

TRUST-BUILDING THROUGH COMMUNITY ENGAGEMENT

The challenges of community acceptance in current
Peruvian mining developments



Colophon

Title:	Trust building throught community engagement
Subtitle:	The challenges aof community acceptance in current Peruvian mining developments
Publication:	Master thesis
Author:	Judith Flores S3050211 j.flores@student.rug.nl
Faculty:	Faculty of Spatial Sciences, University of Groningen
Study:	MSc Environmental and Infrastructure Planning
Supervisor:	dr. ir. Terry van Dijk
Version:	Final
Place & Date:	Groningen, July 12th 2017

Abstract

Current studies show that community acceptance will continue being one of the most serious issues facing the mining industry in the coming years, since several mining projects have been postponed, interrupted or shut down due to poor community engagement. Therefore, it is clear that mining industry has to improve its community relations in order to better manage stakeholder related and to achieve better outcomes in conflict prevention and legitimization of the industry.

Even though that has been extensive research about trust and community engagement, more is needed in academia and industry to determine successful measures to build trust which is the aim of this thesis. Thus, after desktop research and in-depth interviews with practitioners, government officers, NGOs and community representatives, six processes (procedural fairness, involvement in decision-making, quality of contact, understanding characteristics of the context, corporate related conditions and time) were identified as significant in trust-building.

Although a combination of these six processes is recognized as effective for trust-building, there is no just one combination of these processes that guarantees trust in any situation; there is no silver bullet to build trust. Hence, the effectiveness of community engagement for trust building is based on finding an adequate combination of the six processes for each particular case.

Consequently, community engagement and its processes are understood as mining project's mechanisms to deal with complexity. Therefore, the results of this research are valuable for understanding of how mining operations are dealing with their social complexity. Furthermore, drawing lessons from community engagement for trust-building in Peruvian mining projects offer solutions for other countries and industries.

Keywords: Community engagement, mining, trust, trust-building, procedural fairness, decision-making, quality of contact

Acknowledgements

I would like to start expressing my gratitude to Tom Fits-Hugh for encouraging me to follow my dream and for helping me in my application to the Environmental and Infrastructure Planning Master in Groningen University. Thank you for all your support, for following me in leaving my dream and for your incredible patience in this intense year. I was very lucky you were there to read my thesis and bring it to a higher level. Without all these, I would not be able to make it. You are my best motivation.

I would also like to thank my supervisor Terry van Dijk, for his guidance, important inputs, constructive comments and encouraging attitude. He was very helpful for finishing this master thesis. Many thanks for pushing me and my work to the next level. Furthermore, thank you to all lecturers of the Faculty of Spatial Science, University of Groningen who has transferred so much knowledge during my study. Classes, discussions and assignments were very helpful for broadening my horizons.

I am also extremely grateful to all the interviewees who were willing to help me, provided me with documents and introduced me to other participants and community representatives. Without them this thesis was not possible.

Finally, I would like to thank all my classmates of EIP 2016-2017 for the good moments in class and social activities. Thanks specially to the “wolfgang” for the happy and joyful moments, you made my life easier in this city. Thanks everybody and I hope you enjoy reading as much I enjoyed writing it.

INDEX

1. INTRODUCTION.....	1
1.1 COMMUNITY ACCEPTANCE: A CONTINUING CHALLENGE FOR MINING DEVELOPMENTS	1
1.2 RESEARCH OBJECTIVES AND QUESTIONS	2
2. TRUST: THE CORNERSTONE OF COMMUNITY ACCEPTANCE	3
2.1 TRUST-BUILDING AND SOCIAL LICENCE TO OPERATE.....	3
2.2 COMMUNITY ENGAGEMENT: THE BACKBONE OF TRUST-BUILDING.....	6
2.2.1 DEFINING COMMUNITY ENGAGEMENT.....	7
2.2.2 DEGREES OF COMMUNITY ENGAGEMENT	9
2.2.3 COMMUNITY ENGAGEMENT AND ITS VALUE FOR TRUST-BUILDING.....	10
3. METHODOLOGY: RESEARCH DESIGN.....	14
3.1 RESEARCH APPROACH.....	14
3.2 RESEARCH METHODS	15
3.2.1 DATA COLLECTION	16
3.2.2 DATA ANALYSIS	21
3.3 ETHICAL CONSIDERATIONS	22
3.4 PERUVIAN MINING AS A CASE STUDY	22
3.4.1 A WORLD CLASS MINING COUNTRY	22
3.4.2 A PROUD MINING COUNTRY?	26
3.4.3 FROM TRADITIONAL TO NEW MINING: IS PERU THERE YET?	27
4. FINDINGS.....	31
4.1 SUBQUESTION 1: CONCEPTUALIZING COMMUNITY ENGAGEMENT FROM PRACTICE.....	31
4.2 SUBQUESTION 2: COMMUNITY ENGAGEMENT IN PRACTICE.....	33
4.2.1 COMMUNITY ENGAGEMENT LINES OF WORK ON PAPER	33
4.2.2 COMMUNITY ENGAGEMENT LINES OF WORK FROM PRACTICE.....	35
4.3 SUBQUESTION 3: COMMUNITY ENGAGEMENT FOR TRUST-BUILDING	37
4.3.1 PROCEDURAL FAIRNESS	38
4.3.2 DECISION-MAKING AND COMMUNITY PARTICIPATION.....	43
4.3.3 QUALITY OF CONTACT	50
4.3.4 UNDERSTANDING CHARACTERISTICS OF THE CONTEXT IN WHICH THE COMPANY- COMMUNITY RELATIONSHIP IS SET.....	57
4.3.5 CORPORATE RELATED CONDITIONS TO FACILITATE COMMUNITY ENGAGEMENT AND TRUST- BUILDING	59
4.3.6 TIME.....	62
5. ABOUT EFFECTIVENESS IN TRUST-BUILDING AND BEYOND	63
5.1 COMMUNITY ENGAGEMENT'S EFFECTIVENESS FOR TRUST-BUILDING	63
5.2 COMMUNITY ENGAGEMENT OPERATIONALIZATION AND TRUST ASSESSMENT	65
5.3 IMPROVING COMMUNITY ENGAGEMENT AND TRUST-BUILDING.....	69
6. REFLECTION	72
7. REFERENCES	74
APPENDIX 1: INTERVIEW GUIDES.....	79
APPENDIX 2. COMPANIES' PERCEPTIONS REGARDING COMMUNITIES, APPROACHES AND FEATURES.....	83
APPENDIX 3. COMPANIES' SOCIAL MANAGEMENT STRATEGIES	87
APPENDIX 4. INTERVIEW TRANSCRIPTS – COMMUNITY REPRESENTATIVES (SPANISH)	94
APPENDIX 5. INTERVIEW TRANSCRIPTS – PRACTITIONERS (SPANISH)	168
APPENDIX 6. INTERVIEW TRANSCRIPTS – GOVERNMENT OFFICERS (SPANISH)	246

APPENDIX 7. INTERVIEW TRANSCRIPTS – NGOS (SPANISH).....	262
APPENDIX 8. INITIAL MIND MAP WITH THE MAIN PROCESSES FOR TRUST-BUILDING (EARLY FINDINGS).....	273
APPENDIX 9. MATRIX OF EVIDENCES (RAW IN BETWEEN PRODUCTS)	274

LIST OF FIGURES

- Figure 1.** The pyramid model of the Social Licence to Operate proposed by Thomson & Boutilier
- Figure 2.** Social Licence to Operate path model.
- Figure 3.** Path analysis diagram for how conflict resolution is affected directly and indirectly by process variables (independence and influence) and social outcomes (trust) across three case studies.
- Figure 4.** Stages in Community Engagement
- Figure 5.** IAP2 Spectrum applied to mining developments
- Figure 6.** Interconnectedness and influences for community engagement and its processes contributors
- Figure 7.** Characteristics of community engagement’s contributors (QC, DM and PF)
- Figure 8.** Community engagement process. Grey arrow symbolizes the company-community relationship
- Figure 9.** A conceptual model for understanding community engagement and trust- building process
- Figure 10.** Methodological Framework
- Figure 11.** Copper, gold and silver production by country.
- Figure 12.** Current mines in operation.
- Figure 13.** Main export destinations in metallic mining (2015)
- Figure 14.** Foreign investment by industry (2013)
- Figure 15.** Percentage of mineral exports in the national total involvement-2015.
- Figure 16.** 1006-1015: Evolution of mining exports (US\$ MM).
- Figure 17.** Conceptions of community engagement. Interviewee perceptions.
- Figure 18.** Community engagement principles. Interviewee perceptions
- Figure 19.** Social management strategies implemented by mining companies
- Figure 20.** Lines of action from community engagement strategy. Interviewee perceptions.
- Figure 21.** Community engagement’s processes for effective trust building.
- Figure 22.** Relevance of the community engagement processes for trust-building.
- Figure 23.** Original conceptual model from theory (Figure 9)
- Figure 24.** Conceptual model updated after findings
- Figure 25.** Assessment for each community engagement process and their features.
- Figure 26.** Trust assessment for mining Peruvian developments.

LIST OF TABLES

- Table 1.** Definitions of Community Engagement in the literature and specific features
- Table 2.** Features of Community Engagement degrees
- Table 3.** Methods of data collection
- Table 4.** Community engagement lines of work and actions in place.

Table 5. Characteristics of existing company-community decision-making mechanisms

Table 6. Tool for trust assessment

LIST OF ABBREVIATIONS

SLO	Social Licence to Operate
CSR	Corporate Social Responsibility
NIMBY	Not in my Back Yard
CE	Community Engagement
PF	Procedural Fairness
DM	Decision Making
QC	Quality of Contact
MINEM	Ministerio de Energía y Minas Ministry of Mining and Energy
MCI	Mining Contribution Index
ICMM	International Council of Mining and Metals
NGO	Non Governmental Organization

1. Introduction

1.1 Community Acceptance: A Continuing Challenge for Mining Developments

2015 was a critical year in Peruvian politics. With a presidential election on the horizon, two significant mining projects (Tia Maria and Conga) saw conflict ending in violence and national negative news coverage.



Picture 1. Social Rejection from communities opposing Conga mining project. Source: Peru.com; ipsnews.net



Picture 2. Social Rejection from communities opposing Tia Maria mining project. Source: yestolifenotomining.org; pressenza.com

In an overview of social conflict in the country, the Peruvian Ombudsman's reports for 2014 - 2016 reveal an aggravated situation. Thus, 213 cases of conflict were reported in 2013 compared to 260 in 2015. A significant proportion of the registered conflicts were related to mining activities - 48,1%, 56,6% and 43,5% of the cases in 2013, 2014 and 2015 respectively were conflicts associated with the mining industry (Defensoria Del Pueblo 2014, 2015, 2016), making mining one of the principal sources of conflict in Peru.

This trend is also present at an international level. Social conflict has been increasing in the mining sector in the last two decades. The uncertainties and complexities that conflict has brought to mining operations have resulted in a collective reflection and recent agreement about the costly and harmful consequences of conflict for all the parties involved (Guerin, 2015; Davis & Franks, 2014). Furthermore, this reflection has resulted in a self-critique from the mining industry about its failure in conflict prevention (IIED & WBCSD, 2002).

Extensive socio-environmental studies reveal problems connected with the extractive industry since the 1990s. It has been possible to identify in literature several mining projects that have been postponed, interrupted or shut down due to poor community engagement (Wang et.al, 2016). Therefore, it is clear that mining industry has to improve its community relations in order to better manage stakeholder related risk (Wang et. al. 2016; Badera, 2014; Triscritti, 2013) and to achieve better outcomes in conflict prevention and legitimation of the industry. Related to this

topic, current studies show that community acceptance will continue to be one of the most serious issues facing the mining industry in the coming years (ICMM, 2014; Browne et al., 2011; Davis & Frank, 2011; Prno and Slocombe, 2012; Thomson and Boutilier, 2011). As highlighted by Hodge (2014), various processes in recent decades have resulted in a greater level of community empowerment. At the same time, procedures such as prior consultation and public participation have established legal mechanisms to involve communities in environmental impact assessment processes for mining projects and other large-scale investments.

Regarding the mining industry, there is an on-going debate in both academia and practice about social acceptance of the activity. In academia, concepts such as social license to operate, community engagement, public participation and trust-building have been extensively researched. Most recent research on community acceptance presents empirical evidence to support the important role of trust in the development of community acceptance and approval of mining as well as in reducing conflict (Young et al., 2016; Moffat & Zhang, 2014; Badera, 2014; Yates & Horvath, 2013). Despite the importance of this conclusion, scholars also stress the need for further research on the strategies that mining companies are actually using for building trust and acceptance (Moffat & Zhang, 2014). For academics, it is clear what trust in the mining industry means, however, how trust is built in practice is still a matter for further research.

From the above, it is clear that conflict has resulted in significant financial setbacks in the mining industry (Davis & Frank, 2014). This conflict is explained by a gap between the internal risk-orientation of mining projects and the external local stakeholders' expectations (Owen & Kemp, 2012).

Thus, current practice, demonstrates the need for a shift to a more constructive approach based on engagement and collaboration to involve stakeholders and communities in mining developments' decision-making processes in order to strengthen trust, achieve social acceptance and prevent social conflict. This trend is shown in the increasing publication of guidelines, manuals and procedures related to public participation, community engagement and social investment from the international extractive industry associations and institutions, as well as governments (e.g. Canada, Australia).

However, to date the outcomes of community engagement implementation have not been deeply researched, making it unclear whether community participation in the decision-making, procedural fairness and quality of contact as community engagement' strategies are successful or not for trust-building. (Young et al, 2016; Bowen et. al., 2010). Therefore, even though there has been extensive research about trust and community engagement, further studies are needed in both academia and the industry to identify successful measures for building trust, which is what this thesis aims to do.

1.2 Research objectives and questions

This study aims to analyse how community engagement is implemented in practice by current mining industry projects in Peru. Analysing these practices serves two purposes. First, analysing community engagement practices helps to understand the outcomes of this process and how those outcomes are obtained in practice regarding trust-building. Second, the results allow the identification of strengths and weaknesses in the implementation of community engagement, the definition of drawing lessons and the outlining of recommendations on how to improve community engagement strategies in order to contribute to trust-building for mining projects and operations. While these recommendations are aimed at the Peruvian mining industry in particular, they may be of value in other contexts (different countries and sectors) as well. The main research question is:

What processes guarantee that community engagement effectively builds trust between communities and mining developments in Peru?

To investigate the central research question, this study also addresses four sub-questions, as follows:

- Sub-question 1: How is community engagement understood by the different stakeholders in the Peruvian mining industry?
 - What are the objectives of community engagement according to the stakeholders from the Peruvian mining industry?
 - What are the principles on which the community engagement strategies are planned?
- Sub-question 2: How does community engagement work in Peruvian mining developments to build trust and community acceptance?
 - What actions for community engagement strategy are planned and put in place by mining companies to build trust and community acceptance?
 - How do the planned actions contribute to trust-building?
- Sub-question 3: What elements are known to encourage and discourage trust-building?
 - How were quality of contact, involvement in the decision making and procedural fairness implemented in their interactions?
 - What other processes (besides quality of contact, involvement in the decision-making and procedural fairness) were taken into account in their strategies?
 - What is the current degree of community engagement and trust-building in Peruvian mining developments?
- Sub-question 4: How could the community engagement processes put in place by the mining industry be improved?

2. Trust: The Cornerstone of Community Acceptance

Within the mining industry, there is an on-going debate in academic and professional literature about social acceptance of mining activity. Concepts such as social license to operate, community engagement, public participation and trust-building are cited to emphasise the need to involve stakeholders and communities in mining developments' decision-making processes, in order to strengthen trust, achieve social acceptance and prevent social conflict. The different concepts found in the literature will be presented and integrated for further analysis focussed on community engagement.

2.1 Trust-building and Social Licence to Operate

The concept of social licence to operate (SLO) appeared within the mining industry in the 1990s and was initially strongly related to the Corporate Social Responsibility (CSR) perspective and connected to social risk approach (Wang, 2016; Moffat & Zhang, 2014). Subsequently, the term has spread to other industries and actors, and has also evolved into a general management perspective regarding social political rights (Pern & Slocombe, 2012; Thomson & Boutelier, 2012).

There is an on-going debate about the term SLO, its definition and its boundaries (Bursey, 2015). Despite the current debate, in this research the term SLO is defined as the continuing acceptance and approval of a mining development by stakeholders and local communities that could affect its profitability (Wang, 2016; Pern & Slocombe, 2012; Thomson & Boutelier, 2012).

Thomson & Boutelier (2011) identified three fundamental elements in a pyramid conceptual model of SLO: legitimacy, credibility and trust. In relation to risk assessment, a low level of social licence indicates a high level of risk for a mining operation, while a psychological identification developed through trust reveals a low risk.

Thus, the authors suggest a cumulative effect from the base to the top of the pyramid in which the development of legitimacy and then credibility with local stakeholders is followed by acceptance and approval. In the last stage, as the relationship develops into full trust the local community identifies with the mining company and actively support its interests. However the model has not been validated to date (Thomson & Boutelier, 2011).

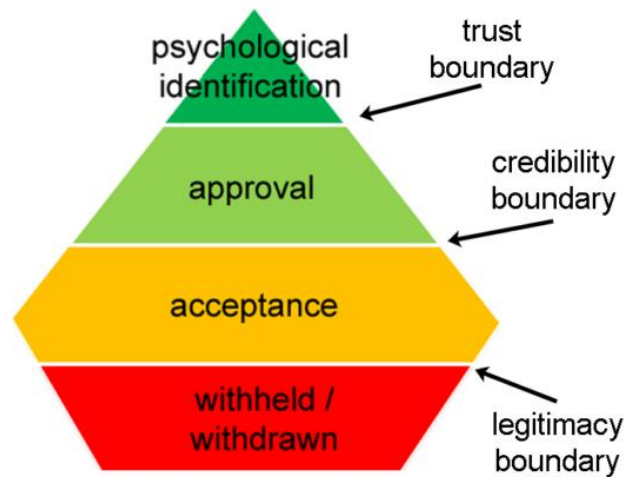


Figure 1. The pyramid model of the Social Licence to Operate proposed by Thomson & Boutilier (2011)

Another approach for understanding SLO is defined by Moffat & Zhang (2014). In their study about contributing factors for community acceptance of mining developments, they considered trust as a central element of their model. Based on social psychological research on intergroup relations, they define trust as the confidence situation in which the behaviour of an out-group will match the expectations of the trust-holder. Their proposal took into account four predictors of trust: contact quantity, contact quality, procedural fairness and impact on social infrastructure.

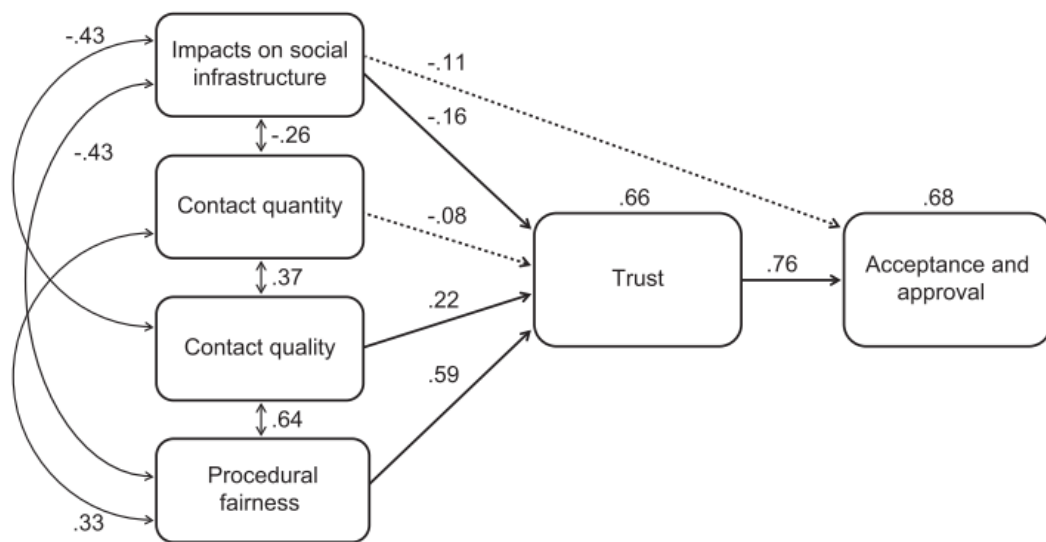


Figure 2. Social Licence to Operate path model. Solid lines represent statistically significant relationships; dashed lines represent statistically non-significant relationships. Beta weights represent the strength of relationship between variables, with positive numbers indicating positive relationships and vice versa. The values shown above Trust and Acceptance and approval represent the explained variation. (Moffat & Zhang, p. 66. 2014).

The results revealed important inputs for the understanding of the SLO. Firstly, they found a positive correlation between trust and acceptance, as well as contact quality and procedural fairness. Therefore, quality contact between companies and their community stakeholders results in positive relationships and trust. At the same time, the results showed that procedural fairness is the strongest predictor for trust, since it implies community participation in decision-making.

In that sense, “when community members reported feeling heard, listened to, and that the company would act on their concerns, their trust in the company was enhanced. Consequently, trust acceptance of the mining operation is increased” (Moffat & Zhang, 2014. p.63).

On the other hand, the perceived impact on social infrastructure was negatively associated with trust and acceptance. This finding reinforces the view that including community members in the decision-making process to deal with the challenges of mining operations is more important for building trust than social investment is: “... genuine community engagement, participation, and collaborative approaches to the development of strategies to mitigate negative impacts will likely create greater community trust and acceptance in the longer term” (Moffat & Zhang, 2014. p. 69). Therefore, community engagement has crucial significance in community acceptance and trust-building for mining.

In the same vein, Yates & Horvath (2013) put emphasis on trust as an element that provides a base of social capital for a project to face crisis and to advance in its objectives. They emphasise on-going dialogue and engagement with stakeholders as fundamental aspects for building trust (See also Badera, 2014). Moreover, Yates & Horvath (2013) find in their case studies that a strong relationship with stakeholders helps to overcome opposition, or can be leveraged to engage other stakeholders. Thereby, community engagement processes are not just related to building trust, they also strengthen the legitimacy of the mining projects and operations.

From a non-mining industry perspective, Young et.al. (2016) provide empirical quantitative evidence that increased trust through fair participatory processes makes conflict resolution more likely, an argument also supported by Moffat & Zhang (2014). In their analyses regarding the role of trust in the resolution of conservation conflicts, they found that independence (an unbiased participatory process) and influence (a process that allows those involved to have an input that has a genuine impact) are important elements associated with trust-building and conflict resolution.

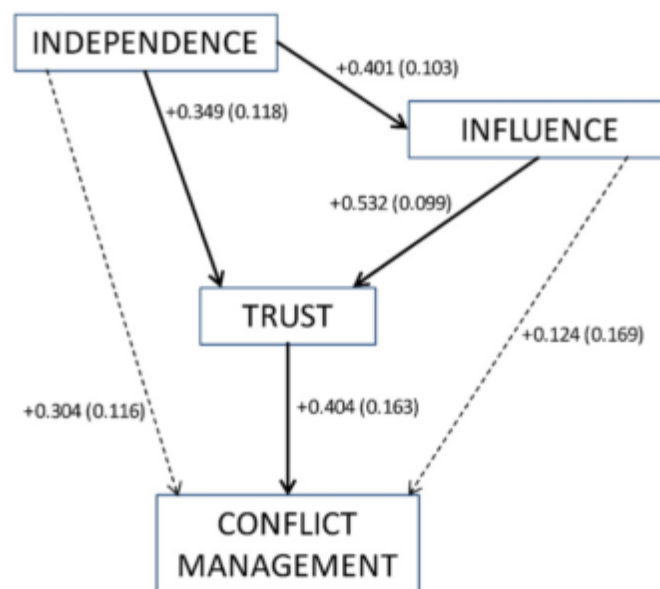


Figure 3. Path analysis diagram for how conflict resolution is affected directly and indirectly by process variables (independence and influence) and social outcomes (trust) across three case studies. All lines in the diagram represent a specific linear model. Young et.al. (2016)

Regarding non-acceptance, opposition and resistance by communities to the realization of mining investments, several scholars state that NIMBY (Not In My Back Yard) phenomena and rejection of those projects are associated with a lack of community participation in the decision-making process and inadequate information about the planned developments (Michalowska, 2008 in Badera, 2014). From this point of view, inclusion and participation of the local communities and

affected parties in the decision making process is essential to increase acceptance and minimise conflict.

Additionally, it is important to mention that the concepts related to community acceptance and approval, as well as involvement and participation in decision-making or procedural fairness and trust have been discussed exhaustively in planning literature as a part of the “communicative turn in planning” (see Forester, 1982; Healey, 1996; Innes, 1996 within others). The collaborative approach is indirectly taken into account in the analytical frame and not further applied in the conceptual model for this research due to specific cultural characteristics of Peruvian mining developments.

To sum up, the above represents a review of the most recent research on community acceptance. The empirical evidence shows the important role of trust in the development of community acceptance and approval of mining, as well as in reducing conflict. The findings of these investigations highlight three strong processes in the understanding of what trust is and how it works: (i) procedural fairness, (ii) participation in the decision-making process, and (iii) quality of contact between local community members and mining companies.

Despite the importance of these conclusions, scholars also stress the need for further researching on the strategies that mining companies are actually using to building trust and acceptance (Moffat & Zhang, 2014). What constitutes trust in the mining industry is clear for the academia; how trust is built is still a matter for further research.

It is relevant to highlight possible limitations of the theories presented above. These theories focus their analysis primarily on the company-community relationship. As their main focus, the conclusions of the studies emphasise the processes that must be taken into account to improve community-company trust-building and further community acceptance and approval. However, centring their analysis in the community-company relationship could be seen as a limitation of these theories. Since trust-building analysis is confined to explain company-community relationship, explanatory processes for trust-building beyond it are not taken into account in the theories presented. Perhaps other processes should be taken into account as conditions for an adequate community-company relationship - for instance legitimation of central and regional governments to facilitate company-community relationships; perceptions regarding land use; or visions of development. Due to the focus of this research, the latter will be tangentially addressed in this study.

2.2 Community Engagement: the backbone of trust-building

In the extensive literature analysis regarding community acceptance, Wang et.al. (2016) found an increasing emphasis on community engagement for success of mining operations. This was revealed by the various examples of mining projects disrupted as a result of poor community support (See Davis & Franks, 2014; Prno & Slocombe, 2012; Browne, 2011). Thus, community engagement is understood as a fundamental strategy for building trust and community acceptance. However, despite increased efforts in community engagement, mines and mining projects are struggling to avoid conflicts with host community members. This results in a paradox – the more mining companies invest in community engagement, the worse the results are. (Wang et.al., 2016).

Regarding this apparent paradox, Hodge (2014) finds a mismatch between the internal and external systems. He found that increased concern about community engagement in mining companies resulted in the strengthening of their strategies and the adjustment of their internal systems to respond to the uncertain social context. At the same time, in the external system communities have rapidly been empowered:

“Armed with greater confidence (...) Communities are asking to be heard, to have their vision of the future play in how events unfold and to actively participate in creating that future so that they receive a fair share of benefits generated. If this does not seem possible, if an uncertain and un-palatable future is being imposed, they are resisting more and

more. And in an increasing number of cases, such resistance is leading to conflict.” (Hodge, 2014. p.32)

Hence, despite mining companies increased investment in community engagement, changes in the communities and other stakeholders are faster than the reaction and planned intervention of the mining industry.

In addition, some scholars see this mismatch in internal and external systems as evidence that there has been a shift of paradigm in mining from a “do no harm” approach to “demonstrate positive development benefits” imperatives (Guerin, 2015; Warhurst, 2001). Regardless, the paradox represents a challenge to the traditional model of community engagement in the mining industry. At the same time, it constitutes a window of opportunity for a strategy revision and a broad perspective, in order to add value in the industry’s pursuit of trust-building and reducing conflict. But if community engagement will be the backbone of trust-building, it must first be defined.

2.2.1 Defining Community Engagement

Numerous academic articles and professional documents deal with the definition, but offer different perspectives on community engagement. Thus, some scholars and institutions tend to use interchangeably the terms community engagement, public participation or public involvement. On the other hand, the term Community Engagement could be understood as a greater depth of involvement in a decision-making process in contrast to public participation and public involvement. (Dare et. al., 2011).

Within the international institutions specialized in the extractive industry, there are also various differing concepts of community engagement. Some definitions treat community engagement as a mechanism or strategy to reduce risk, while other concepts describe a process of interaction resulting in decision-making. Table 1 shows the different concepts for the most important international institutions from the extractive industry.

Source	Concept
Prospectors & Developers Association of Canada (2015). First Engagement: a field guide for explorers.	<p>“...engagement is a central component of any relationship-building process”.</p> <p>“we refer to community engagement as <i>the process of dialogue and interaction</i> that ensures all parties of interest are informed about, and have the opportunity to participate in, the decisions that affect their lives”.</p>
IFC (2007) Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington: International Finance Corporation.	<p>“The term “stakeholder engagement” is emerging as a means of describing <i>a broader, more inclusive, and continuous process between a company and those potentially impacted</i> that encompasses a range of activities and approaches, and spans the entire life of a project. The change reflects broader changes in the business and financial worlds, which increasingly recognize the business and reputational risks that come from poor stakeholder relations, and place a growing emphasis on corporate social responsibility and transparency and reporting. In this context, <i>good stakeholder relations are a prerequisite for good risk management</i>”.</p>
ICMM (2012). Community Development Toolkit.	<p>“The engagement levels required for each group of stakeholders as revealed through this analysis may be more than consultation, for example they may include partnership, involvement in community development plans or community</p>

Source	Concept
	<p>monitoring, or a wide range of activities. It is important to always ask stakeholders how much involvement they desire and to learn about their views and expectations. <i>The more you know about your various stakeholders, the more successful you are likely to be in building and retaining good relationships with them</i>".</p> <p>"There is a significant difference between relationships in which stakeholders are engaged in consultative ways and those in which stakeholders are seen as passive recipients of engagement activities. You need to understand these distinctions in order to decide what level of engagement you would really like to undertake with each group of stakeholders – and how successful that level of engagement might be".</p>
<p>Australian Government (2006). Community Engagement and Development: Leading Practice Sustainable Development program for the Mining Industry, Canberra: Department of Industry, Tourism and Resources.</p>	<p>"Community and stakeholder engagement is not new, in the sense that mining companies have always interacted with a diversity of external groups such as regulators, governments, customers and suppliers, Indigenous people, near neighbours, local councils and/or employees. However, in recent times the focal point and rationale for community engagement has shifted, with many companies now positioning these activities as part of their commitment to sustainable development and corporate social responsibility (CSR)".</p>
<p>Vanclay et. al. (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. IAIA</p>	<p>"Meaningful interaction and <i>good faith dialogue, with interested parties having a real ability to influence the management of social issues</i>".</p> <p>"...approaches that encompass a democratic philosophy about <i>the rights of people in a community to be involved in decision making about matters that will likely affect their lives</i>, as well as to a range of practices, methods and tools about how to effectively engage the public. There is also an underlying philosophy about empowerment and social inclusion, particularly of vulnerable and/or minority groups".</p>
<p>Aslin & Brown (2004) Towards Whole of Community Engagement: A Practical Toolkit, Murray-Darling Basin Commission, Canberra.</p>	<p>"Good community engagement, (...) engagement processes and practices in which a wide range of people work together to achieve a shared goal guided by a commitment to a common set of values, principles and criteria".</p> <p>"Community engagement is about understanding all the processes that are involved. (...) It is about engaging the community to take action. <i>The engagement process is part of furthering another process: decision-making for a particular purpose</i>".</p> <p>"Engagement goes further than participation and involvement. It involves capturing people's attention and focusing their efforts on the matter at hand – the subject means something personally to someone who is engaged and is sufficiently important to demand their attention.</p>

Source	Concept
	Engagement implies commitment to a process which has decisions and resulting actions.

Table 1. Definitions of Community Engagement in the literature and specific features

In this research, the definition of community engagement will move away from the statutory public participation procedures that are requirements to inform the public and encourage them to give an opinion about a planned intervention (Estevez & Vanclay, 2015). Instead, as shown in the table, community engagement can also be viewed as a process in which degrees of engagement are possible (Arnstein, 1969; Australian Government, 2006; Aslin & Brown 2004) and it is this perspective which will be adopted here.

2.2.2 Degrees of Community Engagement

An initial approach of public participation proposed by Arnstein (1969) suggests degrees of co-creation presented in a ladder of citizen participation. For Arnstein, decision-making is a process in which power-holders allow the powerless to participate. Based on the level of involvement of the powerless in decision-making, she categorizes the relationship between these two groups. At the lowest ranking on the scale, the powerless are not involved in the decision-making at all, and with each ascending rank the powerless are more included in the decision-making. The highest rank represents a process where the powerless have full control of the decision-making (Arnstein, 1969).

Following Arnstein, later Aslin & Brown (2004) identified four degrees in community engagement: consultation, participation and engagement. In their model, engagement goes further than participation and involvement, and involves a great “commitment to a process which has decisions and resulting actions” (p.3). Figure 4 shows the stages of community engagement proposed by Aslin & Brown.

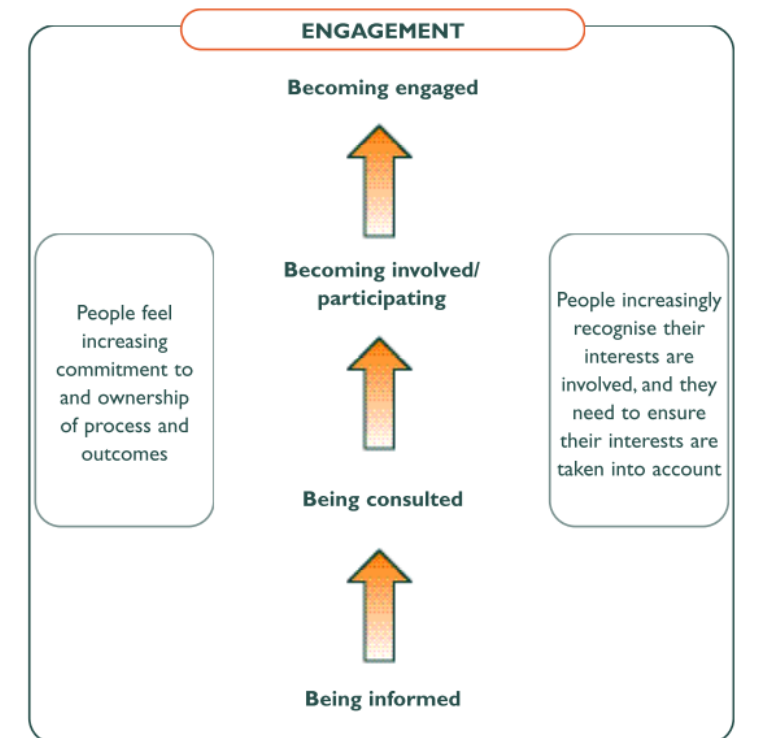


Figure 4. Stages in Community Engagement. Aslin & Brown (2004)

In the same vein the IAP2 conceptualize Community Engagement as a cumulative process in a Spectrum of Public Impact. The Government of Victoria (2005) has adapted this Spectrum for mining developments. Thus, at one end of the spectrum, community engagement may involve no more than a basic level of interaction with the local community, such as providing information about the operation. As the engagement process moves towards a more directed method of stakeholder interaction, consultation may be employed to ascertain specific areas of risk and opportunity.

INCREASING LEVEL OF PUBLIC IMPACT				
INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
Public Participation Goal:	Public Participation Goal:	Public Participation Goal:	Public Participation Goal:	Public Participation Goal:
To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problems, alternatives and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision, including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision-making in the hands of the public.
Promise to the Public:	Promise to the Public:	Promise to the Public:	Promise to the Public:	Promise to the Public:
We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for direct advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

Figure 5. IAP2 Spectrum applied to mining developments. Extracted from Government of Victoria (2005)

Once key stakeholders have been identified, the process becomes more than information gathering and dissemination and moves towards a two-way interactive mode. The involvement and collaboration steps represent more active and, at times, stakeholder-driven interaction. Finally, at the other end of the spectrum, empowerment represents a level of engagement that can extend to participation in planning and decision-making, not only on issues related to operational impacts, but also on decisions regarding the community's future once the mine has closed.

2.2.3 Community Engagement and Its Value for Trust-Building

In section 2.2.1 a model to understand trust was presented. The literature review highlighted procedural fairness, participation in the decision-making and quality of the contact between local community members and mining companies as critical processes to create trust. However, it was also stressed in literature that there is limited research and paradoxical evidence about the outcomes of the mining industry actions for trust-building and community acceptance.

Understanding community engagement as both continuing process and a strategy gives us tools to deepen the analysis of trust-building for mining developments. As is suggested in literature procedural fairness, participation in the decision-making process and quality of contact are central in the implementation of community engagement. Thus, they are interpreted like processes of the community engagement strategy. Figure 6 represents the relationship between these processes and community engagement.

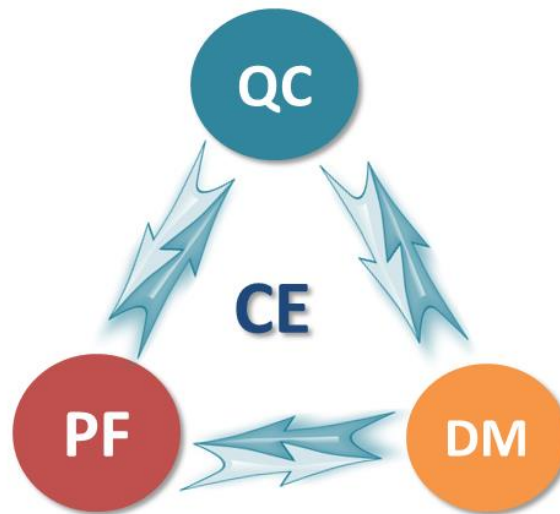


Figure 6. Interconnectedness and influences for community engagement and its processes contributors (Procedural fairness: PF, decision-making: DM and quality of contact: QC)

Following the literature reviewed, characteristics of these processes are defined in Figure 7.

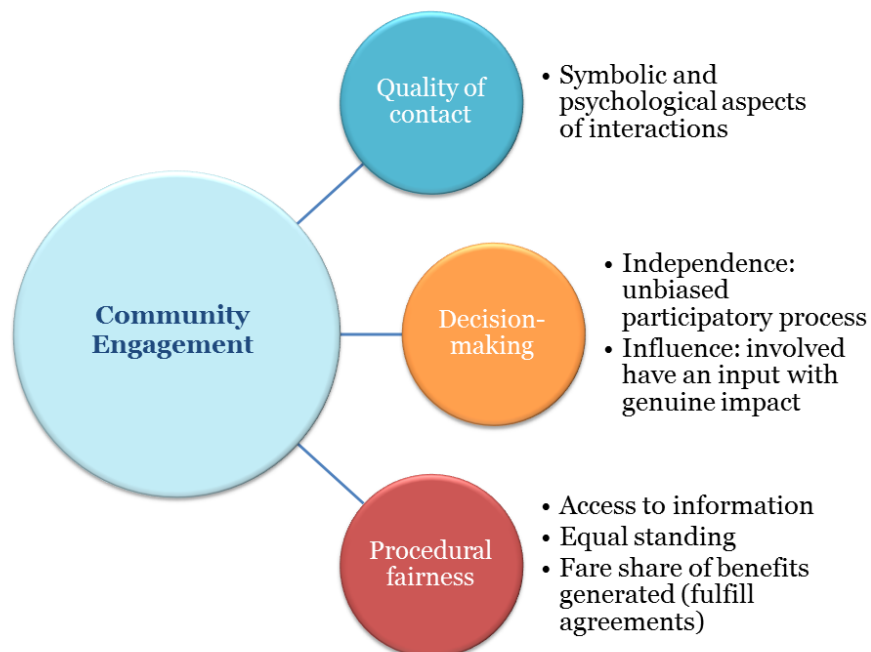


Figure 7. Characteristics of community engagement's contributors (QC, DM and PF)

Taking into account Thomson & Butelier's conceptual model (2011) in which full trust is considered the last stage in the trust-building process, it is plausible to define full trust as the final result of the community engagement process. Thus, the company-community relationship is mediated by the community engagement process, whose aim is to reach full trust. The interaction between the processes for community engagement is fundamental to reaching full trust in the company-community relationship, as shown in Figure 8.

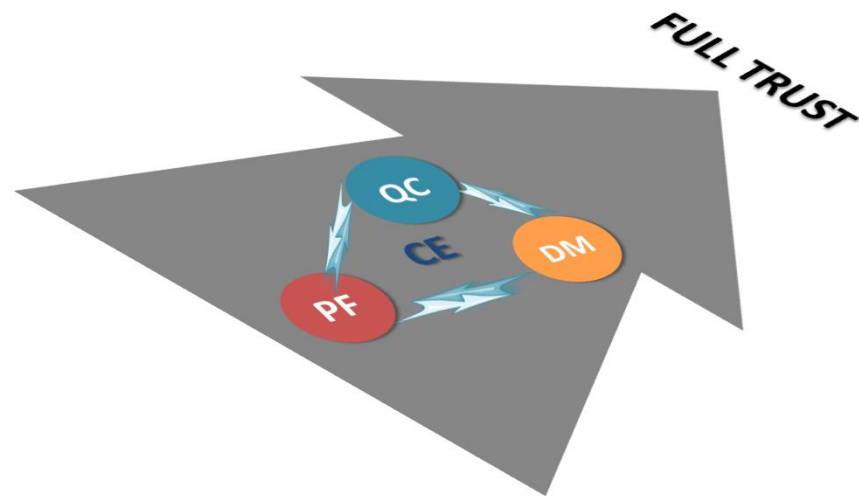


Figure 8. Community engagement process. Grey arrow symbolizes the company-community relationship

At the same time, literature reveals a dynamic company-community relationship. The community engagement spectrum presented above (Government of Victoria, 2005) reflects in its stages (involvement, collaboration and empowerment) this continually changing nature of the company-community relationship. Taking into account this approach and the aforementioned Thomson & Boutilier (2011) concept, it is possible to relate the empowerment stage with the full trust stage. In making this connection it is plausible to understand both trust-building and community engagement as interdependent, interconnected processes in constant interaction and feedback, thus nested and co-evolving.

Using this, the aspects of community engagement and trust-building discussed previously can be combined in one conceptual model. This model is central to this research, and will form the base for the empirical research. The conceptual model in Figure 9 shows the connections between communities, mining companies, community engagement and trust-building processes, with full-trust as a result of their interactions.

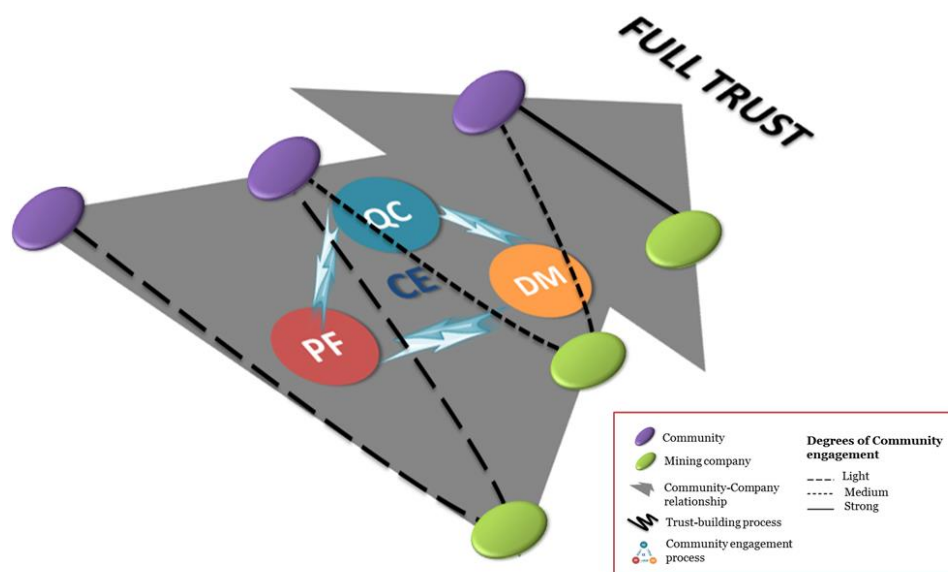


Figure 9. A conceptual model for understanding community engagement and trust- building process

The conceptual model suggests three degrees of CE: light, medium and strong engagement. The degrees of community engagement are defined by differing intensities in the development and interaction of community engagement processes. Table 2 shows the operationalization of these processes for each degree of community engagement.

Degrees of community engagement	Quality of contact	Participation and Decision-making	Procedural fairness
Light	<ul style="list-style-type: none"> - Superficial or limited knowledge of community's traditions, cultural patterns and organization 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation as information provided for helping community to understand problems, alternatives or already existing solutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Information is poorly provided or not provided - Interventions don't take into account analysis of interest and expectations - No compliance agreement
Medium	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge about community's traditions, cultural patterns and organization are used for planning interventions - Empathetic company-community interactions 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation is promoted to obtain feedback for analysis, suggest alternatives, or inform decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Information provided by requirement - Analysis of interest and expectations used only for message-design and communications -
Strong	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge about community's traditions, cultural patterns and organization are used in the interactions with community members - Empathetic company-community interactions - Positive interactions take into account appropriate spoken and body language - Coexistence and positive daily company-community interactions 	<ul style="list-style-type: none"> - Independent and unbiased participatory process - Process allows those involved to have input with genuine influence in decision making 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to clear and sufficient information for decision-making - Equal standing for communities - Fair share of benefits generated - Agreements fulfilled - Analysis of interest and expectations used to plan an adequate balance in meeting community's expectations

Table 2. Features of Community Engagement degrees

3. Methodology: Research design

In chapters 1 and 2 the research's background and theoretical framework were discussed. An introduction to trust-building and community engagement has been presented and a gap in theory identified. The latter is related to how community engagement is implemented to build trust between communities and mining developments (Young et.al, 2016; Bowen et. al., 2010) which is the central question in this thesis. The sub-questions offered for the study correspond to the understanding of community engagement in the mining industry, the implementation of community engagement and the improving of the process to build trust.

The present chapter presents the methods to obtain and analyse data for answering the research questions. In this chapter the research approach will be discussed and a method for research will be justified and selected taking into account the world view, the ways to gain knowledge and the nature of the study subject. Thus, section 3.1 presents the research approach, 3.2 the research methods, 3.3 the ethical considerations and 3.4 a description of Peruvian mining as a case selected for study.

3.1 Research approach

Research philosophy

The objectivism-subjectivism debate in planning and social science in general has a long history (See Allmendinger, 2009; De Roo, 2003; Zuidema, 2017) and a theoretical plurality based on that duality is also recognized (Healey, 2008). Zuidema (2017) points out the conflict between these philosophical positions as the basis of this theoretical plurality and proposes a post-contingency approach to deal with that plurality, taking into consideration the dual philosophical positions as complementary.

For Zuidema (2017) the concepts of uncertainty, complexity and socially-constructed knowledge are founded on the post-contingency approach. This approach allows alternative planning strategies to be related contingently to particular contexts and circumstances. Thus, it makes possible the selection of different planning strategies for intervention in certain contexts (De Roo, 2010).

The synthesis proposed by Zuidema (2017) is based on the argument that the objectivism-subjectivism duality is no longer conflicting, since "people both draw from experiences (object-oriented focus) and from intersubjective debates (sense making) when they distinguish between and attribute meaning to objects, cases and situations they face" (Zuidema, 2017, p.13) and proposed the level of complexity as criteria to make choices from different theoretical perspectives. Taking into account the categorization made by De Roo (2010) where more complexity is related to a more subjective approach, Zuidema (2017) makes a link with the possibility for selection between different governance models using complexity level as a criteria and argument for that selection.

In the same vein, research about planning can also choose different approaches from the objectivism-subjectivism spectrum based on the complexity level of the study subject. Regarding community engagement in mining developments, the plurality of stakeholders, interests and values create a complex social context in which the study subject and the researcher are embedded. Therefore, a subjective world view is more suitable for this research.

It is also important to take into account the conceptual nature of trust. Fundamentally, trust is a construct built through interaction between individuals - in this case community members and community engagement teams from mining companies. Therefore, discovering how trust is enhanced demands that the participants in the company-community relationship make a conscious effort to be aware of those processes.

Research choice

The way that knowledge will be gained in this research corresponds with the subjective world view previously defined. In this case, the approach to the context, values and discourses related to

community engagement would be through interaction between the researcher and the different stakeholders involved in the trust-building process. The interaction allows the understanding and discovering of attitudes and behaviour related to key elements in the community engagement process for trust-building (regarding interaction as a way of gaining knowledge see Creswell, 2013). Therefore, data collection is an engaged and un-intrusive process.

The research choice is defined by the ontology and epistemology selected. In this case, an inductive process is more likely to be used, according to the subjective nature and worldview previously defined. In an inductive process, data is collected, analysed and developed into broad patterns that are compared with existing literature on the topic. In the inductive process, the patterns found in the analysis of data “represent interconnected thoughts linked to a whole” (Creswell, 2013.p.99). Therefore, the identification of attitudes and behavioural patterns regarding community engagement for trust-building will be gained in an inductive process through the interaction between researcher and stakeholders involved in the trust-building process.

Research purpose

According to Yin (2003) there are three ways of inquiry: exploratory, descriptive and explanatory research designs. The objective of exploratory research is to identify key issues and key variables to better understand the phenomena to study (Robson & Mc Cartan, 2015). Thus, an exploratory approach allows an extensive study of community engagement which corresponds with the main question to this research: how community engagement is implemented to build trust between communities and mining developments.

Given the interaction between researcher and subject, some drawbacks in this research perspective are related to the researcher’s limitation to be totally objective as she is not independent from the subject of study and her own values could influence what she has been studying. Another limitation is that from this research perspective a reality “only can be known imperfectly and probabilistically in part because researcher limitations” (Robson & Mc Cartan, 2015.p.22).

To sum up, taking into account the complexity of the community engagement process, the researcher involvement with the study subject, the plurality of stakeholders in the process, the subjective worldview of the research and the nature of the subject, an inductive and exploratory approach have been chosen as a framework for this study.

Alternatively, objective research approaches could be chosen for this study, however, this would limit the understanding of the topic. As explained in the research philosophy section, an objective, straightforward, quantitative approach is recommended when the subject of study has a low level of complexity, which is not the case due to the subjective nature of trust and community engagement.

Although descriptive and explanatory purposes also could be considered for this research into how community engagement works for building trust. However, the limited nature of existing literature on this topic restricts the number of causal models available to test. In that sense, an exploratory approach is a more appropriate choice for an in-depth investigation of community engagement and trust-building processes.

3.2 Research methods

Since this research aims to explore how community engagement is implemented to build trust between communities and mining developments the using of qualitative method for research is the most suitable. The qualitative research method permits people’s experiences examination in detail by the researcher. For this purpose, research methods as in-depth interviews, focus group discussions, observations, content analysis, visual methods, and life histories or biographies are proposed (Hennink, 2011).

3.2.1 Data collection

This research will give answers to the study questions by combining interviews, news and newspapers content analysis as well as desk research to analyse documents, reports and academic literature related to Peruvian cases. Hence, the research findings will be product of the collection and examination of qualitative data.

Since, some limitations were identified for qualitative research during the data collection the researcher will constantly evaluate the quality of data, permanently looking for variation to cover a higher scope of opinions and worldviews and sharp their sensibility to reflect in the data obtained. These are safeguards recommended by Morse (2008 in Robson & Mc Cartan, 2015) to reduce bias and accomplish verification and saturation during qualitative data collection.

Two research methods were applied to collect data (See table 3). The first was content analysis of sustainability reports from mining companies with operations in Peru dated from the last 5 five years. These reports contain information about the programs and activities implemented by the companies with communities from their influence area. The aim of this review is to gather information and gain insight about official company discourses, to inform the interviews. Information from company sustainability reports offers an initial approach to answer the first and second sub-questions of this research. This information will be a first insight into community engagement work carried out by the companies, their policies on community engagement and stated principles for community relations. However, this information is limited by the accuracy of the official company discourses in reflecting reality, because texts are representations intended for a certain audience. Thus, the information from these sources were compared and contrasted with that gathered in the interviews.

The second method is interviews, both structured and semi-structured. Since trust-building and community engagement occur in mutual interaction, it is possible that stakeholders have experienced these processes without being aware of the aspects that lead them to trust others. Thus, in-depth interviews will be directed to different stakeholders from the mining sector, with the objective of exploring with them events and stories related to the company-community relationship and its results in trust-building .

Experts from different consultancy companies specialized in community engagement; practitioners from mining companies, personal from social affairs direction from the mining ministry and social civil organizations involved in mining areas were interviewed. The objective of these interviews was to gain insight about concepts of community engagement, strategies implemented, perceived results regarding trust-buildings and drawing lessons' identification. The sample for data collection was implemented through snowballing process (Robson & Mc Cartan, 2015).

The advantages of using in-depth interviews are several. In the first place they provide an opportunity to organise topics and specific questions. A second benefit is the openness of this tool to go further into depth information because allows the researcher to follow the arguments to certain information (Longhurst, 2010). Also, it is convenient for the interviewees since they could be applied in an individual and informal context allowing the interviewees to feel comfortable to provide their point of view.

Box 1. Interviewees: Criteria for selection

In order to achieve a saturation point, a range of different perspectives were included. Thus, the sample selection considered the following criteria.

- **Different stakeholders related to the topic.** Three perspectives were taken into account: The mining industry perspective, the government perspective and the community perspective. For communities representatives the selection was focalized on the communities located in regions with more mining conflict (South and North of Peru)
- **Time.** Since the community engagement process requires long time to give results, the time that the stakeholders were involved in mining processes is taking into account for selection. 5 years or more of involvement was considered a suitable criterion.
- **Variability of the involvement.** The field community engagement for mining practice is relatively new in Peru. Thus, professionals with know-how and experience in this process has high staff turnover. A better understanding of community engagement process was gained from interviewees with experience of more than one project.

The list of interviewees profiles covered in this research is presented below:

Sector	Type	Number of interviews applied
Mining industry	Practitioners in the field of community engagement	7
	Consultants from firms specialized in community engagement	4
	Scholars working in the field	1
Government		3
NGOs		2
Community representatives		14
Total		31

Research objectives	Research main question	Research questions sub-questions	Which information	Moment of retrieval	Sources of information	Methods for retrieval	Documentation method
Understand the outcomes of community engagement process and how those outcomes are obtained in practice regarding trust-building.	What processes guarantee that community engagement effectively builds trust between communities and mining developments in Peru?	How is community engagement understood by the different stakeholders in the Peruvian mining industry?	Community engagement concept from practitioners, experts, community relations managers and personnel from mining projects/ operations perspectives	May 2017	Interviews with experts, practitioners, community relations managers and personnel from mining projects/ operations	Semi-structured interviews to be applied by Skype	Recording Interviewee file summary Identify discourses and organise them in comparative tables (matrix of patterns)
Identify strengths and weaknesses in the implementation of community engagement		How does community engagement work in Peruvian mining developments to build trust and community acceptance?	Strategies implemented for community engagement from corporations perspective	April 2017 (Before starting interviews)	Analysis of sustainability annual reports of mining companies (content analysis)	Documents available on-line and provided by companies and projects' members	Highlight information and organise it in tables
			Activities, motivations and ways to implement community engagement activities	May 2017	Interviews with community relations managers and personnel	Semi-structured interviews to be applied by Skype	Recording Interviewee file summary Identify discourses and organise them in comparative tables (matrix of patterns)

Research objectives	Research main question	Research questions sub-questions	Which information	Moment of retrieval	Sources of information	Methods for retrieval	Documentation method
			Perceived results of community engagement for trust-building	May 2017	Interviews with community relations managers and personnel	Semi-structured interviews to be applied by Skype	Recording Interviewee file summary Identify discourses and organise them in comparative tables (matrix of patterns)
				April 2017 (before interviews)	Analysis of newspapers and news videos on-line with participation of communities' members from mining areas (content analysis) Analysis of academic articles about Peruvian cases in the last 10 years.	Newspapers and videos available on-line Academic articles on-line	Highlight information and organise it in tables, mind maps
		What elements are known to encourage and discourage trust-building?	Factors in the community engagement process that strengthen or weakening trust	May 2017	Interviews with experts, community relations managers and practitioners, social civil organizations, ministry	Semi-structured interviews to be applied by Skype	Recording Interviewee file summary Identify discourses and organise them in

Research objectives	Research main question	Research questions sub-questions	Which information	Moment of retrieval	Sources of information	Methods for retrieval	Documentation method
			between project and community		of mining (social affairs director)		comparative tables (matrix of patterns)
				April 2017 (before interviews)	Analysis of newspapers and news videos on-line with participation of communities' members from mining areas (content analysis)	Newspapers and videos available on-line	Highlight information and organise it in tables
Suggest recommendations for community engagement practice to contribute improving trust-building in mining developments		How could the community engagement processes put in place by the mining industry be improved?	Suggestions for improving the current strategies Recommendations for new projects (what to avoid and what to be reinforced)	May 2017	Interviews with experts, community relations managers and practitioners, social civil organizations, ministry of mining (social affairs director)	Semi-structured interviews to be applied by Skype	Recording Interviewee file summary Identify discourses and organise them in comparative tables (matrix of patterns)

Table 3. Methods of data collection

3.2.2 Data Analysis

Although the data analysis is an iterative process, three phases of the analysis have been devised (Figure 10). The first phase is a desktop study. In this phase the sustainability reports of the mining projects, newspapers, news and articles about Peruvian mining cases will be reviewed. The aim of this phase is to obtain an initial overview of the strategies applied by the mining projects for trust-building.

After analytical reading of the sustainability reports, the important sections were highlighted and codified. The information acquired through the revision of these reports was organised in tables showing the patterns and tendencies in community engagement strategies implemented by projects and companies. This analysis was also helpful to improve the topics considered for interviews. Information from sustainability reports was arranged in figures, in order to visualize the patterns found for the community engagement process.

In the second phase, 31 interviews were conducted. The data obtained in the desktop study was used to improve the topics and questions of these interviews. At the same time, this information was cross-checked and validated through the interviews, thus implementing quality control in this second phase.

Besides validating the information obtained in the desktop study, the primary aim of this phase was to deepen the understanding of how community engagement is implemented and its outcomes (interviews guides are presented in appendix 1). In order to obtain the saturation point through the interviews, the stakeholders mentioned in Box 1 were contacted both through LinkedIn and via e-mail. The dates for the interviews were set during April and the interviews were carried out over Skype and in person during May.

The interviews were conducted in Spanish and were also recorded. On completing the interviews, they were transcribed in Spanish, which allowed a conscious reading of the interviews for the first part of the analysis: coding. The principle common ideas in the interviews were identified and a code assigned, in order to find evidence to support the hypothesis of this study. The concepts and ideas coded from each interview were organised into a matrix of evidence and a mind map (Appendix 3).

The matrix of evidence was an extremely useful tool, which helped to visualize the main trends and patterns in the qualitative information. Thus, information was read and re-organised and a more detailed coding carried out. As a final step in the analysis, the most important quotes from the matrix of evidence were selected for translation into English, and inclusion in Chapter 4.

Finally, in the third phase information obtained through the desktop study and in the field was analysed and organised in order to write up the research findings in chapter 4 of this thesis. Condensed tables, charts, figures and mind maps were developed to present the principal findings of this research.

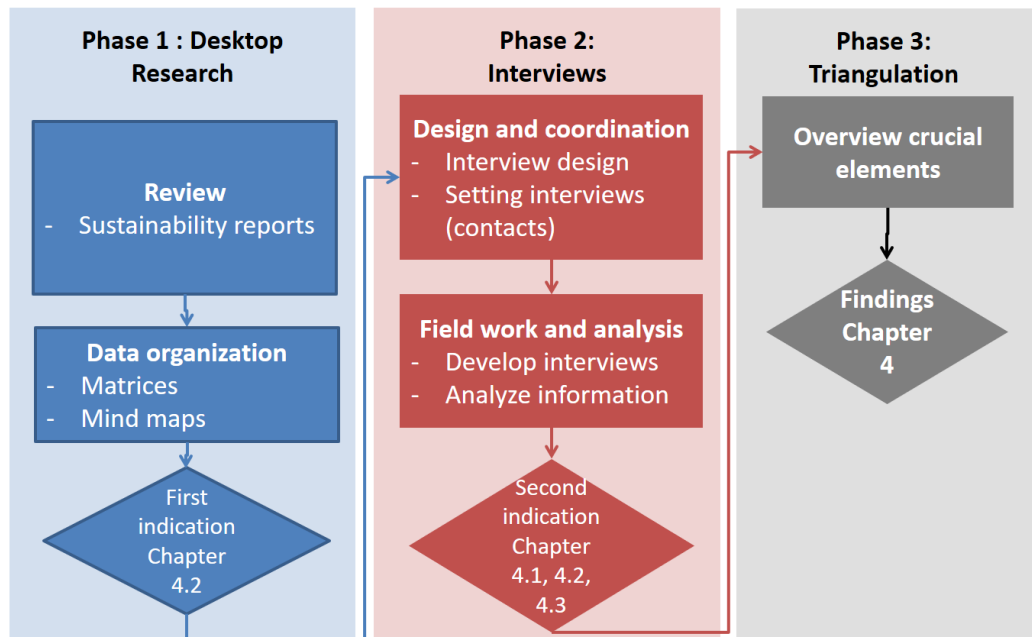


Figure 10. Methodological Framework

3.3 Ethical considerations

Social issues related to mining developments are considered hot topic in current Peruvian scenario due the high level of conflict experienced in this industry in the last years. This is an important aspect taken into account for the accomplishment of the thesis objectives. Since this is a sensitive issue a reserved attitude from the stakeholders was a barrier to obtain depth knowledge and shared information. However, the disclosure about the academic purpose of this study as well as the care on privacy of the interviews helped to obtain more participation in this research.

It is also important to notice the political interest around this topic and the possibility from the parties to put themselves in advantage regarding the completion of performance standards and good practices in community engagement processes. To minimize the negative effects of incomplete or biased information a triangulation process in the analysis of information was done.

3.4 Peruvian Mining as a Case Study

In order to achieve the objectives of this research the case study method is used. According to Yin (2003) is convenient to applied a case study method when “how” or “why” are the main questions of the research; when the research has limited control over the event and, when the phenomenon is a contemporary topic with a real-life context. Thereby, case study method is considered as an appropriate method in conducting this research on community engagement in a country with a strong mining tradition.

The following sections will present arguments to choose Peruvian mining as a case study. The shown arguments are related with the external, internal and historical dimensions of the mining activity in Peru.

3.4.1 A World Class Mining Country

Peru is considered a mining country of the first order - in the international context is one of the largest producers of silver, copper, gold and zinc (Figure 11), making it an important case to study. The start of new operations in the recent years will increase production of copper and silver. This projection indicates that Peru will be located in the second place of copper and silver worldwide production by the end of 2016. This implies that Peru and Chile together will hold more than 50% of the copper world production from 2016 (Ministry of Mining and Energy – MINEM, 2016). The economic trend towards increasing mining activity in Peru is also shown in the reserves data. This

country ranks as leader in Latin America for gold, silver and zinc concentrating 21% of world's silver and 11.4% copper reserves (MINEM, 2016).

The mining activity is not just important in terms of production and reserves, it is also important in spatial terms since the activity is developed all over the national territory. Thus, according to the MINEM (2016), currently in 23 out of 25 Peruvian regions mining activity is taken place (Figure 8) and 47 projects in pipeline are located in the same regions (25 in exploration phase, 15 with confirmed investment, 2 with feasibility study and 5 in expansion phase) (MINEM, 2017).

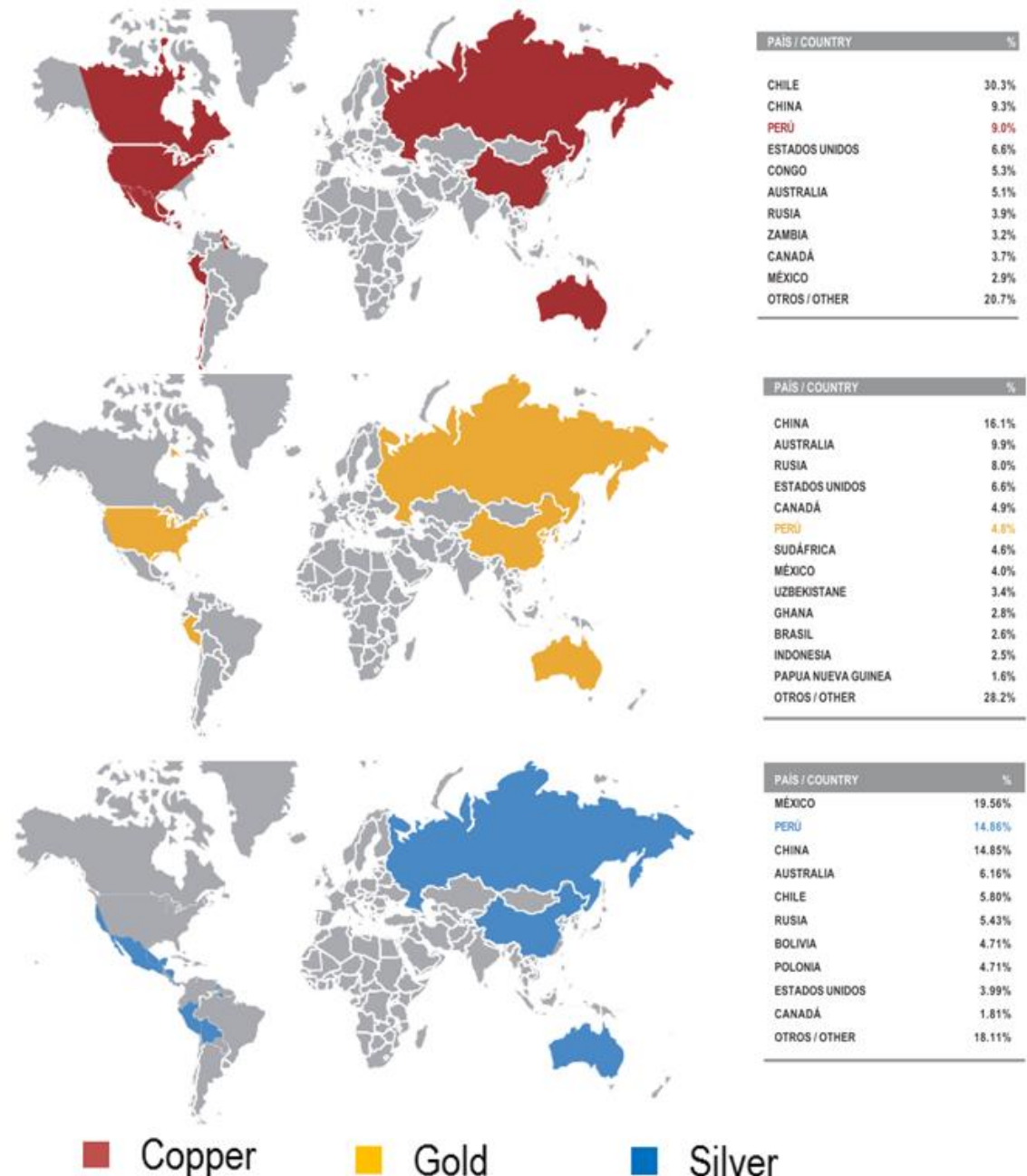


Figure 11. Copper, gold and silver production by country. Peru is currently in the third place of copper production, second place in silver production and sixth in gold production. Source. MINEM (2016).



Figure 12. Current mines in operation. In 23 from 25 regions mining activity has taken place. Source: MINEM (2016).

The mining production has a predominantly external market destination. Thus, 95% of production is exported. The main destinations of metal exports are China, Switzerland, Canada and USA (Figure 13). On the other hand, the mining sector represents an important proportion of the foreign investments, reaching 24% in 2013 (Figure 14). China, Canada, The United States and the United Kingdom are Peru's leading foreign investors (MINEM, 2017; Ey Peru, 2014).

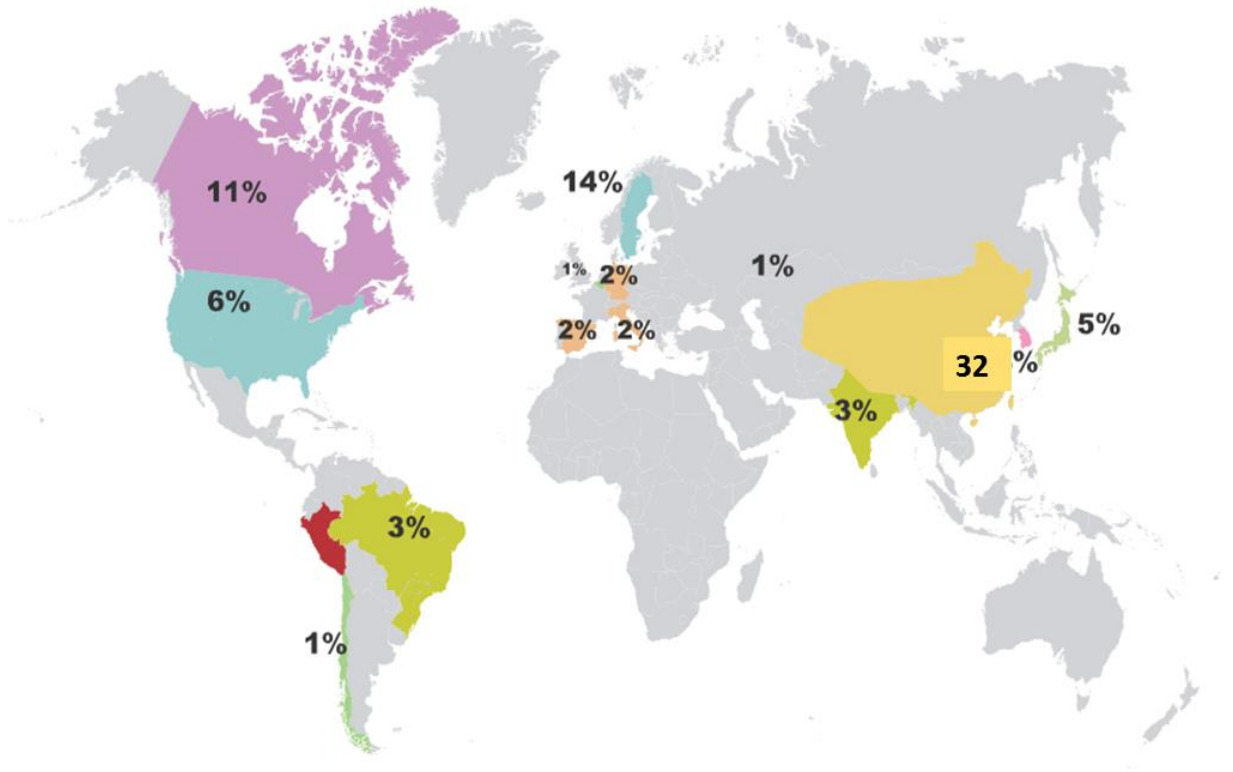


Figure 13. Main export destinations in metallic mining (2015). Source: MINEM (2016).

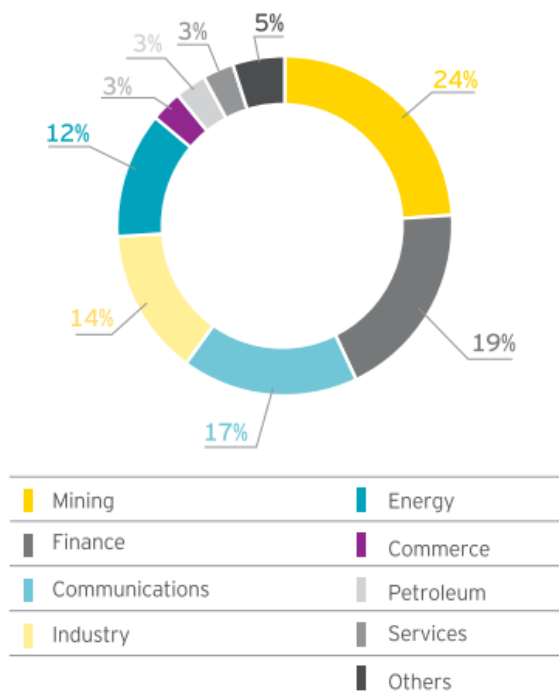


Figure 14. Foreign investment by industry (2013). Source. Proinversion (2013 in Ey Peru, 2014)

3.4.2 A Proud Mining Country?

The Peruvian economy has grown at high rates in the past 10 years, making it one of the best performing economies in Latin America (Ey Peru, 2014). For the last 30 years the Peruvian economic model has been based on the mining industry. Thus, from a macroeconomic perspective mining is extremely important for the Peruvian economy (World Bank, 2005) and problems with trust-building could undermine the national economy.

According to MINEM (2016) in 2015, 62% of the total country's exports were represented by mining exports (Figure 15). In the period 2006-2015 the value of exports has been significant even when the price of the international market was shrunk (Figure 16).

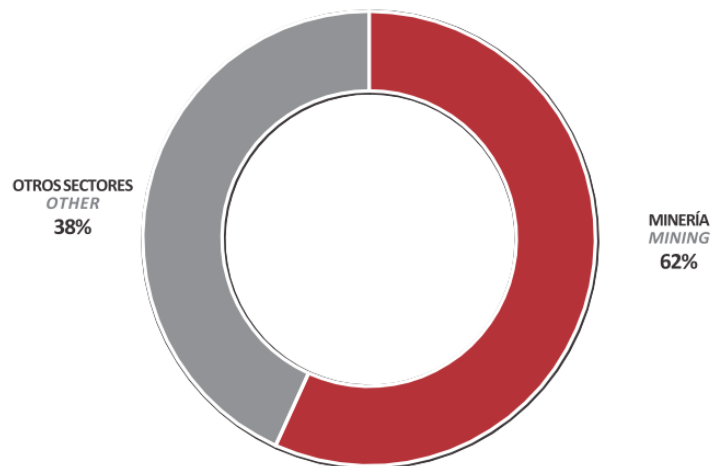


Figure 15. Percentage of mineral exports in the national total involvement-2015. Source: MINEM (2016)

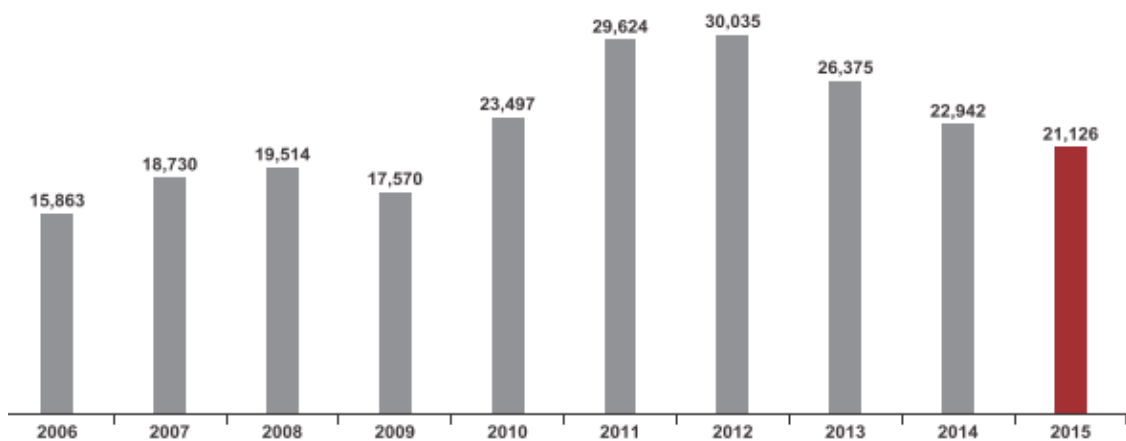


Figure 16. 1006-1015: Evolution of mining exports (US\$ MM). Source: MINEM (2016)

The mining sector has had significant participation in the National GDP. Thus, in 2011, the mining sector contributed with 14% of the national GDP and with 32% of tax revenue (Banco Central de Reserva del Peru, 2012 in Sanchez, 2013). In the mining contribution index (ICMM, 2016) Peru

is located in 37th position from 183 countries which reveals the relative importance of mining in the economic life of the country¹.

The role of the government over mining activities (exploration, mining, smelting and refining of minerals) is limited to that of a regulator, promoter and overseer. The government has privatized most of its assets in the mining sector (Ey Peru, 2014). Related to this topic, the MCI finds in Peruvian case a weakness in government effectiveness which affects future investments (ICMM, 2016).

Thus, despite the highly importance of the mining activity for Peruvian economy this sector is characterized by the lack of trust between its stakeholders and it has been developed in a scenario of intense social conflict (World Bank, 2005). The latter in addition to governance limitations generate important challenges in long term for the mining industry. Moreover the challenges are evident when the growth of the industry is dependent on the implementation of mining projects in the portfolio, which has shown significant signs of delay (Charles, 2016). According to McKinsey & Company (2013), 40% of the projects in the portfolio could be delayed due to social issues and conflicts.

This is also stressed by the Peruvian Ombudsman Office. In 2013, 213 cases of conflict were reported and 260 in 2015. A significance proportion of the registered conflicts were related to mining activities. In this fashion 48,1%, 56,6% and 43,5% of the cases in 2013, 2014 and 2015 correspondingly were conflicts associated with the mining industry (Defensoria Del Pueblo 2014, 2015, 2016). Therefore, mining is one of the principal sources of conflict in Peru. In that perspective social conflict becomes a concern for the whole mining industry, government in all levels as well as citizens. The challenge is no longer about individual projects or developments.

3.4.3 From Traditional to New Mining: Is Peru there yet?

Perspectives about how business should be done by mining industry are highly context dependent. Therefore, it is possible to identify socio-political contexts in history explaining the different responses that the mining industry has given to those contexts. Furthermore, Portocarrero et.al (2007) have noticed that the practice of community engagement in the mining industry corresponds with the developments' phases as well as with the socio-political national and local contexts in which mining projects are involved. The latter is also related to the paradigm shift in mining mentioned by Guerin (2015) and Warhurst (2001). Therefore, a historical perspective is the third element giving strong arguments to select Peru as a case study. In this section, a historical brief to current decade is presented.

From colonialism to the beginning of the Republic

It is possible to track down the beginning of mining activity to colonial period when it was the base of the economic relationship between colony and Spanish crown. By the beginning of 19th century, British companies started the foreign investment in Peruvian mining and in the earliest 1900s American firms took the mining scene and played an important role in the Peruvian policy configuration (Arellano-Yaguas, 2008). At the same time, national investments were strengthened and both coexisted since they were specialized in the extraction of different minerals (Castañeda, 2015).

The first Peruvian mining modernization (1950 to 1969)

During 1950's the international demand of minerals increased due Korean war. In Peru, the Mining Code released in 1950 motivated foreign investment through tax exceptions. Thus, during this period in the south of the country Toquepala and Marcona mines started operations. This positioned foreign firms as leaders in Peruvian mining production. Therefore, the coexistence between both groups of investors had come to an end. (Glave & Kuramoto, 2007).

—

¹ The Mining Contribution Index (MCI) take into account 4 indicators: Mineral and metal export contribution, increase/decrease in mineral and metal export contribution 2009 – 2014, mineral production value expressed as a percentage of GDP and mineral rents as percentage of GDP (ICMM, 2016).

The conflict between local and foreign investments was also aggravated due to the introduction of new technologies. Modern production techniques allowed foreign firms as Southern Peru more efficient exploitation in shorter time with higher capital investments (Castañeda, 2015). The change in the investor landscape provoked a general dissatisfaction in the Peruvian population. Thereby, in 1967 the results obtained with the mining code were strongly critiqued and a formal complaint against Southern Peru was conducted by the Congress (Glave & Kuramoto, 2007).

The military rule and the nationalization of the economy (1969 – 1980)

In the earliest 1970's the falling prices of metals in the international market and the adverse public opinion laid the foundations for the nationalization of the economy. Velasco Alvarado took power in a coup and proceeded to nationalize the economy including Cerro de Pasco and Marcona mining operations from Copper Corporation and Southern (Vincent, 2014).

Velasco defined institutional mechanisms to promote the national mining industry. Although the small and medium scale mining achieved an important development, the large scale mining had not advanced as was expected (Castañeda, 2015). During the previous period, large scale mining had created a significant labour force. In a scenario of high international price of metals this groups created unions and generated pressure to improve labour conditions. Thus, this decade was marked by intense strikes and paralysis of mining operations (Glave & Kuramoto, 2007).

The lost decade (1980 – 1990)

The return to democracy in 1980 did little to mitigate the international crisis. Peruvian mining was affected by the drastic drop in the copper price. Thus, in mid-1980s several mining operations were closed (Glave & Kuramoto, 2007). The government had multiple attempts to return to the neoliberal model for attracting investment without positive results (Castañeda, 2015). The failure was explained by a context marked by hyperinflation, lengthy strikes and unemployment was aggravated by guerrilla actions. This "lost decade" was a time of immense disruption and ruptures with previous patterns which sets the scenarios for the changes made in the 1990's decade (Vincent, 2014).

Castañeda (2015) points out some characteristics of mining operations from the period 1950-1980. In first place, mining used intensive work labour and investment, due underground exploitation. This made companies use the company town model for their operations. Thus, companies provided housing and services to their employees and the local towns. This kind of mining organization is called "traditional mining" (p. 43).

The second Peruvian mining modernization (1990-2000)

Neoliberalism arrived with Alberto Fujimori as a president. According to Bebbington et. al (2010), Fujimori opened up the Peruvian economy to foreign investment in resource extraction which resulted in a great economic success. Thus, from early 1990's the government passed several legislative measures to reduce obstacles to foreign capital in favour of the mining industry, to incentive privatization and to ensure a favourable fiscal regime and stable and clear legal framework.

Measures regarding the reduction of export taxes also benefited returns on mining investments. The new institutional-legal framework established the principle of no discrimination between foreign and national investors and admitted the possibility of tax and juridical agreements with the Government for mining companies (Ticci, 2011). Regarding tax payment, the regulation gives the option to exonerate new projects from income tax payment in the first 10 years of operation and tax deductibility for investment in public infrastructure (Pasco-Font, 2000).

As part of the changes, in 1995 a new land law (Law 26505), provided mining companies unrestricted use land rights in exchange for compensation paid to the surface landowner while the state is the owner of the underground. Thus, when a landowner rejects to sell or charged a price higher than the market price, the property could become subject to expropriation. In addition, the Fujimori administration eliminated the prohibition on the sale of collective peasant community lands (McClintock & Ponce, 2014). Therefore, the priority to investor's interests was set.

The labour conditions also were modified. Flexible contracts were introduced and social security conditions reduced (Castañeda, 2015). The weakening of employment conditions and the diminishing of mining unions made the sector more appealing for private investment (Glave & Kuramoto, 2007).

In the late 1990s the new conditions for investments, economic stabilization of the economy, recovery of the international economic cycle and the consequent demand and price of metals result in increasing mining investments and production (Ticci, 2011). The old nationalized mines were sold off to foreign companies, and much exploration and extraction began in new areas of the country (Vincent, 2014). Contrasting with other sector of Peruvian economy the government gave great support to the mining industry in 1990s.

As part of the institutional transformation a new environmental policy was established. An Environmental Impact Assessment mechanism was released and guidelines to support the relationship between companies and communities were suggested. The latter allowed the companies to implement their own social policies in their own standards. In that way, the social and environmental dimensions of the new framework were considered in a simplistic manner to not disincentive the investments (Castañeda, 2015).

Changes in the organizational structure of the mining sector are also pointed out by Castañeda (2015). During 1990s a vertical integration is observed in practice, joint ventures and fusion of capital in few multinational corporations is also seen with more frequency. Also the improvement of exploitation techniques, the introduction of open pit production, and processing technologies as well as new labour systems (new labour division, specialization and outsourcing) positively impacted the cost structures and revenues in the mining industry. The above mentioned are the characteristics of a different mining production model with an intensive capital investment and limited need of work force. This is the current model called “new mining”.

In terms of mind set, an imaginary about the mining industry started to be constructed in this decade. According to Himley (2014) this imaginary was created based on two fundamental aspects, the economic importance of the mining activity for the country and the history of the industry. Thus, a set of mind regarding the mining nature is constructed and expressed in the phrase “Peru Mining Country” (Peru: País Minero) which was used as slogan in campaigns for media. All the above processes set the conditions for the mining boom in Peru.

The mining boom and the responsible mining era (2000 onwards)

The current period is characterized by the state’s institutional efforts to improve its regulatory function. Thus, mining royalties were established, the distribution of royalties to sub-national governments was modified and governmental instances regarding the environmental control and supervision of the mining activity were created and strengthened. Also public participation mechanisms and conflict monitoring and resolution functions have been enhanced. Peru has made advancement in following the suggested policy agenda of international organizations and NGOs (Ticci, 2011).

These institutional strengthening is more a reactive result to the increase and frequency of socio-environmental conflicts rather than a deliberated strategy. In the public sphere, mining has gained a central place in the debate regarding its contingent substance. Thus, on one hand the state and corporations try to position a discourse regarding the importance of mining activity in the economic growth. On the other hand, communities, environmental organizations, and some regional as well as local governments highlight the limitations and disadvantages of large-scale mining regarding their livelihoods (Arellano, 2008b). Therefore, protest, mobilizations and participation is used by this stakeholders to show their concerns when the formal mechanisms are not enough to be listened to.

From rural settlers it can be observed the development of economic and political strategies to face this new mining. Therefore, given the employment demand and the crisis of the company town model, members of communities are creating companies to provide services to mining industry

(transportation, building, food, cleaning). In this way, communities are also preparing their selves to obtain greater benefits of the mining developments (Castañeda, 2015).

Himley (2014) found in this process the setting of a new vision of mining. One that is taking distance from the rooted traditional mining marked by its negative impacts to a new responsible mining aligned with an ecological modernization.

To sum up, due its international position, economic importance, historical roots and transformations, mining is a significant activity in Peruvian development. The historical perspective has shown the transformation from traditional to new mining which indicates a context adaptation process made by this industry to continuing deployment. However, historical review also shows that conflict has been always related to this activity but it has increased in the time of new mining paradigm. These conditions make the study of the community engagement process for trust-building an important topic to be studied in Peruvian case.

4. Findings

This section presents the results of the data collection phase of this research. Since the data is intended to give insights for answering each of the three research sub-questions, this chapter will be organised into three corresponding sections. The findings presented are the product of the triangulation of information from both desktop research and interviews. An extended organization of information from mining company sustainability reports can be found in appendices 2 and 3. Interview guides in English and transcriptions in Spanish are also presented in appendices 1 and 4. Finally, a matrix of evidence in Spanish is also presented in appendix 5.

Section 4.1 presents stakeholders' perceptions about community engagement, its objectives and limitations for practice. Paragraph 4.2 describes the action lines and principles supporting community engagement processes. Finally, the third section outlines the aspects contributing to enhancing or discouraging trust-building from an interviewee perspective.

In order to facilitate the identification and type of discourses, at the end of each quote a code is added. Thus, practitioner's testimonies are identified with a "P", government official with "G", NGOs with an "N" and communities' representatives with the acronym "CS".

4.1 Subquestion 1: Conceptualizing community engagement from practice

Exploring interviewees' perceptions about community engagement provides insights to understand how community engagement is put into practice. The first insight obtained is that views regarding community engagement are diverse and complementary. Interviewees highlight different ideas related to the concept of community engagement which also correspond to particular ways to see the company-community relationship. An overview of the concepts related to community engagement is presented in Figure 17.



Figure 17. Conceptions of community engagement. Interviewee perceptions.

One recurring point of view perceives community engagement as a tool to understand the social context in which mining developments are set. According to interviewees, this understanding helps to define methods of interaction with communities in order to increase the viability of

mining projects and operations. Therefore, the emphasis in the company-community relationship is on negotiations.

Community engagement is central for mining operation's viability, finding consensus with communities in order to continue with our business is crucial (...) thus, community engagement is the element that helps us to understand the social context in which the project is set and that shapes the operation... (P002)

Community engagement is a relationship, a lobby, key issue and win-win approach. The aim of mining companies is to make the business work, an investment looking for profit. However, the social aspects of those investments create some risks, that is why it is necessary to understand the local stakeholders, their preferences, interests and how they could affect the projects - community engagement provides an x-ray of that information in order to achieve positive results in the project's realization (P010)

A second frequent conception is complementary to the above, since community engagement is conceived as way to create long-term and sustainable company-community relationships. In this viewpoint the emphasis is put on strengthening long-lasting relationships.

From my point of view, in our context the concept of community engagement has been understood incorrectly, because it is believed that community engagement is giving away what you do not need to make people happy, but actually the idea is to create proximity and a relationship instead of just making them happy (P005)

Community engagement is focused on strengthening and building trust between communities and companies. This is vital to guarantee projects and operations' viability. It is a long and complex process because it depends on people... without an adequate social context for mining operations they are not profitable. Expected costs can increase due to production shutdown or high costs for meeting the community's expectations, projects have seen their profits affected and in some cases they are not viable anymore (...) so community engagement seeks a long-term, sustainable company-community relationship in order to guarantee operations' viability in the long term (P003)

The third perception occurs less often in interviews. For some practitioners community engagement is understood as an interphase or mediating process between communities and companies. In this case, the emphasis is put on the facilitation process to translate expectations and interest from communities to companies, and vice versa.

Community engagement is the hinge between a mining company's operations and the community surrounding it, especially for rural communities from the highlands. Their first contact with mining companies is through the community engagement team. This helps communities to understand who they are. Therefore, community engagement allows companies to get to know their social contexts and communities, and at the same time it helps communities understand the companies (P006)

Community engagement is a way to find consensus about a problem in which two entities are involved. In the specific case of the mining industry, it is understood as a tool for assertive communication. This helps to facilitate understanding between the owner of a piece of land that will be used by a mining project and the community that uses the same land as their livelihood (P011).

Finally, for one interviewee, community engagement is considered a legal requirement. In this case, mining company activities are focused on explorations, and its approach is based on short-term negotiations to reach permits from landowners and gain access for sampling activities. From this perspective, community relations activities are seen as a risk for their operation, since a visible presence in the field could have consequences in raising local expectations. In this case, community engagement is limited to the negotiation of economic compensations regarding

permits. Thus, for this company “good community engagement is to not do community engagement at all” (P007).

Additionally, practitioners were also consulted about the principles in which community engagement processes are based on. A wordcloud shows the results in figure 18.



Figure 18. Community engagement principles. Interviewee perceptions

4.2 Subquestion 2: Community engagement in practice

Research on community engagement lines of action helps to understand how the process works in practice. Interviewees were consulted about the way that community engagement is currently put in place by mining developments. Common lines of action have been identified from interviews and from mining companies' sustainability reports.

4.2.1 Community engagement lines of work on paper

According to the sustainability reports, six lines of work regarding community engagement were identified: (i) infrastructure investments, (ii) social investments, (iii) local economy development, (iv) employment and local procurement, (v) capacity building and (vi) community relations. Figure 19 presents an example of the lines of work most commonly used by 10 Peruvian mining companies for community engagement.

COMPANIES	INFRASTRUCTURE INVESTMENT	SOCIAL INVESTMENT	LOCAL ECONOMY DEVELOPMENT	EMPLOYMENT AND LOCAL PROCUREMENT	CAPACITY BUILDING	COMMUNITY RELATIONS
BUENAVENTURA	+++	++	+	++	+	-
MILPO	+++	++	++	++	++	+++
MINSUR	+++	++	+	++	+	+++
VOLCAN	+++	++	+	++	-	+++
SOUTHERN COPPER CORPORATION	++	+	-	+	+	++
CONSORCIO MINERO HORIZONTE	+	+	-	-	+	+
ANTAMINA	++	+++	++	-	++	+++
HUBBAY MINERALS	+	++	++	+++	++	+++
CERRO VERDE-FREEPORT	++	++	-	-	+	++
TAHOE RESOURCES	+	+++	+++	++	+	++

Figure 19. Social management strategies implemented by mining companies

Source: Author. Based on information from sustainability reports (for more detail see appendix 3)

The most commonly used strategies are infrastructure investments, social investments and community relations. It is important to focus on the public-private partnership approach recently implemented as part of the infrastructure investment strategy by some companies. This approach is employed taking into account multi-level and multi-actor governance perspectives in which companies have a facilitator role to bring local and provincial stakeholders together (MILPO, 2015; MINSUR, 2015; Hudbay Minerals, 2015; Antamina, 2015).

Regarding the community relations strategy, the various activities shown in table 3 can be grouped into three categories: (i) risk prevention and management, (ii) collaborative and (iii) relational. The first category includes activities like risk management, conflict analysis, stakeholder engagement plans and risk analysis. Examples of collaborative process are the collaborative design of community development plans, roundtables, investments prioritization, and community committees. Finally, the third category takes into account mechanisms to strengthen the day-to-day relationship with communities (e.g. permanent dialogue, informal interactions and daily coordination).

The sustainability reports show different emphases in the description of each strategy. This suggests a differentiation in the relevance of the strategies for each company and operation. Based on the projects, programs and activities registered in the sustainability reports, Figure 18 also indicates the lines of work used and strategic emphasis by company.

According to figure 18, most of the companies appear to make use of a combination of different lines of work in their social management. However, infrastructure investment and community relations seem to be more popular strategies, while local economy development and employment and local procurement are less commonly implemented.

Analysis by company reveals a certain dominance of one or two strategies over the others: broadly speaking, some companies focus on investments rather than community relations, and vice versa. This balancing of hard measures (e.g. investments) and soft measures (e.g. capacity building and community relations) in the social management strategies also points to companies' underlying differences in worldview and management style, which further corresponds to the distinguished community engagement concepts (See section 4.1: Conceptualizing Community Engagement form practice).

Examining the differences in community engagement concepts, it is possible to notice in these ten examples that even when community relations strategy takes into account a mix of approaches

(risk management, collaborative and relational – as discussed above) detailed comparison by company reveals the predominance of risk management and viability of operations (as seen in figure 17) as a driver in the implementation of community engagement lines of work. (See appendix 3 for more detailed information). Thus, both the balance between lines of work and the predominant approach to community engagement indicate differences in management styles and worldviews underlying the complex community-company dynamic.

4.2.2 Community engagement lines of work from practice

Practitioners were also consulted about the lines of work they identified in the community engagement implementation. Six lines of work were also highlighted by interviewees, they regard these lines of work as connected in community engagement strategies. Thus, the lines of work identified in the sustainability reports are also validated in the interviews. Figure 19 shows the six lines of work identified in practice.



Figure 20. Lines of action from community engagement strategy. Interviewee perceptions.

Both, information from sustainability reports and interviews were compiled in an inventory of actions regarding community engagement strategy in mining operations. According to interviewees and reports infrastructure investments, social investments and activities that enable coexistence are the most important in the community engagement strategy. Table 3 shows the actions reported for each strategy (For detailed information by company see appendix 3).

COMMUNITY ENGAGEMENT LINES OF ACTION AND MAIN ACTIVITIES IDENTIFIED	
Infrastructure investment	
Direct investment: <ul style="list-style-type: none"> • Road infrastructure and maintenance • Access to water and sanitation • Irrigation systems and reservoirs • Houses improvement • Schools' infrastructure improvement 	Public-private partnerships <ul style="list-style-type: none"> • Local authorities for investments in sanitation and infrastructure to support economic activities.
Social investment	
Direct investment: <ul style="list-style-type: none"> • Education (scholarships, teachers funding, quality improvements) 	Public-private partnerships

COMMUNITY ENGAGEMENT LINES OF ACTION AND MAIN ACTIVITIES IDENTIFIED	
<ul style="list-style-type: none"> Health (nutritional programs, improving access to services) 	<ul style="list-style-type: none"> Procured with local authorities for investments in sanitation, agriculture, education, transport, within others. Multi-sectoral committees for development (CMD)
Local Economy Development	
<ul style="list-style-type: none"> Local business creation and strengthening Income generation projects (small business development) Agricultural development 	<ul style="list-style-type: none"> Livestock development Small animals development Forestry development Small and domestic business
Employment and local procurement	
<ul style="list-style-type: none"> Buying from local suppliers (goods and services) 	<ul style="list-style-type: none"> Hire local workers
Capacity building	
<ul style="list-style-type: none"> Training for local labour force Strengthening local teachers' capacities Community training: monitoring Leadership and entrepreneurship training 	<ul style="list-style-type: none"> Business management to improve small local businesses/business plan implementation Technical assistance for small and domestic businesses
Coexistence	
<ul style="list-style-type: none"> Long-term community agreements (social investments prioritization) Dialogue and development roundtables (social investment prioritization and monitoring) Agreements and social commitments monitoring (roundtables with communities) Community partnerships Social investment fund Cooperation agreements Calling for community projects Community committee Permanent dialogue Continuous interaction with stakeholders Community meetings Weekly meetings with local authorities Daily coordination with community boards Meetings with opinion leaders Informal interactions with community development representatives in the field Consultation 	<ul style="list-style-type: none"> Negotiation with communities Grievance mechanisms/ Set up grievance mechanism Monitoring of local expectations Understanding culture, concerns and aspirations (stakeholder mapping, socioeconomic profile, risk management framework) Social Risk Analysis, Conflict Risk Analysis Stakeholder engagement plan Participative monitoring/Joint monitoring Collaborative design of community development plans (communities, municipalities and provinces) Collaborative social project design Coordination with local institutions for projects and local initiatives implementation Company presence at local festivities Supporting and taking part in local events Social Management Committee for community initiatives Engagement initiatives Community information and consultation meetings

Table 4. Community engagement lines of work and actions in place.

Source: Author, based on information from sustainability reports and stakeholder's interviews (for more detail see appendix3)

Interviewees were consulted about how these lines of work contributed to trust-building, with two main contributions identified. One contribution of the community engagement strategies is related to meeting the community's expectations. As presented in the next section, meeting the community's expectations is a key element for trust-building. Hence, interviewees pointed out the alignment between these expectations and community engagement work lines as a factor for enabling trust.

According to practitioners, a second contribution is the creation of reasons for interaction with communities. Therefore, from the decision-making process to the implementation of community engagement activities, several opportunities and spaces have been developed. Thus “...all the community engagement action lines are means to promote company-community interactions, these interactions using those tools strengthen and build trust” (P003).

4.3 Subquestion 3: Community engagement for trust-building

In this research, full trust has been understood as the result of a community engagement process, a process put in place via the company-community relationship.

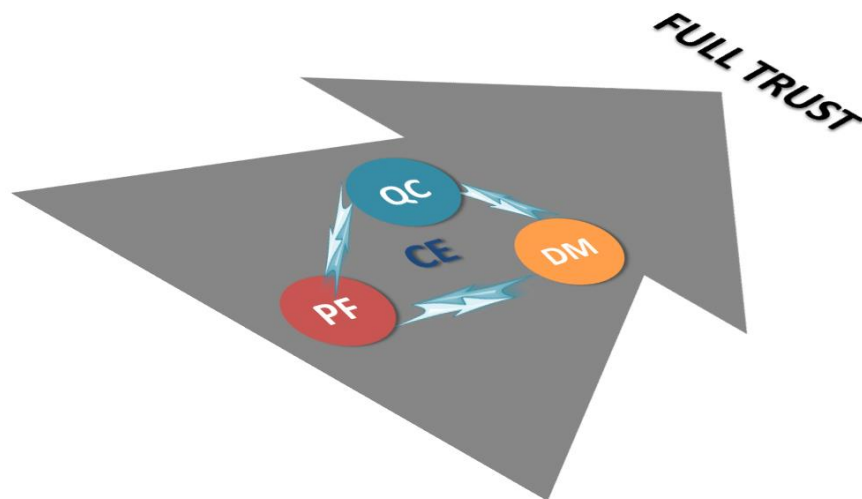


Figure 8. Community engagement process

Hence, the participants in that relationship were asked to consider the processes that contribute or inhibited trust. The results are organised according to community engagement processes defined in the conceptual model. Additionally, three other contributors to trust-building were identified in the field. These six elements are highly interconnected, however they were separated and categorized for research purposes. Figure 21 shows the community engagement processes identified in the conceptual model and the three identified through interviews.

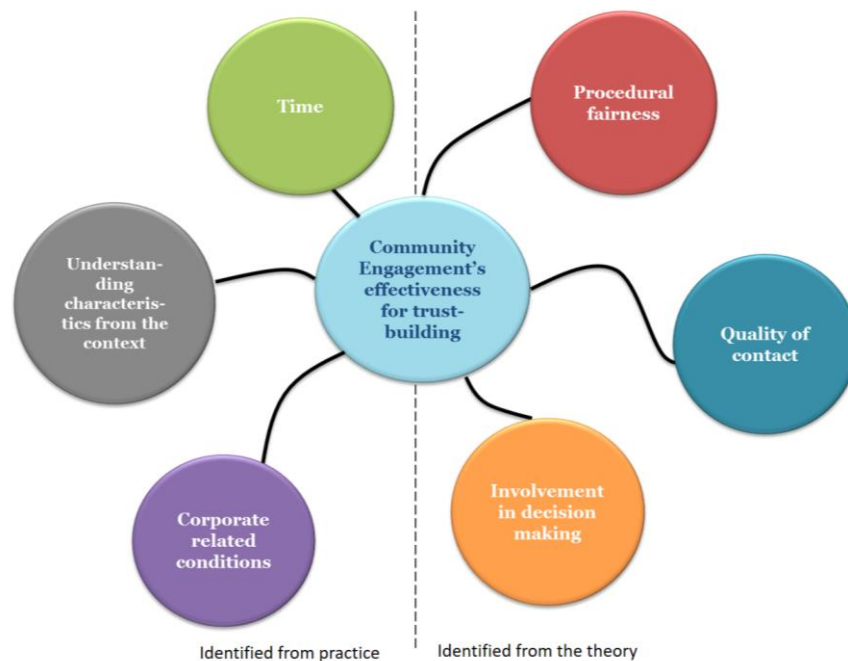


Figure 21. Community engagement's processes for effective trust building.

According to the interviews these six process have different effect and relevance for trust-building. Thus, based on the emphasis put in these elements in the interviewees discourses and taking into account the systematic repetition of these ideas in all the interviews, it was possible to define the importance of each process for trust-building. Figure 22, shows that procedural fairness and involvement in the decision-making were the most relevant community engagement processes identified as major contributors to build trust.

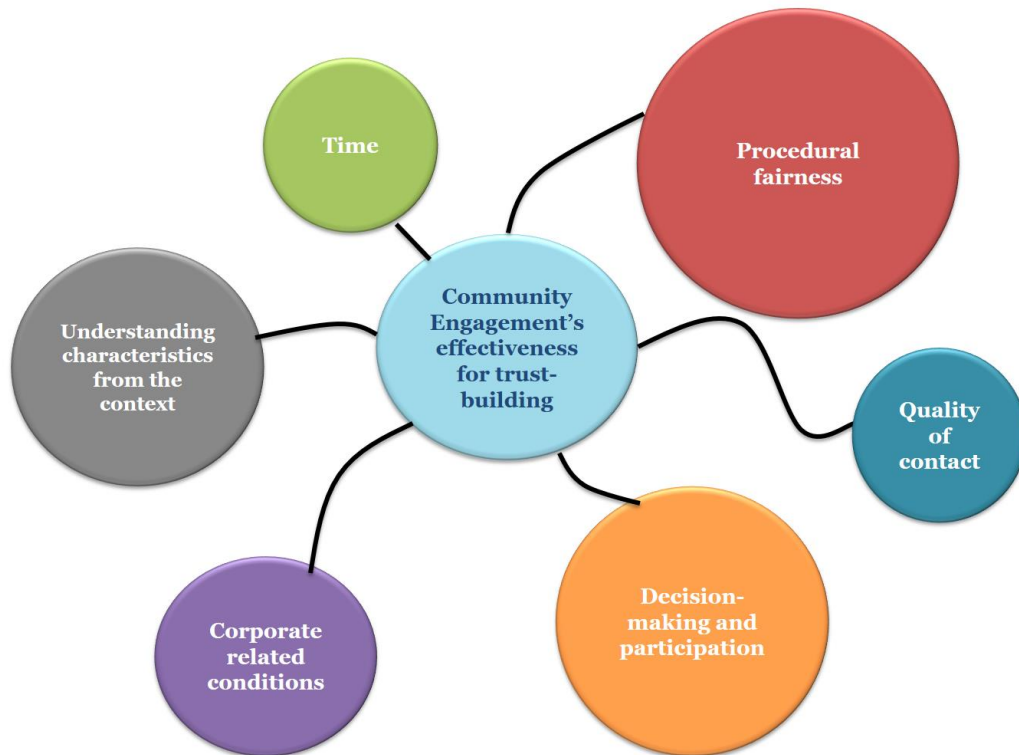


Figure 22. Relevance of the community engagement processes for trust-building. The size of the circles indicates the relevance of each process.

4.3.1 Procedural fairness

Procedural fairness is considered an important feature in trust-building process. Practitioners, public officials and NGOs pointed out three aspects that contribute to strengthening the company-community relationship: (i) sufficient, clear and transparent information, (ii) equal standing for communities and (iii) fulfilling agreements.

From a community perspective, procedural fairness was the most important process in trust-building. They recognized quality of information and fulfilment of agreements as the most important aspects regarding procedural fairness. In practice, communities identified important gaps in compliance with those aspects.

Information (sufficient, clear, transparent and on time)

Concerning information, both practitioners and community members found access to information a key element for trust-building. Interviewees mentioned sufficient, clear, transparent and on time as the main qualitative attributes of information, especially information about impacts and benefits of mining projects. However, the interviews revealed that delivery of information is still deficient, with significant consequences for trust-building.

...hiding information is a big mistake. If you do not start well from the beginning and explain what you want to do and how you're going to do it, then you have lost, because credibility is lost and credibility is fundamental for community engagement. Starting

from the beginning by saying what is going to be done and how opens many doors (...) transparency, saying things as they are, not being afraid to communicate the impacts and at the same time explain how you are going to mitigate them (...) for example in one case the policy that the company had adopted in the sector started with a presentation to the community saying that the company were in fact part of the municipality. The company thought it would be easier to obtain permits and to campaign, all the while lying to the people. When people realized that it was not the municipality but the mine, with the same workers working in the company, they were branded as liars and people closed their doors. Fixing the consequences and changing the idea the community had of the mining company took a year and a half to two years. This is a clear example of how not to start community engagement. (PO08)

Communicating projects' positive and negative impacts to their stakeholders means giving that information in a transparent way from the beginning to avoid serious problems. For example, in one mining operation, during the exploration phase it was necessary to have community permission to use their land, but the community was afraid that drilling would affect their water source. The technical information provided did not take into account possible impacts on the water source and it was guaranteed to the community that no negative impacts would be generated, thus access to the land was granted. A short while later, negative impacts manifested, leading to community complaints and discomforts. The communities went on strike, and the company had to compensate them for the damage. Following this, the company was highly distrusted. This experience highlights the importance of being honest with the community, and of helping them to understand clearly, speaking to them honestly and without withholding or hiding information. (PO01)

...as an official social office, through our role in creating harmonious relationships, we deliver information about the existing mechanisms to promote public participation processes and information about how citizens can be involved from the beginning of a project. We give information to citizens in order for them to make better decisions (...) We have registered many complaints from communities regarding lack of company transparency when information is given to communities. (GO01)

Regarding project impacts, community members mentioned restrictions from mining companies on access to information, which affect their trust of the companies' actions.

Regarding information, the mining company does not give you information, any information. No economic data, no possible negative impacts from their operations and nothing about impacts on the environment. They will never give you that kind of that information. We try to find that information and we have requested it from the company, but their answer is that "is not possible to give that information" (...) I wanted information about the modification in the environmental impact assessment study, but they rejected my request. In the end, they tell us that "It is our responsibility to give that kind of information to the Peruvian government, not to you." (CS08)

When we request information, they simply say to us, "We are a private company." They ask us where in the law or regulations it says that they are obliged to give information to people, and they say, "It is not in the law. We have permission from the government and we give them information ask them for the information". (CS06)

In other cases, community members perceive mining companies as denying their responsibility for causing environmental impacts. From this perspective, information is hidden from the public.

...the company doesn't assume their responsibility with pre-existing health problems. For example, they don't accept that they are pollution source, and if they don't accept that, obviously, our relationship no longer exists. While the company do not accept their impact, it is not possible to have good relationships, until they are predisposed to accept those impacts (...) They always argue they are not causing impacts, but more than 300 people have been contaminated, with heavy metals in their blood, and they haven't

received treatment yet. The mining company blames the health ministry for the lack of treatment and they consider the problem to be natural causes, therefore they don't have any responsibility for this problem... (CS06)

Regarding transparency in delivering information about project benefits, practitioners highlight the need to be clear and honest when information is shared.

Most of the conflictive situations are caused because of absent or distorted information. Now, when you don't say what you need to say at the right moment, stakeholders become wary and will doubt your actions. If you talk to people during the exploration phase and you show them the results, they will see transparency in your acts and your coherence. When you don't have a good communication or the information flow is weak, you can see how that affects social feasibility. (P004)

We need to be honest, speak the truth without raising expectations, be clear when we can't commit to something and have the courage to say no and not commit to things we know are not possible to do just because we don't want to be hassled if we say no. (P003)

Testimony from community members shows their disappointment regarding transparency in information given by mining companies. From their perspective, the information communities receive is unclear or insufficient. However, they only noticed the lack of quality in information later in the process.

...they give information in a professional way, but often they are not honest - they try to surprise us. Essentially, they come to surprise us because we take decisions and make agreements with them, but in practice they don't uphold those agreements and distrust is created (CS05)

The mining company got in by lying to the community. They made us buy heavy equipment, but the equipment are not used - they are not working in the mine as the company promises us. (CS02)

... we don't have any experience, we believed in honesty and transparency, and we trust words, so we haven't made written agreements in some cases. As such, many agreements were only promises, and when we wanted to remind the company about those agreements they denied them. Because there is no document to show them, the company has forgotten about those commitments. (CS06)

Equal standing for communities

Practitioners and community members shared the perception that due to the low education levels and poverty of the population of a mining development's area of influence, an effort to increase the standing of community for negotiation is needed.

A community and a mining company are not the same a company has much more power in all senses, and communities the other way around. Most communities are not in equal standing to negotiate and make a contract satisfying their expectations. That is the origin for most conflicts, because communities feel it is unfair and mistreated... (P007)

...people from this community were not prepared to negotiate with the company. They were not prepared with tools for a good negotiation with many aspects. (CS08)

Often the resulting agreements are not understood by communities or they end up with bad agreements... (CS05)

...community members have improved by themselves. They thought the company would ask for local services, housing, catering - they thought that from the moment the community sold the land. This community has sold 750 Ha. for 80 million; 20 million was distributed within the 147 families, and 7 million was invested in heavy machinery,

with a remainder of 53 million. In the end that 53 million was spent as social investment by the company. We signed up to the agreement on those terms, but we didn't understand, and those terms were not clear for us. Then we saw the company use our money to do their social investment in the community. That was our land, and that money should have come directly to us, but that was not understood that way (CS03)

Testimony from practitioners stresses the importance to go beyond delivering information generating mechanisms in order to guarantee information comprehension by community members. Equalling the community standing for negotiation contributes to long-term agreements and trust-building.

In the field, you can see when you talk to people about negotiation and land acquisition that they don't understand those concepts. Thus, to have an adequate negotiation process you need equal standing, you need to inform them. Information is not dangerous, it is necessary for them to understand the situation and it is better if you provide them with complete information, and ensure that the information is internalised properly. It is very important that the community is well informed and has equal standing - that way, agreements are more legitimate. (P005)

There is no manual or route map to intervene on these issues, nothing about how the government could help communities to have equal standing in negotiations when they to talk to a mining project - that is a huge challenge (N001)

Fulfilling agreements

Another aspect related to procedural fairness is the execution of agreements. This feature is considered highly important by community members, since agreement realization is a concrete demonstration of mining companies' intentions to collaborate in communities' wellbeing. Testimonies from practitioners and community members showed how the company-community relationship became fragile after non-compliance.

Trust is strengthened through the execution process, because you can talk nicely, but if you are unable to execute what you promise then people still won't trust you. When you demonstrate trustworthiness through your actions and the results of the process, they will believe in you, and people will say, "What they told us was true." (P008)

I had one unpleasant experience in which trust was totally broken. Everything started with a commitment signed by a company manager - the construction of a water intake for the community, an act of good will from the company. The decision was taken without carrying out a cost/benefit analysis or calculating the time this project would take. After some time, the company didn't have enough financial resources to accomplish the agreement, and complaints were made by the communities. The main limitation to completing the project was obtaining permits which were complicated to get. A year had passed since non-compliance, when we had a meeting with the community, and they were so upset about the project that they decided not to let us leave - they held us there (...) As such, not acting in accordance with the agreements made only brought lost credibility and increased costs for the mining project (P003)

For example, a community engagement team member visited a community and promised them that staff would be hired for their local health service. The environmental impact assessment stated that coordination was done to bring the staff and that an agreement with the authorities was signed. This information was recorded by community members. A plan and a budget were drawn up for the activity, but the community engagement manager was replaced, and with that, everything changed. The plan was restructured, and everything that had been agreed with communities became subject to review by the new manager. After a year, the community was still waiting for the results of the coordination and the health staff, which made the community engagement team lose a lot of credibility (P010)

...in some cases, the company has failed to comply with agreements, especially previous agreements that managers have made outside the formal dialogue roundtable. For example, in 2012, the company signed agreements with communities, including certain commitments that the company has still not met, so now the community has issued a demand for compliance with the agreement... (G001)

After a change in project ownership, the new company is not meeting the commitments made by the previous sponsor. Moreover, they have cut the financial resources for health and education programs. This was an unexpected change and a shock for the communities. In reaction to the change, the community went on strikes and marches, ending in loss of life (...) Currently, the community demands that the companies meet their agreements (...) agreements signed in official minutes. If they honour their commitments, I think trust can be restored, but what I see is an aggravated situation. (CS10)

The community had negotiated with the company that they were going to have formal jobs until the mine closure and that they were going to do projects with the community. So far this has not been fulfilled. The first two years they did projects and fulfilled those agreements - they made us believe in them just to be able to negotiate, but in the end, none of the commitments were fulfilled... (CS08)

...at the beginning, the company got in by arguing that we will have a good dialogue process (...) they started convincing people and said, "We will work hand by hand." - that was why we signed agreements and commitments (...) The company needed our permission to start their work, and at that time there was a very good dialogue, they engaged in social aspects and agreed on employment, livestock, education and health. It was also agreed that local young people would be trained. Today they have not fulfilled it - they do not respect the community... (CS02)

According to practitioners, following non-compliance, restoring the company-community relationship becomes enormously complicated, since the community's demands increase. Consequently, companies must make major efforts to regain lost trust.

Often communities demand that you carry out your commitments, and when it is not possible to do so, they impose sanctions and say: "You came years ago, and now you are coming back, but now we don't want the school you promised us, we want a health service," or things like that... (P009)

On the other hand, since agreement fulfilment is a material demonstration of commitment from mining companies, it helps mining projects to chain perceptions from the opposition. Practitioners also state that fulfilling agreements builds social capital that can be drawn on in times of crisis.

...usually, radical groups are responsible for undermining the sector. When these people see that their peers do well with the company and start to get things that they themselves did not have, or that they are developing activities helping them to progress, while they themselves continue in the same situation, when they realize that they approach the company... (P008)

...building social capital through community engagement, concrete actions and adequate management allow the company to count on social capital in times of crisis. There are situations related to the political context or the environment, topics that you are not in control of, and when a crisis arises on those topics, if the community knows the company and its values, and they have worked well together, the community will never turn against the company. If the community doesn't know what the company does, if they didn't receive transparent information when you could have given them that, or you took advantage of an agreement, then at the first opportunity they have, the community will abandon you. (P005)

4.3.2 Decision-making and community participation

Participation in decision-making is recognized by practitioners and communities as a central feature of trust-building. Interviewees identify different involvement arrangements in the mining business and in decision-making, with positive effects for trust-building. For decision-making processes, two key elements have been highlighted: (i) use of the pre-existing decision-making mechanism from the communities and (ii) the openness and range of the decision-making process beyond the community leaderships.

To have a better understanding of the key elements from the interviews regarding decision-making processes, an insight into the kind of participation promoted and the description of the pre-existing community decision-making mechanism are taken into account in the following sections.

Type of participation promoted

According to the interviews, community participation in mining projects is encouraged in three ways: (i) direct participation of the communities as partners in the economic benefits of the projects and operations (shares, participation in the value chain), (ii) involvement of the community in decision-making about benefits such as unskilled jobs, local procurement or other social investment e.g. infrastructure projects, productive projects within others and (iii) decisions about technical aspects of the project and its impacts.

- Shareholding

...mining companies have seen increased their profits because they have pressed for more participation on the wealth distribution. Currently they participate in a more concrete way on the mining projects. Many companies are working on this discretely: the community participation as a shareholder (...) we have been working and offering communities a proportion of the project's profit and that has helped us enormously (P007)

- Participation in value chain

...if you had a well-defined process for making community to participate in the mining value chain it would not have to be complicated, on the contrary, I think it helps to gain trust and to strengthen the relationship with the community (...) it also generates a clear benefit, because communities would be related to the project destiny. For example, in the construction of a mine, the communal company says "we are going to provide the food and lodging service and the battery for who is building the project", if the mine is not built they would not have those benefits. In that sense, they are building a future together where if company is doing it well, community is also doing it well. In that case, community is linked to the success or failure of the project. (P004)

- Decision-making about social investment and participation in following up

...it happens in the planning for infrastructure and development investments, the community board or some representatives from the community are invited and the company asks them "gentlemen we have this budget, how do you think we could spend this money for community's benefit?" Then, the decision-making process starts, community sets their priorities and alternatives and they could ask for a soccer field, improvements for local infrastructure, a market, the central park. Alternatives are discussed with the company and an agreement is taken in a joint way (...) also job opportunities definition and decision making about the shift work and the participation of community members for employment opportunities and local procurement (P008)

...companies are used to give funds to local and regional communities, it means, a set amount of money is planned to be executed in projects prioritized by regional and local government and community organizations. For example, in my experience, in Tacna region there was a development program to be executed in two provinces, each province

sets a monitoring committee. These committees were in charge of the prioritization process to get to a consensus between stakeholders about the projects needed and the way to invest the money given by mining companies. (G001)

The priorities for funding spending are done according to particular communities' needs, if we want a project for improving sheep production or South American camelids, now we are asking for irrigation, irrigation canals, dams, projects that support our agricultural development. (CS06)

...we plan activities to fulfil some commitments for example, about environmental issues. Here there was an impact on population health and the decision was made to set up a committee, that committee is directly responsible for monitoring the blasting activity the company does around here. (CS05)

We always participate as watchers in environmental monitoring... (CS02)

- Involvement in decisions about project's technical aspects

In Topará (district of Chíncha Alta, Chíncha province, Ica region) we were discussing a proposal to use surface lands for mining purposes. The land was owned by the community. The entire community - with the assistance of almost all its members - agreed to concede to the company the use of some hundreds of hectares in a non-productive but caprine livestock area. After our presentation, they decided to allow the company to work in the required land with the condition of relocating the tailings dam in another basin head. This represented an additional cost of 5 million dollars for the company. The position was led by the manager of the Bederski Fund. All the community members trusted in their leadership. As consultants, we saw community members positioned in their idea and they were not going to change their minds. They formed a semicircle, surrounding us to force us to yield. The company representative was struggling to explain that the dam did not present any danger to the farmers of the Topará valley. The consultants requested an intermediate time and explained to the company representatives that a decision shouldn't be forced that day. So, we asked the community to finish the meeting and to resume the meeting a week later, which was conceded. Before the final meeting with the community, we asked for a meeting with the company's senior management to explain the convenience to think about the tailings dam relocation. The decision was reconsidered and the company agreed in relocating the dam. The next Sunday, in the community of Topará, the decisive meeting took place with the community to make a decision about the tailings dam. The company's representative announced the company's willingness to relocate it and additionally build a desalination plant. The minutes with the agreement for permission of land use were written down in that meeting and signed by both parties. (P011)

Even when communities' participation and involvement are considered important processes for trust-building, most interviewees find in practice that community participation is focused on social investment decisions. In some cases, they see participation restricted to a minimum legal requirement, or absent entirely.

...mining companies don't promote participation beyond the minimum legal requirement. I think that if the law didn't exist they wouldn't do any kind of these processes, they are very reluctant to this idea. This is because a conceptual problem from engineers, they are afraid of community blockings and prevents (P005)

...the standard for participation sets that population with adequate information can influence decision making, that means they can submit proposals and influence changes regarding environmental impact studies, etc. and having a back and forth interaction with the company, I have seen the latter in very few cases (...) in general the participatory process is not done with adequate participation techniques, in some cases there are language barrier because indigenous communities have their own languages, also the setting of schedule and times are sometimes not adequate which make

communities' participation more difficult. For example, businessmen plan to do the visit in 2 days and they expect to close the deal in 2 days. They don't take into account the communities' interpretation of time, there are cultures where time is for reflection or they need more time for making relevant decisions (...) all these methodologies are not implemented properly in participation. For me, these three things limit real participation: the procedures, the lack of general knowledge of the officials and the racism and discrimination that is a high concern in Peru. (GOO2)

...mining is an opportunity when you consult and work together with the authorities and the people in general. But sometimes the mining company works alone, without consulting the population and that is not helpful. (CSO9)

...the company has made a study, the ore was to be transported by a pipeline, but finally these gentlemen changed it without consulting the general population. They changed the environmental impact assessment study, the authorities had already signed it, they changed the pipeline and now they are going to take the ore down the road in encapsulates (...) people do not agree on that (CSO9)

Decision-making mechanisms

Various mechanisms for decision-making between communities and companies were identified through the interviews: community assembly, bilateral meetings, meetings with community leadership and dialogue round tables are frequently mentioned. The most important mechanism for decision-making is the community assembly, a traditional formal mechanism recognized by law.

- Community assembly

The decision-making about the topics of interest for company and community are treated in the community assembly monthly agenda. These assemblies are community's decision making spaces where the company is invited to discuss about community's interests. So, in this project due the community interest in jobs and projects, company representatives are always included in the assembly's agenda. In these assemblies all community members, the community board and the representatives from community engagement team participate. In this assemblies the company presents their proposal and they are debated in the assembly for decision-making. The community members vote to choose a debate moderator and he gives the floor to the participants, after opinions are shared a final decision is taken by vote (POO3)

The community assembly is where we make pressure, where community makes pressure to the company to make them react and execute the agreements (CSO5)

- Bilateral meetings

Bilateral meetings are monthly meetings where company representatives and communities participate. The aim of these meeting is to solve key issues, for example negotiations for impacts and compensations, benefits from the project such as temporary jobs and mechanism to distribute existing employment opportunities. Those meeting are helpful to find solutions and to negotiate solutions to problematic issues together with community board members and community representatives (POO1)

Usually we coordinate and make decisions in meetings with representatives of the company... (CSO2)

- Meetings with community leaders

There are always community engagement team representatives in each community, these team members are always in contact with board community presidents and they

visit them weekly or every two weeks, so they put attention in whatever we do, they quickly react and come to the community (CSO8)

- Dialogue round tables

The problems not resolved in bilateral meetings are normally community demands that exceed company's role and possibilities to act. In those cases, the help of a third party is necessary to satisfy community demands, that party is the government. The role of the government in the dialog round tables is to mediate. The round tables also bring closer the government services to the local needs. In these tables the president of the ministries council (PCM) mediates between the local authorities, community and company to reach commitments and agreements to satisfy local demands. This has helped significantly to reduce the conflict between company and community. (COO1)

Table 5 shows the features of these mechanisms:

	Community assembly	Bilateral meetings	Meetings with community leaders	Dialogue round tables
Description	<p>Traditional community decision-making mechanism</p> <p>Recognized by law and subscribed in the creation of the community's former document.</p> <p>The most important community decision-making mechanism</p>	<p>Meetings for decision-making about specific topics prioritized in the community assembly</p>	<p>Informal meetings with community leaders.</p> <p>Usually for monitoring perceptions about company's specific topic of interest</p>	<p>Decision-making mechanism established for conflict resolution</p> <p>Usually started after a conflict peak or company-community relationship breakdown</p>
Stakeholders involved	<p>All officially registered community members</p> <p>Company representatives, usually community engagement team</p>	<p>Community assembly votes for representatives to participate in the meetings</p> <p>Usually the community board is selected for this task</p> <p>Normally the mandate of the community is to think about various alternatives to present possible solutions to the community assembly</p>	<p>Members from community board</p> <p>Company's representatives</p>	<p>Central government representatives</p> <p>Regional government representatives</p> <p>Selected members from the community</p> <p>Company representatives</p>
How it Works	<p>Company presents its proposals to the community assembly. The assembly select a debate moderator from the community.</p> <p>Assembly discuss the points, sometimes the company's representatives are present in the discussion, other times</p>	<p>Selected representatives decide where the meeting will be held.</p> <p>These meetings are developed as less formal working groups.</p>	<p>Informal spontaneous conversations between community leaders and company representatives.</p>	<p>Every month a meeting is called by central government representatives.</p> <p>An agenda and schedule are set to discuss the points on the agenda.</p> <p>Every month a set of activities are prioritized for execution.</p>

	Community assembly	Bilateral meetings	Meetings with community leaders	Dialogue round tables
	<p>they are invited to leave the meeting.</p> <p>Decisions taken by vote.</p> <p>The minimum quorum to take a legitimate decision is 50% + 1 of the total registered members of the community.</p>			
Mining company participation	<p>Community gives time to the company to present their points of discussion.</p> <p>Community includes company points in the general discussion agenda for the assembly.</p> <p>Sometimes the company can also negotiate the points they want to include in or leave out of the general assembly agenda.</p>	<p>Giving alternatives for possible solutions.</p> <p>Influence through information.</p> <p>Influence decision-making by offering particular/individual benefits.</p>	<p>Giving alternatives for possible solutions.</p> <p>Influence decision-making by offering particular/individual benefits.</p>	<p>Influence decision-making by offering particular/individual benefits.</p>
Topics discussed	<p>Impact compensation</p> <p>Employment</p> <p>Social investment</p> <p>Permits and land acquisition</p> <p>Following fulfilling agreements</p> <p>Local procurement</p>	<p>Impact compensation</p> <p>Local procurement</p> <p>Employment</p>	Not defined	<p>Fulfilling agreements</p> <p>Development investments</p>
Frequency	<p>Once a month (8 – 12 hours long)</p> <p>Sometimes it takes more than 2 or 3 sessions to get to an agreement – an extraordinary assembly is called when required.</p>	Not defined	Not defined	Usually monthly

Table 5. Characteristics of existing company-community decision-making mechanisms

Existing decision-making mechanisms

On the topic of elements contributing to company-community trust-building, interviewees indicate that valuing and using the already existing decision-making mechanisms from communities shows respect for the communities' own processes. Most practitioners prefer to maintain those mechanisms instead of creating new ones, since the assemblies are formally recognized by law. Furthermore, they observe that respecting the traditional structure in the decision-making meetings positively affects the relationship with community members.

- Respecting communities' own mechanism and processes for decision-making

It is important respecting the already existing community own decision making mechanisms. Depend on the issues sometimes decisions can be made in community assembly ... also it is important understanding how community leadership works and comprehend the leader's role and their own strategies to legitimate themselves. Sometimes they need publically to be opposed to the company (P003)

Assembly is the law in the community, is the higher authority. If you communicate through the assembly, you won't have any problem. When you ignore these institutions and have meetings just the community board you could have problems, in the end it is not sustainable... (P005)

- Respecting rituals, traditions and behaviour patterns in the decision-making meetings

The assemblies are also rituals and you need to be prepared for them. You can prepare yourself talking with a community member they can explain you how is the protocol, if the community select a debate moderator, what are the moments and how you can participate on them. For example, sometimes when you talk to clarify a point and interrupt someone that is in their turn to speak, you must believe that it is a good procedure, but it is the other way around, for community members if you do so, you are disrupting their moment. You need to pay attention in those details and analyse their customs and procedures to avoid misunderstandings (P008)

Although there is agreement among practitioners about respecting formal community decision-making mechanisms to take decisions about topics of interest to the company, community members express concern about the influence companies could have on the decision-making. In some cases, community members perceive informal alliances as affecting independence in those decisions.

In the dialogue round table we (local organizations) are the majority. However, the company influences the participants, social organizations or municipalities, so decisions are biased and not always legitimate. The company has strong influence on participants, some of them decide to support company in exchange for projects. Thus, our suggestions are dismissed... (CS06)

...as it is known in the communities the leaders receive favours from the companies - instead of saying that they have been bribe. Communities leaders are the most educated in the communities, they are the ones who wrote the minutes and make people (how does not how to read and write) sign them. People sign the minutes trusting their leaders and companies. (G002)

Another concern related to a respectful attitude from company representatives arises from community members.

... sometimes company managers leave the assembly when don't reach their goal, that has happened. I think that a professional person shouldn't have those attitudes you come to the assembly to talk, to reach an agreement, not to impose your ideas. (C017)

Open process for all stakeholders and community members

Of the existing decision-making mechanisms, interviewees highlight the communal assembly as the preferred option. They note that the assembly is a mechanism that allows the highest proportion of community members to be informed and participate in the decision-making.

At the same time, they find in the assembly a mechanism for enabling a better distribution of benefits – minimizing the concentration of benefits around former leaders/more powerful members of the community. From this perspective, when community leaders do not represent the

common interest, it is important to find mechanisms to bring as many community members as possible into the decision-making process in order to reach legitimate agreements.

What I have learnt is that all requirements and benefits should go through the community assembly, no meetings with only the community board should be held. Even a small informative meeting should be held in assembly to avoid misunderstandings (P005)

Leadership in communities has high rotation. For example, a process could have started a year and a half ago, but during this time they have change their leaders several times. That is why is important to involve the rest of community in the decision-making processes. The intention is to bring information to all community members, because decision-making involves all of them and not just the leaders (G001)

Consequently, including more community members in the decision-making process helps to accomplish long-term valid agreements and to build trust in the process, since more information and involvement is generated. Interviewees testimonies demonstrate how limitations on community members' participation have negative consequences in trust-building.

Many times information and benefits are concentrated by the communities' powerful groups. What I have seen as a good practice is that communities' requirements should be ask like collective benefit and not as individual one, which should be part of the company procedure. Otherwise community leaders come to the company and ask for favours in exchange for their support, that is the point where a gap between community and leaders starts and also problems arise... (P008)

It is frequent that community's decision-making is not democratic. Some leaders use to impose their criteria in the decision-making. The population convinced by their leader's arguments use to follow the flow and the emotions of the moment. After sometime, they use to regret their decision. Positive or negative, company should respect the community decision... (P011)

The legitimation of representatives is similarly observed as a weakness in the dialogue round tables:

Dialogue round tables have several weaknesses. The first one, the representation, it is very difficult to define who are the community legitimate representatives to be invited to participate in the round tables. Then when someone is selected, there always be a group denying that person as their representative, so they undermine the space. This also acts a conflict motivator in some cases (G002)

Another concern is mentioned by community members regarding participation in decision-making and concentration of benefits with only a few people. They believe that inequality in access to benefits from mining projects influences decision-making, and that as such an imbalance of power in the community structure causes tension and conflict within the community organization.

...the presence of the company transforms the local social dynamics. When the company arrives, the communities start to look at each other, they recognize each other. As in each group there are different mentalities, they fight each other, their disagreements come to light, and sometimes to get to an agreement with the company is very difficult. Sometimes, even when community members agree they hesitate about their decisions and conflict starts again (P007)

...there are many social conflicts, not only with the company but also between communities since the company came. With the company presence there were problems of land boundaries, social problems, because some community members wanted to negotiate with the company and others don't want to. Then there have been several conflicts in all communities. (CS08)

...sometimes community engagement team sows hatred within community members. Then we are fighting each other, I don't know if that is positive or negative for the company... (CS03)

4.3.3 Quality of contact

Quality of contact is recognized as a crosscutting aspect in community engagement processes, with positive effects on trust-building.

Trust is reached with respect to people, talking with them and be closer to them, that is the reason for implementing productive projects, that way they receive us continuously and trust is built slowly through community engagement team, to the point in which you talk personal stuff with the families and not just about the project. All this actions are means for interaction with community members, in that interaction through this tools trust is enhanced (P003)

Interviewees pointed out important aspects to take into account for successful quality of contact. For research purposes this aspects have been categorized in six features for trust-building processes: (i) respect for community culture, customs and traditions, (ii) fair treatment, equity and recognizing community members as rights holders, (iii) coexistence and interaction, (iv) meeting expectations, (v) presentation, (vi) language used and (vii) empathy.

Respect for community culture, customs and traditions

Section 4.3.4 shows the importance of understanding cultural characteristics and processes in the context in which mining projects are developed. This kind of knowledge is considered fundamental for planning context-dependent strategies. Moreover, in practice interviewees observe positive results in relationships when adopting traditions and customs in their interactions with community members. Thus, becoming embedded in local culture and using that knowledge to strengthen ties helps for trust-building.

Empathy with their culture, understanding symbolic actions, understanding how community members feel and how they perceive us, all of this is central to build trust. From how you are stand up, how you are dress up, all important details because they show feelings and reactions from communities to us (P002)

The agreement of the assembly was to never allow the entrance of any mining company anymore. To be respectful of this decision, we said that even when we represented another company, we would not insist on remaining in the community. However, we asked them for permission to stay that night and we proposed to talk in Quechua about the problems of the community, in order to know their reality and perhaps provide advice for their possible solution. They accepted. After 2 hours of pleasant conversation in Quechua, coca leaf and brandy, it could be said that everyone spoke without suspicion of any kind. At 4 in the morning the next day we continued talking and arranged the preparation of a good breakfast for the whole community. When we said goodbye, they asked us to return ... (P011)

We were very lucky because were carnival festivities those days and that sets a different mood in the community. So the next day when we arrived there were in celebration, the celebration is a key moment in the community and we needed to take advantage to get closer in an informal way. We approach to the leader and we present our respects, talk about other topics not related to the project and share their customs. We knew we needed to drink "masato", we cannot reject their traditions (...) so we try the "masato", that was very important to get closer to them, the laugh and was the beginning of our relationship with that community (...) we need to understand their worldview, their customs and needs, we need to listen to them... (P010)

...respecting their beliefs and customs, for example, to look for them at 6 am, and if you have to get up early, then get up early because maybe they are already doing field

activities and that's their job. That kind of respect allows you gradually to create a friendly relationship ... (P005)

Some testimonies also reveal that a limited embedding in culture and traditions is cause for communities to distance themselves from the company.

... I met a person in a community who had gone through a previous expropriation process. In that process his 700 goats were collected, put in two trucks and they were put on a farm. In that place the company was going to give the goats food for a week, after that they did not give them more food and many goats died. That person never went to meetings and when he saw us (the company) he would tie the shotgun to his back. Of course, he had been taken out of his house and for him the goats had an important cultural connotation, he thought that if he had more goats also he was more prestigious. So, how do you want someone to receive you after you feel mistreated?, putting his shotgun on his back was a way to telling us that he was upset and that he has the a right to be upset ... (P004)

Well treatment, equity in the relationship and recognize community members as rights holders

Interviewees considered positive interactions with community members crucial to build trust. According with interviews, well treatment, equity in the relationship and recognize community members as rights holders are characteristics to take into account to build successful positive interactions.

...there are things people value a lot. For example, I have a fellow engineer who did not care when they knocked on his door, he went and helped them. Then you find people who have those characteristics and they represent the company, professionals that people value a lot because their positive attitude... (P009)

An important element for trust-building is recognizing that the other person is a right holder, to recognize the community is a holder of rights, that they have rights just like the company. When you see the community as equal your relationship with them is different. You understand they and you are the same that they need to be part of a process (P004)

...since the company started its activity, it has tried to fulfil community expectations. That's like getting to a new home and trying to be nice with everyone. I give you this example, it's like when you try to conquer a girl and you want to like her family, from the youngest to the oldest, something like that... (CS10)

Although on paper fair treatment and recognizing community members as rights holders seem like important elements in positive relationships, practice proves otherwise. Testimonies point to significant consequences in trust-building due to failure in creating positive interactions.

...there are many things that the common people are taught. For example, values, but when they work with the community they do not apply them. In many cases they think that they are more than the other person, they have a superior attitude (...) sometimes people believe these misconceptions about an engineer or lawyer cannot eat what the community offers to them that could damage the community-company relationship... (P005)

...that "I am a company and I have come to extract gold, and the State gave me permission, so gentlemen you do not intrude, because the State already told me that I could do what I want" view, that instrumentalization also damages significantly the relationships (P004)

...there is a generic racial strong problem regarding indigenous communities, a devaluation, a superior occidental view. Therefore, a speech like "me public officer or

businessman will teach you, you are wrong” that doesn’t allow to find mechanisms to bring adequate information for ethnical communities. That doesn’t allow us to find mechanisms to help for training in their own language. There is an implicit racism in that kind of engagement, with a hierarchical rationality. (G002)

There have been several complaints about psychological abuse from company officials to community members. In the company there are professionals and we are community members, they want to take advantage of that, they humiliate us, the community is always humiliated. (CS02)

Sometimes we are marginalized, a person from the community cannot complain about that marginalization. The subcontractors call us indigenous, cholos, anything. Then you defend yourself and there are always problems (...) so that is the way they treat people and we really don’t like the treatment they have with the community, we do not want such things. (CS09)

Coexistence and daily life

According to practitioners’ experiences, embedding in daily community life and sharing common activities with community members bring positive results in trust-building. Interviewees considered this practice fundamental in getting to know community members and helping community members get closer to community engagement teams.

For the kind of engagement I try to build through my job it is important to be with the community, to share their activities, their schedules and go to see their activity without any interest, just to see what their dynamics are. For example, we did a fieldwork intervention, coexisting with the community. The peasant community in Puno had well-defined activities: raising alpacas and subsistence farming. Our group and three veterinarians got involved in this and watched their livestock activities to know their actions. We spent 6 months getting to know them, having lunch with them, in all their activities. That allowed us to be known. In the assembly they knew who we were, what we had done. We were given the opportunity to explain ourselves. In the first assembly they did not give us the approval, they only said that they would evaluate our proposal, after a month and a half we were summoned again at an extraordinary assembly and they gave us the approval. We got involved in their day-to-day activities and not with greatness but with things they felt we were helping with. The veterinarians told them how they could improve their work with their animals, the agronomists told them how they could plant alfalfa above 4000 sea level. Those activities didn’t require much investment but we were there and always commenting who we were, what was the activity of the company... (P005)

Treat people from the communities as people and also make them realize that we are also people. We have good relationship with communities because they knew we shared the same experiences, the day to day, and the same needs in the community. But they also got to know us personally, beyond the things that had to do with our job. Good treatment and respect are important things that need to be improved to help strengthen trust (...) it was very helpful for us to live in the same community, because the community members see us like one of them. We shared the same need, for example we didn’t have any of electricity and also we had limited access to water. It was a strong internal struggle with our bosses for taking the decision to remain living in the community. The day to day, stay close to the community dynamics and our presence were important to maintain the relationship with community. For example at night, community members came to the office to charge their cellphones, that gesture helped us to keep opportunities to talk, not about the project but to cultivate personal ties that would later help us to position ourselves again to dialogue. So, appreciate them as people is key aspect of the relationship. (P001)

Sometimes with a football game, or with some activity that they did, and sharing is what broke down barriers. Coming directly to the case of Peru or Colombia or Honduras, it is not very well regarded, but sharing a glass of beer breaks down barriers. This is something that is often prohibited by companies' policies and rules, but this is because people don't understand what community engagement is (...) the best way to gain trust, not only with the local population and with external stakeholders, but also internally, showing yourself how you are, telling people about your life, your experiences, to share a moment at lunch or dinner, and talking about non-work things seems slightly ridiculous and simple, but it opens ways for positive interactions...

Yes, I was at Southern and there we had worked on a few development projects, for example on the potato project we started out working with producers from the area where they had a variety of potato, they claimed that potato was very good (...) and we started production and these producers were working together, they were groups of 4 or 5 producers who tended 3 or 4 hectares in a communal way, and had their own customs which they maintained. So we brought them seeds, we took the corn out of it, we put flowers in the seeds – we spent a lot of time with them in this process, and this created a shared space. (P009)

And if I knew that they had a potato farm, I would visit them in the field. At some moment I have picked up a shovel, a tool, I have spoken their language or come to the house where the women are, I have sat down with them and I have eaten what they have given me – I often searched for these spaces. For example, at one time we had to make a payment to the earth (which is important for what they believe) but not only to participate but rather to believe with them, to be with them. (P010)

Productive projects are not a priority for the company, and neither is it a priority that local families improve their incomes. Rather, productive guinea pig projects are a way for the community engagement team to interact with and have a common goal with the community. (P003)

It has happened to me a few times that I talk to the leaders and we discuss the topics that will come up in the community assemblies, and we agreed, but suddenly the assembly changes its mind and goes against us. This does not mean to say that trust has been broken. There is trust when we can state our opinion openly in a meeting and they will either be against it or they will accept the points we make, but there is no fear of speaking clearly, because we know that this will not break our connection. It also shows trust when, after a tense meeting of the assembly, the leader calls you and apologises for getting angry in the meeting. (P003)

Some actions can substantially strengthen in just one day the trust gained with the community. This happened in the Pampas community, in the area of influence of the Magistral Mining Company MILPO S.A.A. Project. It was a communal labour day organised by the district water board. I offered myself as a labourer and arrived punctually at the works area, completed a full eight hour working day and shared food, aguardiente and coca leaves with the community. The republic –as communal labour days are known in Pampas – was a success, and I celebrated our achievement with everyone, supporting them in whatever way we could. (P010)

One of the main changes that we have observed is that it is the private sector – whether though one particular person or a team of people – that show their faces and can help them to take difficult decisions (...) including resolving marital and family issues. It shouldn't be that way, but that's what happens in the field. (N001)

... the company won a tendering process, and after they won, we coordinated – always through the community board – and we came to an agreement. There has always been support, with health, economically, some jobs, and we now always coordinate – every

day: assemblies, meetings; in every community, in every sector, in the whole community, always like that... (CS10)

Some interviewees from communities perceive the interaction with the community engagement team as cyclical and driven by companies' interests. This behaviour has effects on the way that the company-community relationship is conceived and realized.

For example, right now we want them to comply with the agreements we made. There are a lot of pressing problems that the company is unaware of. When the company has vested interests, on that day they come to the community, all the highest representatives and everything – whenever the company wants something they soon come to visit the community. (CS08)

With me, above all, they (community engagement team) come to collect all the information, and also we talk to define the best channel to make whatever requests our community might want to make. I manage things through them (the community engagement team), but we don't know the company's manager, a manager that we never even know – the only agreements we have were done only with the engagement team. (CS02)

...basically like the families from communities say: before company came to visit us, they were with us every day, but once they reach their goal, they have forgotten about us, they don't come to visit (CS10)

Meeting expectations

The poverty context in which mining developments are set represents significant challenges to meet communities' expectations. Conversely, interviewees considered meeting community expectations to be the most important aspect in building a relationship, which makes the balancing of expectations a key aspect in trust-building. Testimonies reveal negative effects from inadequate balancing of expectations in the company-community relationship.

...while I supervised prior consultation processes I could identify two recurrent elements in the relationship companies from extractive industry have with communities. The first element: expectations, too much expectation regarding the benefits this industry could bring to communities like employment, education improvements, health services, etc. A group of services the government should give. Because the government capacity does not reach these areas, community sees in the company a replacement for the government action. Sometimes expectations are so high that conflict is generated because companies cannot satisfied all expectations and goals from community members (G002)

A change in community leadership lead to a break in the relationship between company representatives and the community board. The relationship was broken due to inviable community requirements and strike threats. The tension lead community to take distance from the company, however it was decided that community engagement team would continue having contact with community to avoid a definitive break in their relationship. (P001)

Formal, informal or under the table compensations just work in the short term to push some processes, but they are not enough to build a long-term relationship. For long-term it is necessary building foundations to reach a solid and transparent relationship. What happened here is that powerful groups have been used to receive informal benefits and it was decided by the company to finish with that way to build relationships communities decided to take distance from the company. Currently this project is in rebuilding relationships process with communities, the company-community relationship has been deteriorated because the company could not respond to job

demands and salary increasing for not qualified employment, this situation escalated into a conflict ending in two people from communities death (PO02).

...community leaders interpret their relationship with the company according with their mood in a specific moment; many times they don't take into account the company's situation, its financial and political contexts, and demand unviable things. When this happens, transparency and the possibility to transmit accurately the company circumstances are important. Instead of take distance from the community in difficult moments, it is better for the company to be closer to better explain the motivations and reasons in order to promote knowledge and truth about the project. (PO01)

(If relationship) is not developed in a transparent and clear way regarding the local expectations, these can get too high. Therefore, when you don't have a fluency in communication, fears and expectations create prejudices and become a barrier and it is very difficult to deal with. For example, if you don't talk with communities about their fears in the day one, is very difficult that in the day 100 when you have strong opposition those fears could be solved. (GO02)

...the company came here and tried to make people like them, with that aim they try to satisfy the community's requirements and expectations. For example community said "I want a soccer field" they give it all, community got used to it... (CS10)

...there was a group from community engagement team that exclusively talk with the community, they had meetings with the community to tell us about community development and progress "you will progress, you will have jobs, employment, security". They came to give us hope, however until now they don't fulfil their promises. (CS03)

Language used

Mining developments are frequently set in ethnic territories where the community's mother tongue is different from Spanish. Thus, locals' ability to express themselves and communicate is limited in Spanish. In those cases, the use of simple, clear language, use of mother language or other resources (e.g. corporal expression, drawings) by the community engagement team is recognised as a factor in enabling positive relations.

Always use simple language that is the main tip, do not use technical language because people say they understood but they haven't really understood, not even 15% of you wanted to transmit. The simpler the language, depend on the context, better the understanding. Usually, community engagement is done in projects where stakeholders are illiterate or with low education, so common language, simple and without technical words is better received. (PO08)

Usually this works with hostile community boards in addition to the formal presentation: in between the conversation suddenly I make a joke or funny comment about something ridiculous has happen to me that is not adequate to mention in the moment. With that you made them smile and the smile continuous, they change the way they treat you and start to make you jokes and involving you, that happens to me even in areas where Spanish was not the main language (PO08)

...communication should be experiential and connected to community or having a two pages brochure with information of their (communities) interest, for example, issues like the winter cold and recommendations adding additional messages from our interest...(PO09)

In other cases, interviews show that inadequate communication has negative consequences for relationship building:

...in some occasions language is a barrier when communities talk their own language, also the times set for this processes are not adequate (...) first you need to gain trust before you can expect the other side believes the information you will bring, methodologies to make this possible are not developed appropriately in participation processes. (G002)

...sometimes people with other expertise give answers to communities, even when their answers were ok communities interpret the answers like mistreatment since the forms are not according with their culture. For example, the voice tone used to give the answer could be interpreted as mistreatment. (P006)

Attorney firms doing consulting work collided with community because they didn't make understand themselves, secondly because they wanted to impose their arguments and third because people wasn't willing to negotiate in those terms. That wasn't the adequate way because communities have their own costumes to negotiate... (P005)

Presentation

Dress style, sunglasses, caps, etc. all create symbolic distance, affecting the company-community relationship. However, this is an element less recurrent in the interviews as a barrier for trust-building.

...the typical lawyer wearing a suit when visiting communities, obviously he wanted to show respect and make the difference, when this happens people don't feel comfortable, they don't perceive they can trust you, you intimidate them, sadly sometimes we intimidate them without noticing. (P005)

For example, don't use sunglasses so people could see into our eyes and make visual contact, have the face expose for them to see our expressions, those things are important. (P002)

The way we dress up for work, the way we talk to them, our empathy with their customs, the respect to the way they organize themselves for work and overall the help in daily labours – although more symbolic than real – made them (community members) comment positively on our attitude. From then on, the conflict between the company and community slowly diminished until eventually it was possible to talk about restoring the company-community alliance that had been lost over the last 5 years. But this was part of a longer process we were working on from months before. Nothing is possible to reach with just one gesture, sum of gestures and similar acts were translated in the currently openness existing (P011)

Empathy

Last but not least, interviewees highlight empathy (the ability to put themselves in someone else's position to comprehend their thoughts, feelings, and worldviews) as a resource to generate positive interactions.

...the team members need social sensitivity and they should be able to put themselves in somebody else's shoes, somehow they should find the way to understand their (community) interests in order to find alternatives for development and support for community progress (G001)

...having empathy, put yourself in someone else's position and try to understand the other person, try to understand why they are coming to you, you should be accurate to interpret their actions because base on what this person shows you, you must be able to make their profile and find ways to continue a dialogue with them (P009)

4.3.4 Understanding characteristics of the context in which the company-community relationship is set

This is the first of the three community engagement processes not identified previously in the conceptual model. The interviewees considered knowledge of the context as a condition in the community engagement process for trust-building. According to the practitioners' point of view, the more knowledge about the social context they had, the more accurate the strategies planned to build company-community trust would be.

... understanding the scenario where you are moving, allows you to identify and have clarity about how far your actions can reach, it helps you to size what you have to do and how you have to do it, it allows you to size the effects that would have on the project and the stakeholders, which is often undervalued (P004)

The community engagement strategy is subject to the knowledge of the social context of the project. Therefore, the better understanding of the context, better the community engagement strategies. (P011)

Four characteristics of the social context are highlighted by the interviewees as key elements in understanding the context of mining developments: (i) vision of development, (ii) historical processes, (iii) culture and behaviour patterns/ idiosyncrasy (iv) interest and expectations.

Vision of development

Knowing about a community's development vision is considered an important starting point in planning community engagement strategies and the trust-building process. Thus, a community's development vision helps to find common ground to build on company-community common future. However, interviewees recognize that communities' development visions are sometimes complementary and other times antagonistic to mining developments.

...for them (community members) the concept of development is different ... The concept of development for the company is to invest in health and education, although, for the community is that their children go to university or they work in the mine, so there is a clash of concepts. (P007)

...to the extent that their vision of development is clear they will be able to act (...) if the community understands that their vision is sustainable development then it will be able to say to the company: "there are things that we are going to do together and other things that we are not going to be able to do together," but we need to have that clarity about vision (P004)

I think there are different visions of development that make for example that communities like Cocachacra in Arequipa are opposed to a project that they perceive would affect their well-being, communities that are not necessarily in poverty condition but are small or medium farmers with possibilities of agricultural growth, with projections, additionally from the coast (...) Southern is an interesting case, until now has not been able to enter and will not be able to enter because unfortunately it directly collides with the vision of development that these actors (communities) have, which even the regional government itself cannot rebut. (N002)

The differences in the scope of those development visions is also emphasized. Thus is highlighted the short-term development vision of community members and the domain of an individual perspective, instead of the pursuit of collective benefit in the relationship with mining companies. The latter sets a particular social context for mining interventions.

...there are so many problems conflicts in Peru, very rarely has someone put this situation on the table, that you have negotiation experts community members but their perspective is their money most of the times or their immediate interest and that collides when you want good things, when you talk about local development, if the company is investing, if the company is giving benefits, how do you act in order to make the

paradigm of the community not immediate, but make them to think in the medium and long term... (NOO1)

Of course, it is a little difficult to have conversations looking ahead, most people see the present, which is pleasant, there is economic movement, they can put food on the table but the future they do not see it, they do not visualize it, looking ahead it is not usual. (CSO5)

Historical processes

Understanding historical processes is considered fundamental to explain community interaction patterns and cultural behaviours which are part of the social context for mining developments. Practitioners have found two important historical processes related to trust-building: the period of political violence (1980 – 1990) and the prolonged absence of the State in rural areas.

- Political violence period

The first barrier is mistrust, but not the one you have generated, but the one they carry, like wounds that do not yet close; the other one is that people in that area live outside the law and are afraid of interacting with strangers because they think they can be accused or criticized ... (POO5)

It is not easy to strengthen personal interactions in areas that have experienced complex processes of political violence (GOO3)

- Absence of the State

... many communities especially in the interior of the country, localities where a mining company goes, and the State has never had presence in, then it is a community with lots of needs and that makes community having very high expectations. (POO3)

As part of the social context, this absence generates significant challenges for mining developments, especially around meeting communities' expectations:

... the company is not everything, there are needs, there are issues or there are projects that the State must realize, but at the present time it does not execute, then when those two companies entered, they assumed the role of State because they executed projects in different communities, when the project was sold to another company that does not have those policies, that company demanded that the State set up those projects, because it corresponds to the State, as the communities became accustomed to all that, they looked at the company like "the company does this, because of the company that"... (CS10)

Culture, idiosyncrasy and behaviour patterns

Comprehension of cultural patterns is highlighted like an important element for effective community engagement strategy design. Thus, interviewees point out this aspect as central in the methodologies and approaches' selection to facilitate trust-building processes for mining developments.

Something that can be taken into account has to do with idiosyncrasy and culture, how to make community relationships; the company might has the know-how and all the strategies to make a community relationship works, but sometimes the idiosyncrasy and the culture does not allow it to be operative as one would like ... (NOO1)

...take the time to know the idiosyncrasy of the area to be able to make a correct approach; many of these people do not oppose the projects but them are not in their conception (...) then you should take the trouble to make an intervention plan in the area, get to know them, see what time they get up, what time they go to bed, what time you can meet with them, what time they go to lunch, what time they go hunting, what time they go to look the animals, and so on. (POO5)

Interviewees also paid attention to understanding communities' socio-economic characteristics in order to plan context-related community engagement strategies.

The parties maintain resistance in their relationship because there are asymmetries in that relationship: academic degree, language, origin, they are asymmetries settled for many years and must be taken into account in the definition of strategies. (G003)

There is somewhat disinterest of the community because of the lack of education, since this is a peasant community the level of education is low, they are not able to access the opportunities that currently exist, many people have had economic income because the currently existing job from the mine and that is why they set aside education, lost interest (...) the population education level does not give the possibilities to take advantage of these opportunities for technical employment. (CS05)

Interest and expectations

Uncovering communities' interests and expectations is often mentioned as a crucial element in the definition of community engagement strategies. Additionally, interviewees also show interest in power dynamics in the communities, hence understanding those dynamics is considered fundamental for community engagement strategy design.

... when a community find out about the interest of a mining company; on the one hand, just mentioning it will generate an expectation, an employment expectation, local procurement expectation, jobs expectation, because State has never had presence in many communities especially in the interior of the country, then it is a community with many needs and that makes community increases their expectation. Behind this expectation there are always leaders or politicians who want to take advantage of that (...) that is why any project installed in an area must definitely have mapped all of it, in order to manage it. (P003)

4.3.5 Corporate related conditions to facilitate community engagement and trust-building

Corporate buy-in for social aspects is regarded as essential for community engagement; hence practitioners emphasise a clear management style as a requirement for an adequate trust-building process. Thus, a clear management style implies: (i) high profile of community engagement strategy in the corporation, (ii) internal alignment between different areas on clear community engagement objectives, (iii) strong community engagement team's skills and abilities and (iv) supporting community engagement team for decision-making regarding company-community relationships.

Community engagement strategy profile

According to interviewees, trust-building depends on a thoughtful community engagement strategy where the complex social issues are understood as important as technical and financial aspects for mining projects and operations. Therefore, the optimum results of the strategy are related to the definition of clear social management objectives and buy-in.

... management or corporation has to believe in community engagement strategy (...) management has to understand that the initial stage is as important as the operation it is performing, as important as the money to be invested there; and if they are not clear and policies are not aligned from the start, all the millions invested there can be lost... (P005)

...the greatest responsibility lies in the companies' top management, which has not yet understood that the area of community engagement and corporate social responsibility is as essential as operations. Often the value of the project is directly related to its social viability. (P011)

...Keeping the clarity inside the company about what we mean when we refer to community engagement, we are not magicians, we do not change consciences, we are not community therapists (...) it is important for the corporate to be clear about what it possible to ask the team to do and the time to do it, conversely, the community engagement team also need to have that clear, that is important. (P004)

Therefore, changing the objectives, policies and community engagement strategies taken for specific project phases invites difficult challenges to their viability.

... For example, in a copper mine they told the population "I'm going to generate a project" and in the end this project was not generated because of the company's own laziness. Then, we generated opportunities and opened expectations with projections that the company gave us, meeting expectations was becoming more complicated, not because the social context does not allow it, but because of the company's lack of enthusiasm in starting the project. They bought land, abandoned the land and that generated invasions and takeover by the community, it happened in Cajamarca, Rio Tinto. This is a clear example of a social problem caused by not having clear guidelines. (P008)

...at the beginning of the negotiations, agreements were signed where the company assumed compliance in health, education, housing issues, all this signed by the community engagement team. They applied their policy and helped the community in everything they asked for, that way community was able to accept the resettlement. Then the families were feeling somewhat affected, because a break point in the company's policy was experimented, the owner project changed to a Chinese company, the policies changed and they stopped being patronizing and the relationship with the community radically changed... (CS10)

Internal corporate alignment (community engagement mainstreaming)

In the same vein, after interviewees pointed out the community engagement objectives' high profile, they emphasised the need for a crosscutting approach to community engagement in the corporation. From their point of view, internal alignment in community engagement begins with understanding its importance and helps to support the accomplishment of community engagement objectives regarding mining developments.

Nor can we advance in trust-building if the head office has a short vision of what their context means and it is also necessary to make different internal departments to understand the importance of the community engagement work to be able to implement a better strategy to the outside (P002)

If there is not an appropriate alignment inside the corporation the divorce will be noticed outside. Everybody look forward the same goals, not just the community engagement team is the only one that interacts with communities all areas also interact with them. If there is no an aligned message within departments, the engagement will meet failure... (P008)

...it is necessary to internalize in the whole corporation that all of us are community engagement representatives. We all need to learn to manage the daily relationships with people from communities. (P001)

Furthermore, community members have recognized in the field discordances between different departments of a company. They agree on the importance of internal alignment to reflect a delivery capacity to the outside.

...it seems that inside the company not everyone speaks the same language, not all are identified with the community, just one area gets to know the community while the others areas do not know what is happening and there is not internal agreement between them. (CS05)

Interviewees also stated that alignment is not just limited to a common perception about what community engagement is and how to develop the strategy. They highlight the importance of reviewing community engagement objectives in each phase of the project, as well as internal alignment on those objectives according to contextual factors.

...the ways on doing community engagement change according with project needs, for example in exploration phase where company's objective is to confirm existing mineral resources in order to sell the project later, the company's view is short-term one which also limits the strategy. In that case, the social objective is control and not increase community expectations. During construction and operation a long-term strategy is needed, the company becomes an strategic ally for communities and government and it is important not to take the role of the government in the local development, this is a key issue from the beginning... (PO03)

...the engagement with the community is not the same in an exploration phase, or in an environmental license obtaining process, your engagement with community is not the same in an operation phase, the engagement type depends on the phase of the project, the complication I have seen in the community engagement team, like whatever human been, they are resistant to change and they are used to the objectives and strategies from a exploration phase, when project goes to feasibility or is in operation the relationship with communities is prone to be transformed... (PO04)

Community engagement team's skills and abilities

There is a general recognition of the professionalization of community engagement teams in the last decade, as well as an increasing perception that a community engagement team's skills and abilities to relate with communities is fundamental for trust-building.

There is a current strength with the professionalization of community engagement field, there is a multidisciplinary team (...) I think it is important to take into account the experience from all professionals in the team, that is vital. That expertise will guarantee and be translated in social licence for mining projects... (PO10)

...before you could find engineers doing community engagement activities due to the former engineering education they are not closely related with social topics, but recently there have been changes in the corporate structures and that allowed to have adequate professionals to help building relationships in a satisfactory way. This is an advance, changes in the organizations' structures... (GO01)

However, interviewees acknowledge that the community engagement team's training and capacities are still difficult challenges for mining companies to meet.

...managers should be professionals with social science background in order to perform in an accurate way, because when they are people with engineering education sometimes don't understand very well the social aspects, so mistakes have their origin there... (PO06)

Professionals with other background are not prepared with skills for interpersonal communication; also they have problems in managing the relationship with communities. We have had cases where people from community engagement team have increased the gap between company and community instead of helping us to reduce it. (GO01)

Empowered community engagement team

Finally, empowering the community engagement team is seen as an important corporate factor in facilitating trust-building. According to the interviews, community engagement teams need enough decision-making power from the corporation and support with the results of negotiation processes. Thus, accomplishing agreements strengthens the company-community relationship.

After the owner changed some communities didn't want to talk to us, they wanted to talk directly with the vice-president of the company which made our job more difficult. Slowly it has been given resources to community engagement team to negotiate, satisfied demands from communities and training them for dialogue with communities. (P002)

On the other hand, it is recognized by both practitioners and community members that the decision-making power of the community engagement teams remains weak.

Empowering community engagement time to give them tools to deal with communities is important but it currently doesn't happen (P002)

...we cannot ask them (community engagement team) because they don't have any decision power, they say "we don't have any power to do this", "we just were sending by the company to talk about these issues", so if we talk about other issues they cannot do anything else... (CS02)

4.3.6 Time

Time is seen as an important condition for building trust. Interviewees mentioned its significance in facilitating community participation in decision-making processes and the obtaining of long-term agreements. Equally, time is not only necessary for negotiations; it is considered an important factor for building long-term company-community relationships.

It is also highlighted in the interviews the limitations of the engineering and operational teams to understand the complexities of social processes. Thus, interpretations of time are different from communities, community engagement team and operational team. In this vein, a dissociation between the operational times and the social times is showed as a major challenge for trust-building.

- Time as key element for negotiation processes

...sometimes projects ask you things for yesterday and that is a mistake. I was lucky enough to talk with the company general manager and explain him these things, I said "perfect I can get the agreement for tomorrow if you want me to do it but I do not guarantee that the agreement will be sustainable." I ask for a minimum of 6 months to assure an agreement to be held not the 6th month, but the 8th or 9th month and it will be long lasting because before I make the agreement I will know who I am going to talk with, who is involved, what are their interests, what are their needs and how we can support them. (P005)

Well, it has taken us years to get to agreements, although other contracts are bit simpler; on the company, what is wanted is to sign it as soon as possible, but it takes them (the community) longer time to agree on what they want. (P007)

...businessmen plan to do the visit in 2 days and they expect to close the deal in 2 days. They don't take into account the communities' interpretation of time, there are cultures where time is for reflection or they need more time for making relevant decisions..., in that case you firstly need to gain trust and then you could expect the believe the information you are bringing them... (G002)

- Time as key for long-term relationship building

These participative projects are good, they are interesting but they take 5 to 6 years, they generate the space you want. When I worked there, people from community told me they would not let me go because I was already part of the community, that was kind of a price, and that is what I wanted to do, to make people see me as one of them, to reach that point time is needed. (P009)

For achieving trust, it is important to maintain reciprocity, especially in the highlands worldview where it is normal to “share and share alike” which is part of their culture of “you scratch my back, I’ll scratch yours”. That kind of relationship building cannot be rushed, it takes time. In some cases, it is believed that if something is given to communities today it is necessary to obtain something back from the community immediately, I think that is rushing the relationship. It is important not to hurry; reciprocity is obtained in time, not immediately after give then benefits. (P001)

5. About effectiveness in trust-building and beyond

Three subsections will be presented in this chapter, addressing (i) conclusions, (ii) a tool for trust assessment and (iii) recommendations for improving trust-building processes.

5.1 Community engagement’s effectiveness for trust-building

The central question this research tries to answer is: “What processes guarantee community engagement effectively builds trust between communities and mining developments in Peru?”. Those processes were explored through a qualitative approach based on desktop research and in-depth interviews with practitioners, scholars, government officials, NGOs and community members. Before the conclusion is presented, a summary for each sub question will be addressed.

Sub-question 1: Conceptualizing community engagement from practice

To a certain extent, the concepts about community engagement found in the literature were also identified in practitioners’ perceptions. The literature pointed out two trends regarding the concept of community engagement: the first approach conceptualizes community engagement as a mechanism for mining developments to reduce risks, while the second presents community engagement as an interaction process for decision-making. In that sense, community engagement could be understood as a means (tool mechanism) as well as an end (relationships strengthening and involvement).

In practice, there were three important perceptions of community engagement: as a process for mining developments’ viability; as a mediation process; and as the process aimed at strengthening of the company-community relationship. The first two are more related to a concept of community engagement as a tool or means, while the third conceptualizes community engagement as an end in itself.

The understanding of community engagement as a tool for a project’s viability, for reducing risk or as a mediation process all place more emphasis on an instrumental company-community relation. This explains why community engagement strategies for trust-building are often focused on the short-term and immediate satisfaction of communities’ expectations.

On the other hand, community engagement understood as an end in itself emphasizes long-term sustainable relationships. This explains community engagement strategies focused on coexistence and long-term involvement processes.

In sum, there is not only one concept of community engagement. The literature and the practice show us diverse and complementary perspectives of the concept. At the same time, these conceptualizations correspond to particular perspectives of the company-community relationship which then affect the priorities for community engagement strategy design.

Subquestion 2: Community engagement in practice

Activities developed by mining companies to build trust are focused on six main lines of action: (i) infrastructure investments, (ii) social investments, (iii) local economy developments, (iv) employment and local procurement, (v) capacity building and (vi) coexistence. These lines of work seem standard in mining company’s interventions even when the contexts of their operations are not homogeneous.

It is clear from practice that selection of those lines of work matches the main concerns, expectations and community demands in the mining project's area of influence. This second conclusion suggests that similar concerns, expectations and demands from communities are also present in such heterogeneous areas. A closer look at the activities implemented by mining company shows existing similarities that justify generalized lines of work. However, practice highlights the adaptation of these lines of work to particular characteristics of their contexts resulting in tailor-made interventions. At the same time, community engagement plans take into account the singular phase of the project as well as the corporate objectives prioritized by the mining company to build their relations with communities.

Thus, even when community concerns, expectations and demands originate in similar lines of work and community engagement strategies for trust building, the ways in which those strategies are put in place are different and tailor-made according to company objectives and mining operation contexts.

Subquestion 3: Community engagement for trust-building

The three processes presented in the theory were validated in practice. Thus, procedural fairness, involvement in the decision-making and quality of contact are considered significant in the community engagement strategy to build trust. However, those processes seem not to be sufficient, since three additional processes were identified in practice: corporate related conditions, understanding of the context and time.

The evidence shows various aspects involved in each process to build trust between companies and communities. Regarding procedural fairness, access to information and equal standing for community members are relevant in trust-building. However, trust is only obtained when a process culminates in positive results and agreement realization. In most cases, community members consider the latter the most important aspect for building trust.

The use of the community's pre-existing decision-making mechanisms and an open to all decision-making process are significant for involvement in decision-making. In practice, it has been seen that benefits from mining developments are concentrated with only a few individuals, usually the most powerful people in the community. This is a common cause for conflict and for internal break in the community's social network, which in turn affects the company-community relationship. Hence, a decision-making process that is open to all reduces the probability of manipulation and the concentration of benefits in only few community members. Thus, this aspect is considered fundamental for trust-building.

With reference to quality of contact, six aspects were found to be contributors to trust-building. Interviewees from communities and practitioners recognized that trust is built through meaningful interactions between community and company members. In that sense, coexistence appears to be a process in which the other five aspects are possible to put in practice and a major enabler for long-lasting relationships.

Regarding the processes not previously presented in the theory, these are understood as necessary conditions to facilitate trust-building through the company-community relationship. Thus, understanding of the context, corporate related conditions and time all represent systemic processes in a strategic management process implemented by mining companies. These processes gain more relevance in the practitioner's perspective and are all meaningful for trust-building.

Understanding of the context was highlighted by practitioners as the first fundamental step in designing a community engagement strategy. Thus, four aspects were considered important as a base for strategy design: community vision of development, history, culture and behaviour patterns as well as in-depth knowledge of community interest and expectations. Practitioners attached immense importance to a detailed knowledge of the context for successful strategies design resulting in long-lasting trustful relationship between companies and communities.

Corporate buy-in of social aspects is essential to facilitate community engagement processes with communities. Thus, corporate buy-in implies a high profile of community engagement strategy within the corporation, internal alignment on clear community engagement objectives and a strong and empowered community engagement team. These aspects are highlighted as important conditions within the corporation for building trust. Internal alignment is recognized as the most important aspect regarding corporate buy in, because it guarantees clear objectives and enables enough resources to facilitate decision-making and fulfilling agreements with communities.

Finally, time is an important aspect for a sustainable company-community relationship. Long-lasting relationships require time to be built. In this respect, different interpretations of time and what constitutes a long time were identified in practice. Communities, community engagement teams and operational teams have different perspectives of time and practitioners have recognized the extremely challenging task of building long-lasting trustful relationships in a short time. They also identified a limited understanding of social time in technical and operational teams. The latter represents clashes inside the corporation and an important gap for trust-building.

Comprehensive conclusion

The outputs from the desktop research and the interviews reveal very different approaches to community engagement. This has identified a duality of community engagement as means or end. This duality is also present in the perspectives held by mining companies and their teams about their relationships with communities. Hence, these perspectives strongly influence community engagement objectives, actions, styles and results, meaning that effectiveness of community engagement depends largely on these perspectives. Given all this, it can be concluded that an effective trust-building process is strongly determined by the relevant actors' conceptualizations about community engagement.

The conceptual model for trust-building through community engagement presented in the theoretical framework facilitates an understanding of the interconnection between trust and community engagement as two nested and co-evolving processes. In addition, the model correctly predicted the importance of procedural fairness, involvement in decision-making and quality of contact as fundamental community engagement processes for building trust. As well as this, three new elements with significant importance for trust-building were identified from practice, which were not included in the original theoretical model. Therefore, an adjusted conceptual model and operationalization of community engagement processes for trust-building is useful to assess trust for mining developments in other countries. Furthermore, the assessment tool could be used in other kind of developments (e.g. energy projects, gas & oil or infrastructure) which is an added value of this research.

These six community engagement processes are significant in trust-building and their effectiveness lies in their interaction. From a community perspective, some of these processes (e.g. procedural fairness and involvement in the decision-making) seem to be more important than the others. However, it is not possible to build trust by only considering some of them. Hence, the effectiveness of community engagement for trust building is based on finding an adequate combination of the six processes for each particular case.

Although a combination of these six processes is recognized as effective for trust-building, there is no one combination of these processes that guarantees trust in any situation; there is no silver bullet to build trust. However, since trust is a dynamic process based on human interactions, an appropriate combination of the six processes is possible depending on each mining project's specific characteristics, particular context and the current project's phase.

5.2 Community engagement operationalization and trust assessment

In the analytical framework, interconnection between community engagement and trust was presented. As well as this, degrees of community engagement were shown in figure 23. The underlying hypothesis in this conceptual model is that full trust is obtained when full development of each community engagement processes is realized.

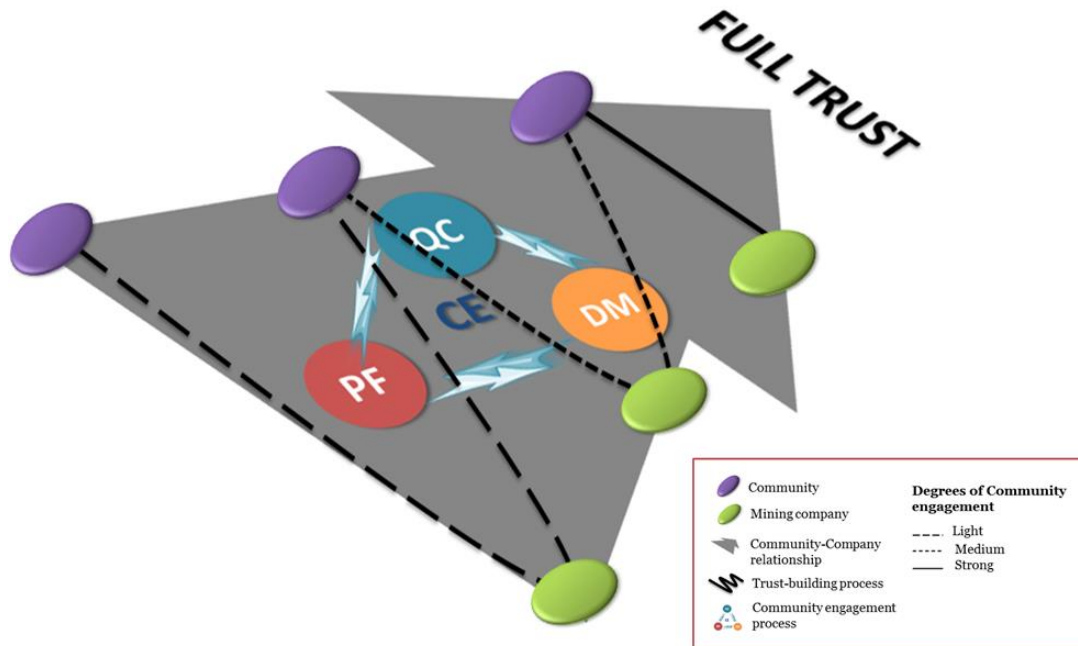


Figure 23. Original conceptual model from theory (Figure 9)

Thus, community engagement degrees were operationalized taking into account the three processes found in the theory (procedural fairness, involvement in the decision making and quality of contact). Following the results of this research, the conceptual model (Figure 9) and corresponding degrees of community engagement (Table 2) have been updated and improved and a tool for trust assessment has been proposed (Figure 24).

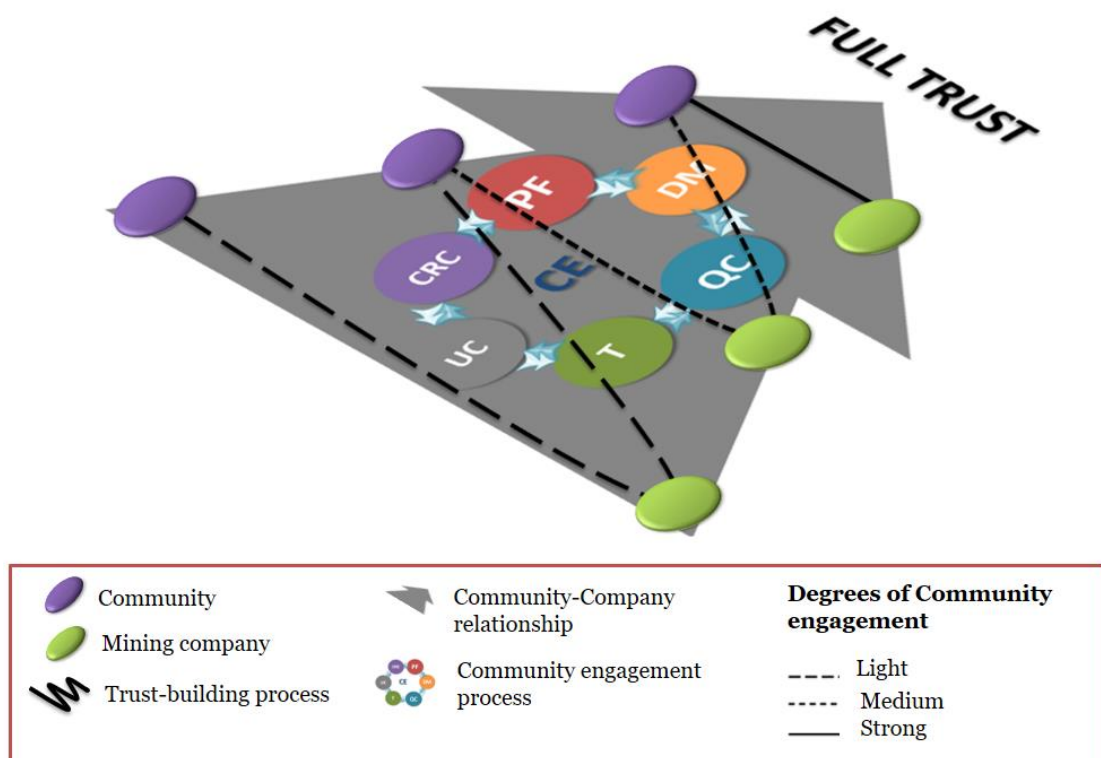


Figure 24. Conceptual model updated after findings

A tool for trust assessment

The conceptual model suggests three degrees of community engagement: light, medium and strong engagement. The degrees of community engagement are defined by differing intensities in the development and interaction of six community engagement processes: (i) procedural fairness, (ii) involvement in the decision making, (iii) quality of contact, (iv) corporate related conditions, (v) understanding of the context and (vi) time. Table 6 shows the tool for trust assessment in the operationalization of community engagement degrees.

Degrees of community engagement	Light	Medium	Strong
Procedural fairness	<ul style="list-style-type: none"> - Information is poorly provided or not provided - Interventions don't consider analysis of interest and expectations - No agreements fulfilled 	<ul style="list-style-type: none"> - Information provided by requirement - Analysis of interest and expectations used only for message-design and communications - Some agreements are fulfilled 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to clear and sufficient information for decision-making - Equal standing for communities - Fair share of benefits generated - Analysis of interest and expectations used to plan an adequate balance in meeting community's expectations - Agreements fulfilled
Involvement in Decision-making	<ul style="list-style-type: none"> - Participation as information provided for helping community to understand problems, alternatives or already existing solutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation is promoted to obtain feedback for analysis, suggest alternatives, or inform decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Independent and unbiased participatory process (open to all) - Process allows those involved to have input with genuine influence in decision making
Quality of contact	<ul style="list-style-type: none"> - Distant and not fluent company-community interactions 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathetic company-community interactions limited to 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathetic company-community interactions - Positive interactions consider appropriate spoken and body language - Coexistence and positive daily company-community interactions
Understanding of the context	<ul style="list-style-type: none"> - Superficial or limited knowledge of community's traditions, cultural patterns and behaviours, organization and development visions - Communities interests and expectations are ignored in the company-community relationships 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge about community's traditions, cultural patterns and behaviours, organization and development visions are used to plan interventions - Community engagement plans are designed to manage communities' interests and expectations relationships 	<ul style="list-style-type: none"> - Community engagement plans are adjusted during implementation to better respond to community's traditions, cultural patterns and behaviours, organization and development visions - Community engagement plans are adjusted during implementation to better manage communities' interests and expectations relationships
Corporate related conditions	<ul style="list-style-type: none"> - Community engagement strategy subordinated to operational or technical objectives - Different areas of the corporation are not aligned with community engagement objectives 	<ul style="list-style-type: none"> - Community engagement strategy is considered as important as other business strategies (operational, environmental, security, etc.) - There is coordination between different areas to satisfied each one's objectives 	<ul style="list-style-type: none"> - High profile of community engagement strategy within the corporation - Internal alignment in clear community engagement objectives - Community engagement team empowered for decision making and implementation
Time	<ul style="list-style-type: none"> - A gap between social time and operational project time is present and reflected in 	<ul style="list-style-type: none"> - Social time and resources are modified in reactive fashion in the general project's planning. 	<ul style="list-style-type: none"> - Project's schedule and budget takes into account appropriate time to facilitate social processes

Degrees of community engagement	Light	Medium	Strong
	schedule and budget arrangements		- project's planning is product of alignment between different areas

Table 6. Tool for trust assessment

Trust assessment in the Peruvian case

Information collected through desktop research and in-depth interviews gave insight into community engagement practices for trust building. Thus, trends and patterns regarding the six processes were identified. These trends and qualitative data are used to assess the degree of community engagement and trust in the Peruvian case, referring to the tool for trust assessment. The final trust assessment is presented as the result of balancing the development of each community engagement processes observed in practice.

Figure 25 presents the results for the assessment of each community engagement process and the features for each process degree of implementation.







Processes	Degree	Features
Procedural fairness		<ul style="list-style-type: none"> - Information provided by requirement - Some agreements are fulfilled - Equal standing for communities - Analysis of interest and expectations used to plan an adequate balance in meeting community's expectations
Involvement in decision-making		<ul style="list-style-type: none"> - Participation is promoted to obtain feedback for analysis, suggest alternatives, or inform decisions - Independent and unbiased participatory process (open to all)
Quality of contact		<ul style="list-style-type: none"> - Empathetic company-community interactions - Positive interactions consider appropriate spoken and body language - Coexistence and positive daily company-community interactions
Understanding of the context		<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge about community's traditions, cultural patterns and behaviours, organization and development visions are used to plan interventions - Community engagement plans are designed to manage communities' interests and expectations relationships
Corporate related conditions		<ul style="list-style-type: none"> - Community engagement strategy subordinated to operational or technical objectives - There is coordination between different areas to satisfied each one's objectives
Time		<ul style="list-style-type: none"> - Social time and resources are modified in reactive fashion in the general project's planning

Figure 25. Assessment for each community engagement process and their features. The size of the circles symbolises the degrees (light, medium, strong). The colours represent each process.

According to Figure 25, a medium degree is presented in four out of the six community engagement processes: procedural fairness, involvement in the decision-making, understanding of the context and time. Just quality of contact appears to be strong and corporate related conditions is light implemented. Taking into account these outputs trust in Peruvian case reaches the medium degree (Figure 26)

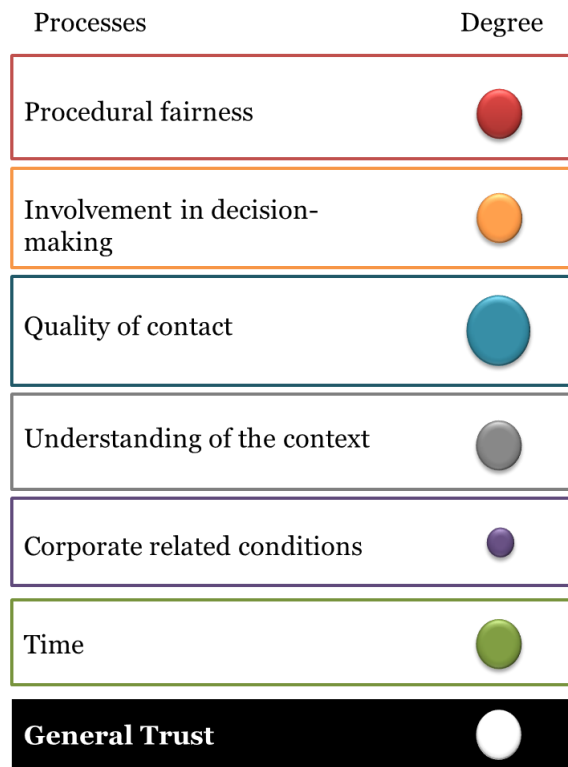


Figure 26. Trust assessment for mining Peruvian developments.
 The size of the circles symbolises the degrees (light, medium, strong).
 The colours represent each process.

5.3 Improving community engagement and trust-building

The assessment indicates various areas for improvement of the community engagement processes for trust-building in Peru. In this section, some recommendations for strengthening the trust-building process will be presented to address the fourth research sub-question. In doing so, reflection from interviewees as well as from the researcher are considered. The recommendations will be offered for each process with a medium or light degree of trust, starting with corporate related conditions.

Corporate related conditions

Corporate buy-in was highlighted as an enabling process for trust-building, since it sets the corporate direction and facilitates the conditions for the company-community relationships. In that sense corporate buy-in is understood as a corporate commitment with community engagement strategies. Thus, three aspects are significant for improving mining companies' corporate commitment with trust-building: profile of community engagement strategy, internal alignment and community engagement team empowerment.

Improvement in these aspects are highly related to political will within the corporation and the strengthening of proactive policies and strategies. However, some practical recommendations in this respect could be suggested.

- a. **Internal alignment.** - This is a driver for better corporate response to the complexities of its social context. Institutionalizing mechanisms for coordination is fundamental in that alignment. Thus, weekly meetings with the presence of decision-makers of each area is proposed. The analysis of social risks for the operation and the responses for minimizing them should be addressed in these meetings.

In this way, discussion about the role of each corporate area in addressing social risk helps them to understand: (i) the importance of social risks, and (ii) how the corporation as a whole (and not just the community engagement team) will face them. Equally, in the medium and long term, continuing discussion and agreed solutions can strengthen the profile of community engagement strategy and improve understanding of it within the corporation.

- b. **Continuing risk assessment.** - This also helps to define resources and strategies in proactive way. Thus, short, medium and long-term risk mitigation plans contribute to the adequate provision of resources, which in turn leads to empowerment of community engagement teams. However, the mere design of such mitigation plans is not sufficient for trust-building - in addition, monitoring and continuous adaptation to the highly changeable social contexts helps to adjust strategies and obtain better results for trust-building.
- c. **CE team empowerment.** - The community engagement team are the most informed about host communities, and they have important knowledge about the context of mining operations. Paying attention to their criteria, perspectives, concerns and ideas in a timely manner improves risk mitigation. Corporations should listen to their community engagement teams more often, and involve them more in core business decisions. Therefore, a yearly strategic planning session including the community engagement team (alongside other areas) is recommended.

Procedural fairness

Procedural fairness was stressed as one of the most important processes for trust-building. Four aspects are important for improvement in this regard: access to information, equal standing for communities, shared benefits and fulfilling agreements.

- a. **Access to information.** - From a community perspective, companies are limited in the type, amount and quality of information they bring to community members. In this sense, mechanisms to improve access to information for communities is necessary to maintain trust. Topics such as project impacts and mitigation measures need to be presented and explained periodically in order to clarify doubts and concerns. Experiments such as participative monitoring for environmental issues or monitoring committees for specific topics have been successful in encouraging ownership of the processes, and helping community members to internalise information about the mining operations. Due to their positive effect, these experiences are worth to replicating.
- b. **Equal standing** - In the same vein, access to information also contributes to better decision-making, since adequate information improve community standing in the company-community relationship. It is important to notice that in most cases, communities perceive themselves as vulnerable to the company's power, which leads communities to seek the support of other actors as mediators in their relationship with mining companies. A more direct and honest relationship with communities is only possible if equal standing is achieved. To this end, communities must be provided with professional training; improved knowledge about rights and laws; and mechanisms for negotiation and conflict resolution.
- c. **Shared benefits** - Community members relate procedural fairness to a balanced share of benefits. In that sense, there is a perception that mining companies obtain greater benefits that are not proportional to the compensations communities receive. Thus, community members consider unfair both the benefits received and their distribution, especially when they get access to information about results of negotiations, benefits obtained or negative impacts experienced in other regions or countries. Some models of shared value, participation in the value chain or shareholding have recently been used to facilitate greater community participation in mining benefits. However, these experiences need to be validated and evaluated to obtain drawing lessons from these practices.

- d. **Fulfilling agreements** - The most important aspect to be improved for procedural fairness is fulfilling agreements. Several reasons were presented for failure in this respect, falling in to two categories: creation of agreements and realisation of agreements.

Firstly, some limitations relating to creation of agreements were identified: lack of cost-benefit analysis for decision-making; insufficient prior analysis of the company's capacity to fulfil agreements; and agreements as a mechanism to release conflict tension. Secondly, some limitations concerning the implementation and realization of agreements were found, including: changes in the plans and objectives of community engagement areas; restricted resources; lack of agreement operationalization; and changes in community priorities and expectations.

In order to improve community engagement through procedural fairness, four developments are required: (i) mechanisms to analyse alternatives, (ii) a better analysis of expectations, (iii) tools for monitoring, and (iv) clear definition of objective and concrete agreements.

Involvement in decision making

Communities are more likely to be involved in specific decision-making processes. For instance, most companies involve community in decision-making related to social or infrastructure investment. This aspect must be improved to allow community members to have major input and influence for decision-making in other topics regarding mining operations and their impacts in communities' livelihoods. Thus, aforementioned processes such as equal standing for communities and adequate access to information help communities to be better prepared for decision-making processes. Some recommendations to expand decision-making process are suggested.

- a. **Broaden participatory scope** - Since participatory processes are typically focussed only on decision-making about investments, it is important to broaden the process to include other topics. This expansion could also help communities gain access to greater benefits. In some cases, partnership with communities and shareholding has had positive results for increasing projects viability. This kind of involvement in decision-making about the project also has a positive effect on how communities perceive themselves in their relationship with mining companies. Thus, these innovative methods of community involvement and participation need to be further explored and studied as possible solutions for agreement negotiation and fair share of benefits.
- b. **Formalise decision-making mechanisms** - Even when companies are more likely to open the decision-making process to all community members and use communities' own structures for decision-making, there is still a perception that companies have a strong influence on communities' decision-making. In this regard, companies need to continue their efforts to reduce the use of informal mechanisms to deal with communities. Even when the use of informal mechanisms results in positive relations, the informal approach to the community leaderships legitimizes their power and the persistent concentration of benefits in just few community members.

Understanding of the context

Understanding the context is a first step in the community engagement strategy design, and is considered fundamental for successful results in trust-building. Improvements in this regard are recommended.

- a. **Monitoring** - Mining companies commonly emphasise stakeholder mapping, social base lines and social risk analysis as tools to better understand the context in which their operations are set. However, less attention is paid to the monitoring of interests, expectations and community behaviours in order to adapt community engagement plans to changes in their contexts. Thus, an improved monitoring process is needed to prevent (if possible) or respond properly to social uncertainty in mining developments.

- b. **Government involvement** - Some interviewees observed the clash between the differing worldviews of the communities and the mining companies. According to this perspective, in many cases the contrast in those outlooks makes mining developments unfeasible. Thus, there is a need for a strategic approach to territories and their governance processes prior to the decision regarding mining developments implementation. This task corresponds to the central and regional governments efforts. Therefore, as a starting point in reducing this ideological conflict, there is a call to strengthen governance mechanisms, so that they can better manage these decisions and mediate for both parties.

Time

Communities, community engagement and project operational teams have different interpretations of time. Thus, gaps in these perceptions create enormous challenges for trust-building. Some suggestions to resolve this are given below:

- a. **Internal alignment** - This, including management styles and corporate aspects, contributes greatly to better understanding of social processes, dynamics and times needed to meet operational objectives. Therefore, continuing internal alignment results in reduced gaps in time interpretation as well as more realistic project planning.
- b. **Proactivity** - Since community engagement requires time for long-lasting, sustainable company-community relationships, an early start is recommended in any situation.

6. Reflection

This section presents the successes and limitations of this research. Also included are a commentary on about the aspects that could have been done differently, and the implications for future research and practice.

The methodological framework was certainly a positive aspect for this research. First and foremost, the structure of a question, sub-questions and methods for gathering information using the data collection matrix was very helpful to direct and orientate the researcher impulse during the process. This matrix was also very important during information analysis, as it helped me to structure the data according to the research sub-questions and purpose of the information for the study.

Moreover, the decision to take a qualitative approach was also a success. Even when interviewees were difficult to find and securing interviews took more time than expected, the willingness and collaboration of practitioners, government officials, NGOs and community members during the sessions was excellent. The open questions in the interview guide helped me to follow arguments, adding questions and building stories during interviews to give great insight into community engagement practice. Another positive aspect regarding methodology was the access to reports, since mining company official documents are typically available online and sustainability reports from multinational companies were all written in English.

However, interviews carried out with community members presented some limitations for this research. An initial restriction in this respect was linguistic in nature. The majority of community members interviewed had Quechua as their mother tongue, however the interviews were held in Spanish, which in some cases prevented interviewees from fully expressing themselves.

A second limitation was the phase of the project and the current circumstances of mining in Peru. Due to market fluctuations in recent years, companies have reduced and restricted their local social investments. On the other hand, the projects visited are in current operation, and during this phase mining developments generally offer less direct employment opportunities, and local procurement is reduced in comparison with the construction phase. These two aspects together lead to a situation in which community members are currently highly unsatisfied with the company's social performance. Thus, perceptions of community members in most cases were

dominated by dissatisfaction, which made it difficult (though not impossible) to reconstruct images of their earlier (better) relationship with mining companies.

Another aspect considered a limitation is the very wide scope of the case, due to its exploratory nature as an “overview” study. This research covered the mining sector in of an entire country, and therefore in some respects it was difficult to achieve depth or extensive corroboration of the findings. On the one hand, this was a useful approach, since practitioners and government officials had wide experience in different projects and contexts. However, a major difficulty arose when selecting stakeholders from communities, since there is no general representation of mining communities, and each mining region has its own characteristics. This situation was mitigated by selecting community representatives from the areas with the greatest number of mining conflicts in the country. In that sense, generalization of conclusions for this research are tentative, as they may prove skewed by “local” factors, and turn out not to be representative of the entire country. This limitation arose because of the explorative purpose of this study, and justification on this decision also was presented in section 3.1 (Research approach).

In order to minimize the effect of those methodological decisions, thus enhancing opportunities for results generalization, some adjustments could be made. Firstly, narrowing the case to a specific mining operation or operations allows in-depth analysis, especially when community input is crucial to gain insight into community engagement practices and their outcomes. A qualitative approach continues to seem important, however data collection techniques and research methods could be altered – for example, participant observation or research action methods. In tandem with in-depth interviews, these could prove useful in overcoming language barriers and gaining insight beyond the perspectives dominated by the circumstances of the current context. However, the key difficulty to negotiate in the development of these techniques is time.

Given all this, due to the exploratory purpose of this research and time restrictions for this study, the methodological decisions taken were the most appropriate for an overview study. However, further research regarding community engagement for trust-building should develop the conceptual framework and operationalization of community engagement degrees, and attempt to validate them for explanatory research purposes.

New questions resulting from this research could be further answered through an explanatory approach, now that the way in which community engagement builds trust is clearer. Two such questions could be: “What is the most suitable combination of community engagement processes in order to guarantee trust-building?” and “What community engagement processes lead to full trust?”.

Another recommendation for further research is to adjust the scope in the opposite direction, by moving beyond community engagement to examine the conflictive dimensions of spatial planning regarding mining developments. Thus, investigating land usage, and community visions of development would bring further insight on a larger scale. Finally, research on the most suitable governance arrangements (in spatial terms) to facilitate mining developments is needed in order to provide suggestions for reducing conflict in the Peruvian context.

Overall, the outcomes of this research are satisfactory. The findings and conclusions show a detailed and careful quality process for data collection and analysis. Moreover, the design of the tool for trust assessment is an important input to bridge theory and practice. Thus, an effort to contribute in reducing the existing gap has been done. I am confident that the results and proposals of this study are useful for trust-building assessment for mining in other countries and helpful beyond the mining sector.

7. References

- Allmendinger, P. (2009) *Planning Theory*, Palgrave, Houndsmill (UK).
- Antamina (2015). Sustainability report 2015. [Online]. Available at: <http://www.antamina.com/noticias-publicaciones/reportes-de-sostenibilidad/> Accessed: [April 11th, 2017].
- Arellano-Yanguas, J. (2008). A Thoroughly Modern Resource Curse? The New Natural Resource Policy Agenda and the Mining Revival in Peru. Institute of Development Studies at the University of Sussex Brighton UK.
- Arellano-Yanguas, J. (2008b). Resurgimiento minero en Peru: ¿Una versión moderna de una vieja maldición?. *Colombia Internacional* 67, ene - jun 2008, Pp. 192, ISSN 0121-5612, Bogotá, Pp. 60 – 83
- Arnstein, S. (1969) A Ladder Of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35:4, 216-224, DOI: 10.1080/01944366908977225
- Aslin, H.j. & Brown, V.A. (2004) *Towards Whole Community Engagement: A Practical Toolkit*, Murray-Darling Basin Commission, Canberra. [Online] Available at: http://www.mdba.gov.au/sites/default/files/archived/mdbc-S-E-reports/1831_towards_whole_of_community_engagement_toolkit.pdf
- Australian Government (2006). *Community Engagement and Development: Leading Practice Sustainable Development program for the Mining Industry*, Canberra: Department of Industry, Tourism and Resources. [Online] Available at: http://www.minerals.org.au/file_upload/files/resources/enduring_value/CED.pdf
- Badera, J. (2014). Problems of the social non-acceptance of mining projects with particular emphasis on the European Union – a literature review. *Environmental and Socio-economic Studies*, 2014, 2, 1: 27-34. DOI: 10.1515/environ-2015-0029
- Bebbington, A.J., D. Mitlin, J. Mogaladi, M. Scurrah and C. Bielich, 2010. ‘Decentring Poverty, Reworking Government: Social Movements and States in the Government of Poverty’. *Journal of Development Studies*, 46 (7): 1304–26.
- Boutilier, R. G., Black, L., & Thomson, I. 2012. From metaphor to management tool: How the social license to operate can stabilise the socio-political environment for business. *International Mine Management 2012 Proceedings*, 227-237. Melbourne, Australian Institute of Mining and Metallurgy.
- Boutilier, R G and Thomson, I, 2011. Modelling and measuring the SLO, invited paper presented at seminar entitled, "The Social License to Operate" at the Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane, July 15. [Online]. Available at: <http://www.sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf> Accessed: [January 15th, 2017].
- Bowen, F., Newenham–Kahindi , A., Herremans, I. (2010) When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 2 (August 2010), pp. 297-318
- Browne, A .L., Stehlik,D., Buckle y, A., 2011.Social licences to operate: for better not for worse; for richer not for poorer? The impacts of unplanned mining closure for “fenceline” residential communities. *Local Environ.*16,707–72
- Buenaventura (2015). Sustainability Report, 2015. [Online]. Available at: <http://extapps.mz-ir.com/rao/buenaventura/2015/interna.asp?i=1&pag=03&secao=1> Accessed: [April 1st, 2017].
- Bursey, D. (2015). Rethinking Social Licence to Operate – A Concept in Search of Definition and Boundaries. *Environment and Energy Bulletin*. Business Council of British Columbia. Vol. 7, Issue 2, May 2015

- Castañeda, A. (2015). Participación ciudadana en los Estudios de Impacto Ambiental y Social de proyectos mineros. El caso del Proyecto Shahuindo. PUCP, Lima 2015.
- Charles, V. (2016). Mining and Mitigating Social Conflicts in Peru. ORMS-Today, Volume 43 No. 2, 2016. [Online]. Available at: <https://www.informs.org/ORMS-Today/Public-Articles/April-Volume-43-Number-2/Mining-mitigating-social-conflicts-in-Peru> Accessed: [March 06th, 2017].
- Consortio Minero Horizonte (2016). [Online]. Available at: <http://www.cmh.com.pe/front/default.aspx?i=1&s=41> Accessed: [April 11th, 2017].
- Creswell, J. (2013). Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches. SAGE publications Inc. (2013)
- Davis, R. & Franks, D. (2014). Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector. Corporate Social Responsibility Initiative. Report No. 66. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
- Dare, M., Schirmer, J. & Vanclay, F (2011) Handbook for Operational Community Engagement within Australian Plantation Forest Management, Hobart: Cooperative Research Centre for
- De Roo, G. (2003) Environmental Planning in the Netherlands, Too Good to be True, Ashgate, Aldershot (UK).
- De Roo, G. (2010) Being or Becoming? That is the Question! Confronting Complexity with Contemporary Planning Theory, in: G. de Roo & E.A. Silva, A Planner's Encounter with Complexity, Ashgate Publ, Farnham, UK (Chapter 2).
- Defensoria del Pueblo (2016). Decimonoveno Reporte Anual de La Defensoria del Pueblo. Lima.
- Defensoría del Pueblo (2015). Decimooctavo Reporte Anual de la Defensoria del Pueblo. Lima.
- Defensoria del Pueblo. (2014). Decimoseptimo Reporte Anual de la Defensoria del Pueblo. Lima.
- EY Peru (2014). Peru's mining & metals investment guide 2014/2015. [Online] Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-mining-metals-investment-guide-14-15/\\$FILE/EY-Peru-mining-and-metals-investment-guide-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-mining-metals-investment-guide-14-15/$FILE/EY-Peru-mining-and-metals-investment-guide-2014-2015.pdf) [Accessed on March 05th, 2017]
- Forestry. [Online]. Available at: <http://www.crcforestry.com.au/publications/downloads/CRCForestry-CE-FINAL.pdf>
- Freeport (2015). Sustainability report 2015. [Online]. Available at: http://fcx.com/sd/pdf/wtsd_2015.pdf Accessed: [April 11th, 2017].
- Glave, M. and Kuramoto, J. (2007). La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber. En: Investigación, políticas y desarrollo en el Perú. GRADE, 2007 (p. 135-182)
- Government of Victoria, Department of Sustainability and Environment 2005 Effective Engagement: Building Relationships with Community and Other Stakeholders (3 volumes). Melbourne: Victorian Government Department of Sustainability and Environment. [Online] Available at: <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement/resources/download-effective-engagement> [Accessed on January 25th, 2017]
- Himley, M. (2014). Mining History: Mobilizing the Past in Struggles Over Mineral Extraction in Peru. New York. Geographical Review 104(2):174–191, April 2014
- McClintock, C. and Ponce, A. (2014). The Explosive Combination of Inefficient Local Bureaucracies and Mining Production: Evidence from Localized Societal Protests in Peru. DOI: 10.1111/j.1548-2456.2014.00243.x

- MILPO (2015). Memoria Annual 2015. Equilibrio para un mejor desarrollo. [Online]. Available at: http://www.milpo.com/conteudo_esi.asp?idioma=2&conta=48&tipo=58292 Accessed: [April 1st, 2017].
- Ministry of Mining and Energy -MINEM (2016). Estadística Minera – Minig Stats [Online]. Available at: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/o3%20PRODUCCION.pdf> [Accessed on March 05th, 2017]
- Ministry of Mining and Energy – MINEM (2017). Cartera Estimada de Proyecto Mineros. Informacion actualizada a Enero de 2017. Direccion de promocion minera. [Online]. Available at: http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/CARTERAo1_2017.pdf [Accessed on March 05th, 2017]
- MINSUR (2015). Informe integrado anual 2015. [Online]. Available at: <http://www.minsur.com/relacion-con-inversionistas/memoria-anual/> Accessed: [April 1st, 2017].
- Guerin, R. (2015). Extracting Sustainability: An Examination of How Mining and Hydrocarbon Corporations Can Prevent Social Conflict in the Central Andes. A Thesis Submitted to The Honors College In Partial Fulfillment of the Bachelors degree With Honors in Global Studies The University of Arizona.
- Hennink, M., Inge Hutter & Ajay Bailey. 2011. Qualitative Research Methods. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications
- Hodge, R.A. (2014). Mining company performance and community conflict: Moving beyond a seeming paradox. *J. Clean. Prod.* 2014, 84, 27–33.
- International Council on Mining and Metals – ICMM (2012). Community Development Toolkit. London, UK.
- International Council on Mining and Metals – ICMM (2014). “2014 ICMM Stakeholder Perception Study: Tracking Progress. [Online]. Available at: <http://www.icmm.com/document/8615> [Accessed on January 15th, 2017]
- International Council on Mining and Metals – ICMM (2016). Role of mining in national economies. Mining contribution index. London: ICMM. 2016.
- International Institute for Environment and Development (IIED) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) . Breaking New Ground: The Report of the Mining, Minerals and Sustainable Development Project. London: Earthscan Publications. 2002.
- IFC (2007). Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington: International Finance Corporation. [Online] Available at: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_Stakeholder_Engagement.pdf?MOD=AJPERES [Accessed on January 15th, 2017]
- International Association for Impact Assessment (2006). Public Participation: International Best Practice Principles, Fargo: IAIA. [Online] Available at: <http://www.iaia.org/publicdocuments/special-publications/SP4%20web.pdf> [Accessed on January 15th, 2017]
- International Council on Mining and Metals (2012). Community Development Toolkit; ICMM: London, UK. [Online] Available at: <http://hub.icmm.com/document/4080> [Accessed on January 15th, 2017]
- Longhurst, R. (2010). Semi-structured interviews and focus groups. In N. Clifford, S. French, & G. Valentine, *Key Methods in Geography* (pp. 103-115). London: SAGE.
- McKinsey & Company (2013). An Assessment of the Competitiveness and Health of Peru’s Mining Industry. [Online] Available at: http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Metals%20and%20Mining/PDFs/Competitiveness%20and%20health%20of%20the%20Peruvian%20Mining%20Sector-vf.ashx [Accessed on March 05th, 2017]

- Moffat, K. Zhang, A. (2014). The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. *Resources policy* 39, 61-70.
- Pasco-Font, A. (2000). El impacto del programa de estabilización y las reformas estructurales en el desempeño ambiental de la minería de cobre en Perú: 1990-1997. *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, No. 25, CEPAL, Santiago de Chile.
- Prno, J., Slocombe, D.S., 2012. Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: perspectives from governance and sustainability theories. *Resource Policy* 37,346–357
- Portocarrero, F., Sanborn, C. and Camacho, L. (2007) *Moviendo montañas: empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas*. Centro de Investigacion de La Universidad del Pacifico. Lima (2007)
- Prospectors & Developers Association of Canada (2015). *First Engagement: a field guide for explorers*. [Online] Available at: <http://www.pdac.ca/pdf-viewer?doc=/docs/default-source/programs---e3-plus---community-engagement-guide/pdac-first-engagement--a-field-guide-for-explorers.pdf> [Accessed on January 15th, 2017]
- Robson, C. & McCartan, K.(2015). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2015
- Sanchez, E. (2013). *Mineria con vision de futuro. Tema: Inversion, Tributacion y Canon Minero*. Subdireccion de promocion minera. Ministerio de Energia y Minas. [Online] Available at: <https://es.slideshare.net/tellyspaucar/1-inversin-tributacin-y-canon-minero> [Accessed on March 05th, 2017]
- Southern Copper Corporation (2015). *Reporte de sostenibilidad 2015*. [Online]. Available at: <http://www.southerncoppercorp.com/ESP/reinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf> Accessed: [April 1st, 2017].
- Tahoe resources (2015). *Sustainability report 2015*. [Online]. Available at: <http://www.tahoeresources.com/wp-content/uploads/2016/08/Tahoe-2015-Sustainability-Report-Final.pdf> Accessed: [April 11th, 2017].
- Ticci, E. (2011). *Extractive Industries and Local Development in the Peruvian Highlands: Socio-Economic Impacts of the Mid-1990s Mining Boom*. European University Institute Badia Fiesolana. March, 2011.
- Triscritti, F. (2013) *Mining, development and corporate – community conflicts in Peru*. *Community Development Journal* Vol 48 No 3 July 2013 pp. 437–450
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*. IAIA
- Vincent, S. (2014). *Why Beautify the Plaza? Reproducing Community in Decentralized Neoliberal Peru*. *Journal of Agrarian Change*, Vol. 14 No. 4, October 2014, pp. 522–540.
- VOLCAN (2016). *Reporte de sostenibilidad 2016*. [Online]. Available at: <http://www.volcan.com.pe/> Accessed: [April 1st, 2017].
- Wang, L., Awuah-Offei, K., Que, S. and Yang, W (2016). *Eliciting Drivers of Community Perceptions of Mining Projects through Effective Community Engagement*. *Sustainability* 2016, 8, 658; doi:10.3390/su8070658
- Warhurst, A. (2001). *Corporate Citizenship and Corporate Social Investment. Drivers of Tri-Sector Partnerships*. *Journal of Corporate Citizenship*, Volume 2001, Number 1, 1 March 2001, pp. 57-73(17) [Online] Available at: https://www.commddev.org/userfiles/files/1060_file_6.pdf [Accessed on January 25th, 2017]
- World Bank (2005). *Riqueza y Sostenibilidad: Dimensiones Sociales y Ambientales de la Minería en el Perú*. [Online] Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/410671468079729976/pdf/335450a1PE0studio0Mineria.pdf> [Accessed on March 05th, 2017]

Yates B., Horvath C. (2013). Social License to Operate: How to Get It, and How to Keep It. Summit Working Papers

Yin, R.K. (2003) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, London

Young, C., Searle, K., Butler, A., Simmons, P., Watt, A. and Jordan, A. (2016). The role of trust in the resolution of conservation conflicts. *Biological Conservation* 195 (2016) 196–202

Zuidema, C. (2017) Decentralization in environmental governance: a post-contingency approach (New directions in planning theory). London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017.

Appendix 1: Interview guides

Interview guide Community representatives

Introduction

This research is being conducted to get to know community engagement process implemented by mining companies to build trust in their relation with local communities. This research is conducting for my thesis master degree at the University of Groningen in the Netherlands. The information you bring will only be used with academic purposes and will not be shared or used out of this research. Also your name will not be used, to make sure that no one can identify you with any answers. The interview will be recorded with your permission.

Background information

Name of interviewee:

Institution:

Position:

A. About the relationship mining company-community in the past

1. How long the mining company has been working in your community?
2. How did they start to work with your community? How was the first contact company-community?
3. What did you and your community think about the mining company in the beginning? Why did you think that way?
4. How was their relationship in the beginning?
5. What do you think the mining company thought about you and your community at that time?
6. Can you tell me about important moments in the relation between your community and the mining company? Why those moments are important for your community?
7. Can you tell me about an important negative/bad moment between your community and the mining company? What happened? How that issue was solved?

B. About the current relationship mining company-community

8. What do you think about the mining company now?
9. What the mining company did to change the way you and your community think about them?
10. How do you think the mining company perceives your community now?
11. How do you and the company solve your problems now?
12. Can you tell me about a recent problem that you have with the company and how that problem was solved?

C. About Trust-building (participation in the decision-making, procedural fairness and quality contact)

Participation in the decision-making

13. What kind of decisions about the mining operation are taking with the community?
14. How does the mining company include your community in the decision making?
15. Are there established procedures for decision-making community-company?
16. How do those procedures work?
17. How do those procedures could be improved?

Procedural fairness

18. Can you give me an example about a recent decision that was taken between community and company? (*Note: About a typical way in what decisions are taken*)

Description of the process:

- What the decision was about?
- Who was involved in the decision making?
- What topics were discussed?
- Where did the discussion take place?
- Can you describe the positions of the participants in the space?
- How was the attitude of the participants?
- How did you feel during the discussion? Why?
- What was the result of the discussion?
- How much time did you take to come to a result?
- Are you satisfied with the result? Why?
- How do you think this process could be improved?

19. What do you think about the information you and your community receive from the company?

- How do you and your community receive this information?
- Do you think that information is enough for decision-making? Why?
- Do you think the information is transparent?
- What could be improved in the information you and your community receive from the company?

Quality of contact

20. What do you think about the treatment the community receive from the mining company?

21. How do you feel when you talk with the personal from the company?

22. Do you receive any complaints from the community members about the attitude of the company employees? (Can you tell us about these complaints?)

23. How are the interactions in the day by day between community and company? (Visiting houses, meetings with community representatives, visit from community members to company offices, etc.)

24. How do you think the quality of the contact could be improved?

D. Closing

25. In general: How much do you and your community trust the company?

26. Why do your community have (few/a lot) trust on the company?

27. What the company could do to improve the trust community- company?

28. Do you have any final remarks or comments?

Thanks

Interview guide Practitioners and Experts

Introduction

This research is being conducted to get to know community engagement process implemented by mining companies to build trust in their relation with local communities. This research is conducting for my thesis master degree at the University of Groningen in the Netherlands. The information you bring will only be used with academic purposes and will not be shared or used out of this research. Also your name will not be used, to make sure that no one can identify you with any answers. The interview will be recorded with your permission.

Background information

Name of interviewee:

Institution:

Position:

A. Defining community engagement

1. How do you understand community engagement in the practice of mining projects and operations? What is community engagement about?
2. What are the principles of a community engagement process according to good practice?
3. How is community engagement implemented in practice? (strategies, projects, actions)
4. What are the most important outcomes that community engagement strategy has had in the mining projects and operations you have been part of?
5. What do you think could be improve in the way that community engagement strategy is implemented?

B. Community engagement and trust-building

6. How does community engagement strategy has helped trust-building between communities and mining companies?
7. How important is community engagement as strategy for trust-building? Why?
8. How community engagement strategy could be improved to have better trust-building outcomes?

C. Trust-building

9. How long have you been working in the community engagement process in this project?
10. How the relationship between the company and the community has changed in that time? (can you give me some examples of those changes?)
11. Why has that relationship changed?
12. Can you tell me about important moments in the relation between community and the company? Why those moments are important?
13. Can you tell me about an important negative/bad moment between community and the company? What happened? How that issue was solved?
14. How much do you think the community trust the company?
15. What the company has been done to get that level of trust?

D. Participation in the decision-making

16. What decisions about the mining operation are taking with the community?
17. How communities are involved in the decision making?
18. Are there established procedures for decision-making community-company? How do they work?

E. Procedural fairness

29. Can you describe how decisions are taken between community and company? (An example of decision making)
- What the decision was about?
 - Who was involved in the decision making?
 - What topics were discussed?
 - Where did the discussion take place?
 - Can you describe the positions of the participants in the space?
 - How was the attitude of the participants?
 - How did you feel during the discussion? Why?
 - What was the result of the discussion?
 - How much time did you take to come to a result?
 - Are you satisfied with the result? Why?
 - How do you think this process could be improved?
30. What kind of information is given to the communities?
31. How the information is given to them?

F. Quality of contact

32. How do you describe the kind of contact the company has with the community?
33. Do you receive any complaints from the community members about the attitude of the company employees? (Can you tell us about these complaints?)
34. How are the interactions in the day by day between community and company? (Visiting houses, meetings with community representatives, visit from community members to company offices, etc.)
35. How do you qualify those interactions?

G. Closing

36. What could be improved to strengthen the trust between company and community?
37. What do you recommend to new mining projects to take into account in community engagement process for achieving better results in trust-building?
38. Do you have any final remarks or comments?

Thanks

Appendix2. Companies' perceptions regarding communities, approaches and features

Company	Approach	Description of company-community relations	Features in perception of company-community relationship
Buenaventura (BNV) Sustainability Report 2015	Community Relations and social management	"We are making progress with respect to strengthening our relations with the communities in and around our areas of operations. The aim is to achieve well-being for everyone and in this effort BVN must be a key player contributing to local sustainable development"	<ul style="list-style-type: none"> • External • Risk • Company role is to create well-being for communities
MILPO Memoria Anual 2015	Social Responsibility Management	"In the management of Social Responsibility, the company is committed in its role as a strategic ally in the development of local communities around our operations and projects..."	<ul style="list-style-type: none"> • Internal • Strategic ally • Company role is helping local development
MINSUR Informe integrado annual 2015	Social Management	<p>"Our stakeholders have been identified based on four aspects: (i) bidirectional impact, considering that their actions could impact our organization and our activities could affect them; (ii) sharing a common environment and territory; (iii) shared vision about the future and (iv) risk level resulting from their relation with other stakeholders"</p> <p>"Our social management approach is focussed on (...) promotion of transparent dialogue with stakeholders in their areas of influence. Dialogue is carried out according to their traditions and customs. maintaining a permanent relationship of mutual respect and trust".</p> <p>"... [we] contribute to communities' sustainable development in our areas of influence as managers and facilitators of this development".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Internal • Mutual impacts derived from the relationship (Risk) • Company role is to contribute and facilitate local development

Company	Approach	Description of company-community relations	Features in perception of company-community relationship
		“...within this framework, we have a participatory social investment model, involving the surrounding communities in the prioritization of the most urgent needs”	
Volcan Reporte de sostenibilidad 2016	Corporate Social Responsibility and Social Management	<p>“Volcan maintained their trust-building approach towards strengthening their relationships with the communities in their operations area”</p> <p>“We focus our social management as a tool to develop our activities in a sustainable way, with positive impacts for the development of the communities in our influence area. We are committed to the strengthening of dialogue in the relationship with communities and social actors, in order to reinforce a strategic alliance towards the development and well-being of communities”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • External • Strategic ally • Company role is helping local development
Southern Copper Corporation Reporte de sostenibilidad 2015	Community Relations	<p>“Strengthening the trust communities in the company to create shared value... we make efforts to consider our stakeholders’ expectations that our operations contribute to national development”</p> <p>“Southern Copper Corporation maintains its firm commitment to continually improve the quality of life of the communities in which it operates, fostering community engagement and collective participation for common well-being, placing people as central generators of development”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • External • Risk • Company role is to create well-being for communities
Consortio Minero Horizonte	Social Responsibility	“...build long-term social relations based on democratic practices. To that end, programs are developed in a collaborative way in order to promote positive changes in the communities in our area of influence”	<ul style="list-style-type: none"> • External
Antamina Sustainability report 2015	Social management	“Without a doubt, our strong commitment to social development has been fundamental to our growth, it has allowed us to have an important role in the communities where we operate, and become a promoter of local development partners”	<ul style="list-style-type: none"> • External • Strategic Ally

Company	Approach	Description of company-community relations	Features in perception of company-community relationship
Hudbay Minerals Sustainability Report 2015	Community Relations	<p>“Hudbay has a lot of experience in building close ties with the communities near our mining operations ... Hudbay is committed to building the right mine, the right way, and that good community relations are an essential part of that vision”</p> <p>“Hudbay’s community development efforts focus on: helping communities build capacity to ensure sustained prosperity; supporting community efforts to improve the quality of the natural environment; and contributing to social cohesion and community spirit”.</p> <p>“...we maintained constructive relationships with local communities through regular dialogue and collaboration on community projects”</p> <p>“With the shift from construction to operations, Constanca’s relationships with its communities are evolving and we have begun to look at the long-term role we can play in tackling poverty. We expect to become more involved...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Internal (Communities as part of the business) • Strategic ally and partner • Joint efforts for sustainable development
Freeport/Cerro Verde Sustainability Report 2015	Social Responsibility	<p>“FCX’s community investment strategy is focussed on addressing high-priority needs and facilitating local capacity building to sustain communities post-closure”.</p> <p>“The work of dedicated FCX employees on multi-stakeholder initiatives is important in advancing effective partnerships to provide a meaningful contribution to sustainable development”</p> <p>“...transparent and consistent engagement with stakeholders is critical. Doing so creates mutually beneficial opportunities and reduces sustainability-related risks to our plans. We always seek strategic partnerships with host governments, communities and development</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communities as part of the business • Partner

Company	Approach	Description of company-community relations	Features in perception of company-community relationship
		<p>partners to ensure the viability of our projects while delivering meaningful benefits, including post-closure”</p> <p>“We engage openly and transparently with local stakeholders throughout project lifecycles to build the trust needed to operate and grow our business. Our Community Policy calls for collaboration with communities to minimize and mitigate unavoidable adverse impacts and to cultivate opportunities to maximize benefits”.</p> <p>“Engagement and consultation ensure communities have input into our development and operating projects, promote a better understanding of our business, and ultimately reduce risk to our business”.</p>	
Tahoe resources Sustainability report 2015		<p>“Tahoe engages its stakeholders in a meaningful and transparent manner and is always seeking to enhance that engagement”</p> <p>“These engagement efforts have identified negative impacts that Tahoe assiduously works to mitigate (...) Tahoe responds to concerns and resolves issues in a timely manner and to the fullest extent possible”.</p> <p>“We believe that our most effective communications strategy is to engage, educate, address concerns and reinforce a culture of dialogue”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • External • Risk

Appendix3. Companies' social management strategies

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
Buenaventura (BNV) Sustainability Report 2015	<ul style="list-style-type: none"> Road infrastructure Access to water and sanitation Access to water for agriculture and animal husbandry uses (irrigation systems and reservoirs) 	<ul style="list-style-type: none"> Education Health Public-private partnerships procured with local authorities for investments in sanitation, agriculture, education, transport, within others. 	<ul style="list-style-type: none"> Productive projects with local farmers 	<ul style="list-style-type: none"> Hire local workers Buying from local suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> Training for local labour force Strengthen local teachers' capacities 	
MILPO Memoria Anual 2015	<ul style="list-style-type: none"> Irrigation systems and reservoirs Houses improvement Connection to water, sewage and electricity in coordination with the national government 	<ul style="list-style-type: none"> Education (scholarships for university education) Health (nutritional programs) 	<ul style="list-style-type: none"> Local business creation and strengthening Income generation projects (small business development) 	<ul style="list-style-type: none"> Buying from local suppliers (goods and services) 	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen municipalities and communities' local capacity Training for local labour force Community training: monitoring Leadership and entrepreneurship training 	<ul style="list-style-type: none"> Long-term community agreements (social investments prioritization) Permanent dialog Social Risk Analysis, Conflict Risk Analysis Negotiation with communities Participative monitoring Agreements and social commitments monitoring (roundtables with communities) Grievance mechanism Collaborative design of community development plans (communities, municipalities and provinces)
MINSUR	<ul style="list-style-type: none"> Public-private partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> Education (scholarships) 	<ul style="list-style-type: none"> Income generation projects (fibra) 	<ul style="list-style-type: none"> Hire local workers 	<ul style="list-style-type: none"> Training 	<ul style="list-style-type: none"> Presence of the company in local festivities

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
Informe integrado annual 2015	procured with local authorities for investments in sanitation and infrastructure to support economic activities.	<ul style="list-style-type: none"> Health (nutritional programs, services access improvement) 	emprededora, cattle development)	<ul style="list-style-type: none"> Buying from local suppliers 		<ul style="list-style-type: none"> Dialogue and development roundtables (social investment prioritization) Joint monitoring Social Management Committee for community initiatives Community meetings Agreements and social commitments monitoring Continuous interaction with stakeholders Collaborative social project design
Volcan Reporte de sostenibilidad 2016	<ul style="list-style-type: none"> Public-private partnerships procured with local authorities for infrastructure investments Kinder garden building construction Water and sewage connections 	<ul style="list-style-type: none"> Health (services access improvement) Education (scholarships and teachers funding) 	<ul style="list-style-type: none"> Local business creation and strengthening Income generation projects 	<ul style="list-style-type: none"> Hire local workers Buying from local suppliers Agricultural campaigns to improve the chain of production 		<ul style="list-style-type: none"> Dialogue and development roundtables with communities representatives Community agreements (social investments prioritization) Local expectations monitoring Grievance mechanism Daily coordination with communities' boards Collaborative sustainable development plans design Dialogue and roundtables with communities (workshop and information distribution)

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
						<ul style="list-style-type: none"> • Continuous interaction with stakeholders • Community meetings • Weekly meetings with local authorities • Meetings with opinion leaders • Agreements and social commitments monitoring with community boards • Community meetings • Workshops for development initiatives and community needs prioritization • Coordination with local institutions for projects and local initiatives implementation • Dialogue and development roundtables monitoring for commitments achieving and review agreement status) • Collaborative design of community development plans aligned to municipalities plans
Southern Copper Corporation Reporte de sostenibilidad 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure to support economic activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Health (nutritional programs, services through training for community health agents, health campaigns) 		<ul style="list-style-type: none"> • Hiring services from local suppliers to develop community projects 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship training • Business management to 	<ul style="list-style-type: none"> • Community committee • Dialogue and development roundtables • Social investment fund

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
	<ul style="list-style-type: none"> Irrigation systems Public infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Education and support to culture and sports activities 			<ul style="list-style-type: none"> improve small local businesses 	<ul style="list-style-type: none"> Calling for community projects Community meetings Continuous interaction with stakeholders Community agreements (social investments prioritization) Coordination with local institutions for projects and local initiatives implementation
Consortio Minero Horizonte	<ul style="list-style-type: none"> Educational infrastructure renovation 	<ul style="list-style-type: none"> Health (nutritional programs) Education (scholarships and teachers training) 			<ul style="list-style-type: none"> Leadership and entrepreneurship training Improving small businesses management capacity 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborative design of community development plans (communities, municipalities and provinces) Community agreements (social investments prioritization)
Antamina Sustainability report 2015	<ul style="list-style-type: none"> Roads and sidewalks Road maintenance Irrigation infrastructure Educational infrastructure Sewage infrastructure Improving health infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Education (Improvement of education quality, scholarships, musical education) Health (Financing materials to improve access to water, improving the response capacity of health facilities, municipal solid waste integrated) 	<ul style="list-style-type: none"> Agricultural development Livestock development Small animals development Hand women project Forestry development 		<ul style="list-style-type: none"> Strengthening of local stakeholder capacity Youth entrepreneurship Business plan implementation 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue and development roundtables Environmental committees Joint monitoring Community meetings Community relations processes under the multi-stakeholder model Grievance mechanism Elaboration of development plans

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
		management, school breakfast)				
Hudbay Minerals Sustainability Report 2015	<ul style="list-style-type: none"> Public-private partnership for investment projects: irrigation system 	<ul style="list-style-type: none"> invest in health, education and social development Multi-sectorial committees for development (CMD), comprising Hudbay and community representatives, approve and oversee the projects being carried out using the proceeds of the agreements. 	<ul style="list-style-type: none"> Agriculture development Agricultural entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> Local employment Local acquisition goods and services Hudbay's approach to local purchasing is guided by five principles: mutual benefit; fairness, competitiveness and transparency; targeted capacity development; informed and integrated decision-making; and collaboration with community representatives and available 	<ul style="list-style-type: none"> Training local work force to acquire skills Small and domestic business development (technical assistance) 	<ul style="list-style-type: none"> Building local relationships through engagement initiatives Supporting and taking part in local events Understanding culture, concerns and aspirations (stakeholder mapping, socioeconomic profile, risk management framework) Stakeholder engagement plan Workshops, meetings, joint committees for joint decision making Monitoring progress of engagement Community information and consultation meetings Community partnerships Mine tours and open houses Site grievance/community response processes Cultural awareness workshops and other training Dialogue roundtables and agreements CMDs (community development committees) define priorities of

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
				<ul style="list-style-type: none"> supporting organizations. 		<ul style="list-style-type: none"> investments and local acquisition allocation Stakeholder analysis, stakeholder engagement plan to build relationships, understand local concerns, and respond to them Cooperation agreements
Freeport/Cerro Verde Sustainability Report 2015	<ul style="list-style-type: none"> Waste water collection Economic development and infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Programs focus on education, health and economic development is decided by the community members Teacher development 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Local capacity building: education and training 	<ul style="list-style-type: none"> Community trust funds. Community members define the allocation of funds to programs community foundations, formal grievance systems, workshops, participatory group panels or focus groups, town hall meetings and surveys Consultation informally through interactions with our community development representatives in the field, or through community partnership panels and community investment foundations Grievance mechanism
Tahoe resources Sustainability report 2015	<ul style="list-style-type: none"> Irrigation channel Road maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> Social investment initiatives into local community education, health and nutrition, 	<ul style="list-style-type: none"> Farming and domestic business development 	<ul style="list-style-type: none"> Employment opportunities Local procurement 	<ul style="list-style-type: none"> Certification program as equipment operators 	<ul style="list-style-type: none"> In-person, meetings, site visits, grievance mechanism, social partnerships and surveys

Company	Strategies					
	Infrastructure investment	Social investment	Local Economy Development	Employment and local procurement	Capacity building	Community relations
		infrastructure, capacity development, entrepreneurship and local governance initiatives requested by local communities <ul style="list-style-type: none"> • Nutrition and health programs • School nutrition program (lunches for schools), vegetable gardens • Health homes program to improve health and nutrition of families • Teacher training • Teacher stipends 	(training for farmers) <ul style="list-style-type: none"> • Trout hatchery training • Potato farming • Technical Assistance: provided agricultural best practices training to local farmers, teaching them alternatives to pesticides. • Farmers improved the yield and quality of products including avocados, garlic, alfalfa and beans. 	(hiring local suppliers) good and services	<ul style="list-style-type: none"> • Local work force trained 	<ul style="list-style-type: none"> • Participatory monitoring • Visits to site • Local offices for public attention

Appendix 4. Interview transcripts – Community representatives (Spanish)

CS01- Plácido Flores.

Cargo: Vicepresidente de la comunidad.

Buenos días, estoy con el Vicepresidente de la comunidad, el Sr. Plácido Flores. Quería hacerle unas preguntas acerca de la relación entre la comunidad y la empresa minera, ¿Cómo se ha venido presentando la historia de esta relación?

Buenos días joven, soy de la comunidad de Uchucarco, usted me hace la pregunta esta relación esta desde que el convenio se firmó, pero lo que yo veo de parte de la empresa, maltratos y que incumple. En las mesas de diálogo solamente pasa atrasándose mes tras mes día tras día, la comunidad está molesto, claro si hay con la empresa conversaciones y tenemos una mesa técnica que es lo que se atrasa, esa mesa está atrasándose demasiado desde el periodo del 2015-16 no se ha acabado esa mesa

¿Quiénes participan en esa mesa?

Es de interés de toda la comunidad y empresa HUBBAY, ellos no cumplen los compromisos y ese es el motivo que se atrase esto

¿En la mesa está el presidente y quien más?

Toda la junta directiva y la comitiva que se nombra en la asamblea general, ellos son los que llevamos esa mesa

¿Y de HUBBAY quién se presenta?

Son representantes de relaciones comunitarias que se encuentran en la comunidad y dirigentes de relaciones comunitarias, pero ellos no deciden. Quizás en estas oportunidades nosotros necesitaríamos los gerentes que tomen la decisión. Eso es lo que queremos nosotros

¿Qué piensa la comunidad respecto a la mina?

Para mi yo digo que es un atraso. Es que ellos comprometen y no cumplen y eso molesta a la comunidad. A los gerentes que están encargados tienen que estar presentes sino no se puede conversar

¿Cuáles son esos compromisos que han hecho que haya disconformidad en la comunidad?

Los compromisos son en diferentes aspectos, más o menos tenemos unos 80 puntos para tratar aspecto social, ganadería, agropecuaria, trasportes, etc. laboral tenemos tratar.

¿Cómo mejoraría el aspecto laboral?

Siempre y cuando ellos cumplan con el compromiso que han hecho antes de iniciar a trabajar se ha firmado un convenio, tenemos compromisos con adendas, a veces no cumple, ese es el motivo

¿Cómo mejoraría el aspecto de la ganadería?

Desde 1999 hemos trabajado con institución plan **MIRES** entonces más o menos nosotros hemos tenido bastante avance que nos apoye en lo que queremos, la ganadería nos tiene que mejorar más, ahora estamos en tema de discusión sobre agropecuaria y ganadería.

¿El plan MIRCE quién lo dirigió?

Este es gestión de la comunidad, nosotros hemos hecho la gestión y hemos traído una inversión de 4 digo 6 millones para represar dos lagunas con sus respectivos canales.

¿Y ese financiamiento partió de dónde?

De la comunidad... el financiamiento ha hecho el gobierno central financiamiento y nosotros, la comunidad ha dado la mano cualificada 10 % así se ha trabajado para mejorar nuestra ganadería

¿Se siente esa mejoría?

Si se siente, tenemos ganados mejorados, tenemos queso, leche, queremos ser piloto, de la provincia, de la región. Pedimos que la empresa apoye a la ganadería que impulse más

¿Con respecto al tema de decisiones de la comunidad: Como se llega a ver la toma de decisiones en la comunidad, de la minera en algún proyecto?

La decisión la toma la asamblea general, aprueba y desaprueba para eso nosotros estamos en la junta directiva para hacerlo respetar sus decisiones.

¿Hay un procedimiento, como es ese procedimiento?

Si, como te decía es aprobación de la asamblea, que aprueba o desaprueba, ese el procedimiento nosotros como junta directiva estamos para hacer respetar los acuerdos.

En estas reuniones llega a participar la minera

Llega a participar la comunidad, en su conjunto con esto

Pero también hay reuniones con la empresa minera ¿Cómo se gestiona el diálogo con la empresa minera.

El diálogo ha sido carta y carta y nunca, ellos dicen lo que les parece, digamos queda una fecha y llega la fecha dicen no está mi gerente falta este señor

Allí se retrasa. Nosotros somos nueva junta directiva y vamos a tratar de cambiar esto

Cuando hay asambleas o mesas de diálogo que se llegan a abordar

Tenemos agendas del anterior periodo están arrastrándose, de 80 puntos se ha avanzado unos 50 a 60% falta acabar un 40% la empresa no se decide, ellos solo piensan hacer hora o tiempo. Atrasan para otro día otro día si la empresa fuese de decisión aunque sea sentarse una semana y se acaba se pacta se firma ya no habría más problemas solo exigiríamos su compromiso

**Anteriormente han habido mesas de reuniones donde se han llevado a cabo?
¿Dónde se han llevado a cabo estas mesas?**

En la comunidad.

¿Siempre ha sido así, nunca se ha llevado en otra parte en la misma mina?

Siempre ha sido así, nunca hemos aceptado que se haga fuera de nuestra comunidad frente a los delegados que se nombra con todos ellos lo llevamos no solo la directiva. Entonces si hay acuerdos lo llevamos a la asamblea para que lo apruebe. La comunidad tiene que aprobar esto, la asamblea.

¿Qué piensa Ud. De la información que le brinda la minera? ¿Hay transparencia en esas informaciones?

Como le decía, no hay transparencia, claro siempre hay ofrecimientos pero no cumplen, pasan los años, ellos están saqueando nuestros recursos y allí queda.

¿Cuándo Uds. quieren buscar alguna información de los proyectos porque medios lo consiguen?

La comunidad sabemos, conocemos, rápido nosotros captamos, la mina nos apoyara. Nos ayudara, pero no lo estoy viendo mucho.

¿Cómo siente Ud. el trato de la empresa y la comunidad?

RPTA: El trato pata mí siempre ha habido marginaciones. Quizá como somos comuneros hay marginaciones, nosotros no somos profesionales, no conocemos mucho de eso, nuestra

ignorancia, siempre hay maltratos a los comuneros, claro a la junta directiva no habrá pero a los comuneros si.

22.- ¿Ha habido casos?

RPTA: Si hay casos, hay maltrato por empresas terceros que traen esos son los que maltratan

23.- ¿Se ha sentido que los foráneos han maltratado a la comunidad?

RPTA: Así es

24.- ¿Ha habido roces con los funcionarios de la comunidad?

RPTA: Siempre hay roces con ellos porque no hay entendimiento y cuando no hay entendimiento tiene que haber siempre roces con el equipo técnico pero más hay maltrato hacia los comuneros de las empresas terceras. Terceros se dice, cuando contratan otra empresa, son ellos los que maltratan

25.- ¿Cómo presentan ese reclamo? ¿Cómo llegan a resolver ese maltrato?

RPTA: Como junta directiva hacemos reclamos con HUDBAY.

26.- Para finalizar, ha habido contactos directos con respecto a la empresa, visitas a casas reuniones, visitas a la comunidad por parte de un funcionario?

RPTA: Con su equipo técnico nosotros no tenemos contacto directo, con los de relaciones comunitarias si ellos vienen por acá.

27.- ¿Qué tan constantemente vienen por acá?

RPTA: Ellos si vienen constante pero con los gerentes no, no he visto todavía

¿Y ese equipo técnico de relaciones comunitarias como se presenta? ¿Qué tan bien manejan el trato con la comunidad?

Sí, con ellos si normal. Pero no conocemos hasta ahorita a los gerentes, espero que cuando tengamos una mesa técnica estén ellos para conversar, como te digo no conocemos a los gerentes, quien será el gerente de operaciones, quien será el gerente general, no conocemos hasta ahorita seguramente cuando tengamos mesa técnica los conoceremos, si ellos nos proponen, nosotros estamos llanos para arreglar las cosas

¿Cuánto confía la comunidad en la empresa minera?

Yo no confío mucho, siempre ha habido engaños, no sé cómo llegaremos pero confío ojala que tengamos un entendimiento con la empresa y la comunidad, quizá llevemos a buen final, que cumplan sus compromisos a los que desde el inicio se ha comprometido solo pido a la empresa HUDBAY que sea de decisión así nosotros la junta directiva y ellos nos llevemos de la mejor manera.

¿Qué espero para la comunidad que mejore? ¿Qué propuesta de mejoría tiene para la comunidad de aquí a futuro?

Nosotros estamos viendo, solo esperando a la empresa que entienda a la comunidad, a la junta directiva, que haya entendimiento para que salga adelante la comunidad, no queremos que estén saqueando nomás nuestros recursos, que están volviendo desiertos ya no son como antes. Los terrenos de nuestra comunidad todo está ya saqueado. Eso es.

Cierre: Agradecimiento al dirigente por su participación y colaboración en la entrevista.

CS02 – Isaías Chañe

Cargo: Presidente de la comunidad

Buenos días, estamos con el Presidente de la comunidad, el Sr. Isaías Es un gusto conocerlo, en verdad, una gran autoridad de la comunidad.

Quisiera comenzar la entrevista haciéndole una pregunta ¿Cómo ha venido relacionándose la comunidad con la empresa minera?

Muy buenos días. Si justamente la mina viene , primero ingresa una empresa privada rio Tinto en el 2003, así sucesivamente luego viene después Norsemont, 2006 se está instalando aquí en la comunidad Uchucarco , en el 2010 la licencia le dan a HUDBAY y está- Antes Uchucarco era netamente ganadera, se dedicaba a la ganadería, la agricultura, ingresa primera oportunidad la mina diciendo que iba a haber buen diálogo mano a mano, pero esto no se cumple, en aspecto social no se cumple, en la comunidad Uchucarco, tiene oro plata cobre, la empresa minera está enriqueciéndose, pero la comunidad sigue pobre

Cuando se acercaron a ellos, ¿Cómo fue la relación o cuando ellos se acercaron a Uds., como se presentaron que les dijeron, cuáles fueron las primeras promesas con Uds.?

Justamente mina ingresa a convencer a la gente que vamos a trabajar mano a mano, hoy día no se cumple eso., no se respeta a la comunidad tenemos convenios y nunca se han cumplido esos convenios, como juego ha hecho divisiones a las personas de Uchucarco, bastante división antiguamente la comunidad Uchucarco estaba bien organizado con sus actividades de ganadería y agricultura pero hoy en día no se ve eso.

¿Y que decían los convenios?

Los convenios al respecto de lo social hay varios puntos que hablar , empleos, ganadería , educación, salud, muchos que hablar y no se cumple en cambio la mina también ingresa habrá jóvenes que se capacitaran aquí en la comunidad y no se cumple. Yo le preguntaría a la mina, hoy habrá si quiera unos 10 jóvenes que están capacitados, no hay, no hay capacitados, en puestos de trabajo no hay jóvenes de la comunidad de Uchucarco.

Pero ha habido programas sociales que han sido puestos por parte de la mina

Ha habido un mínimo porcentaje, ellos nos buscan un pretexto. Unos documentos, unos requisitos que nos pide a la comunidad pero no debería hacer, como la empresa minera lleva nuestros recursos debería capacitar a los jóvenes de cero, hacia adelante pero eso no se ve hoy en día, la educación debería ser una buena educación porque la comunidad está al lado de la mina pero eso no se da, no vemos eso de repente

¿Qué tanta confianza hay con respecto a la transferencia de información que les brinda la mina?

Lo sentimos como una burla, no hay cumplimiento hacia nosotros De palabras hay muchos pero incumplimientos

Digamos, Uds. quieren buscar informaciones por parte de la mina como ubican esa información

Esa información prácticamente a nosotros no nos cumple. De palabras hay muchos pero cumplimientos cero, no le veo el cumplimiento a la mina

¿En cuánto a la toma de decisiones como se dan con respecto a la mina, como se llega a tomar las decisiones en conjunto?

Esas gestiones prácticamente no están cumpliendo. De conversación si, lo hacemos lo planificamos pero no se cumple,

¿No hay asambleas, mesas de trabajo, mesas de diálogo?

Justamente nosotros está programado la mesa técnica y tenemos que conversar con la empresa minera HUDBAY, el aspecto de lo social estamos programando más o menos fines de este mes, yo quisiera por parte de la empresa HUDBAY, queremos buen diálogo buena comprensión eso es lo que queremos, si no hay diálogo el pueblo de Uchucarco decidirá en una asamblea.

¿Anteriormente han tenido roces con la minera de esta manera?

Si, bastante por incumplimiento, está en la conciencia de la empresa minea

Como ha respondido en eso la empresa minera

Prácticamente como paseo la empresa minera a la comunidad

hay una contribución de la empresa minera constante para el desarrollo de participación económica, de cuotas

No hay

¿Cómo participa en el desarrollo de la comunidad la minera?

Por ejemplo la minera se compromete diciendo que va a haber capacitaciones laborales, no hay eso. Mínimo habrá pero no se cumple. La minera entra engañando a la comunidad, nos hace comprar equipos, maquinaria. Los equipos están botados, ni siquiera trabajan en la mina así nos ha paseado la empresa a la comunidad.

¿La participación en la mano de obra en la mina es de la comunidad o foránea?

80 o 90 % son foráneos serán 10% que son de la comunidad. La minera HUBBAY debe capacitar a los jóvenes en todo logro, así siquiera se ocuparían en trabajar y beneficiaria a la comunidad Ni eso, el trabajo es Solamente temporal, unos dos meses tres meses y la mayoría de la gente es foránea. La comunidad se encuentra afectada netamente. La mina está en la cabeza del rio Matarani.

¿Y eso que perjuicios le ha generado a la comunidad?

Prácticamente, más antes hemos tenido nosotros unas quejas por ejemplo en ese rio que baja había truchas muertas así. La empresa minera HUBBAY uso estudios de impacto ambiental no está cumpliéndose no cumple

Uds. han tenido acceso a esos estudios?

No, no hemos tenido

¿Cómo llegan a informarse de este?

Nosotros siempre como somos veedores, la comunidad así lo encontramos, el rio con las truchas muertas incluso tenemos pruebas en fotos así las tenemos.

¿Ha generado también problemas para su desarrollo en la agricultura en la ganadería?

Si, por parte de la empresa no hay apoyo a la ganadería no vemos... hasta este año la empresa minera no dice nada. No hay apoyo, como paseo nomas a nosotros nos lleva con engaños vamos a hacer esto, pero nunca se cumple.

¿Qué piensa sobre el trato que tiene la minera y la comunidad- hay bien trato con respecto al personal que trabaja con ellos? por ejemplo los ingenieros los funcionarios como se relacionan con Uds.

No, ese trato, como te puedo decir nosotros lo tenemos como extraño por ahí nos pide trabajo por mínima cantidad de meses... si cualquier trabajador de la comunidad sea peón o sea conductor cualquier accidente mínima ocasiona inmediatamente es despedida, su liquidación le dan, mientras que hay conductores foráneos, hay trabajadores foráneos, eso sí lo tienen

¿Y ha habido roces con algún ingeniero con la comunidad o algún maltrato por parte de algún personal, quejas por parte de la comunidad del maltrato de la minera?

Si ha habido, ha habido quejas varios, funcionarios de la empresa, maltratos psicológicamente. En la empresa HUDBAY hay profesionales y nosotros somos comuneros quiere aprovecharse de eso, nos humilla, la comunidad siempre estaba humillados,

Que piensa sobre las quejas ha habido una gestión de quejas por parte de la comunidad? ¿Algún funcionario se ha acercado a recibir estas quejas de ustedes ha habido algún representante que se ha acercado a gestionar las quejas de la zona?

No.

¿Tampoco ha habido algún representante que se haya dedicado a hacer visitas a la comunidad, asistir a reuniones la gestión de quejas de la comunidad?

No. No sea visto

¿Nunca se ha visto eso? ¿Nunca se ha visto un representante como un relacionista comunitario?

No. Nunca más bien la comunidad pide esas quejas para conversar y nunca se ha cumplido

Uds. me habían comentado que antes estaban más relacionados con la minera y ahora ya no ¿Cómo era en aquella época?

Prácticamente la minera ingresa para que le damos la licencia social, la autorización ha habido buen diálogo buena conversación hasta en aspecto social, la minera se compromete pero nunca se ha cumplido.

¿Eso fue más en las mesas de diálogos?

Antes de eso ha sido.

¿Y para licencia social como ustedes le otorgaron?

Para la licencia social la participación de la comunidad de Uchucarco era mínima, la participación, trajeron de otras provincias como Espinar pero la participación de la comunidad de Uchucarco sido mínima, así nos ha engañado la empresa

¿Cómo son los contactos que llevan Uds. con la empresa minera?

Actualmente también no cumple, nosotros no tenemos mucho contacto con la empresa.

Por ejemplo si Uds. quiere hablar esto de los convenios que tienen que cumplirse como dialogan con ellos actualmente

Nosotros actualmente estamos recién por comenzar entonces digo a fines de este mes vamos a tener por la exigencia de la comunidad mientras la empresa minera estará unos quince años después como quedará la comunidad

¿Qué tanto confía en la empresa minera?

Prácticamente yo no confié. No hay cumplimiento. Como empresa minera debe cumplir La necesidad de la comunidad debe verlo en primer lugar si en caso no lo ve, no tengo la confianza con la empresa.

¿Ya como para finalizar, ¿cuál sería su recomendación para mejorar el trato y la confianza con la empresa?

La empresa minera debe cumplir con todos sus compromisos que ha hecho cuando ingresaba, que cumpla en cambio caso no cumpla la empresa minera la comunidad tomara la decisión

¿Qué compromisos debe cumplir la minera?

Por ejemplo en aspecto social, caso por ejemplo, de salud, educación, ganadería, hay varios en el convenio dice que HUDBAY se compromete, que cumpla la empresa

¿Comentario final para cerrar la entrevista, algún aspecto que estamos omitiendo en la entrevista, algo que le desconforme de la minera

Que la empresa minera que cumpla., si cumple nosotros podemos conversar si no cumple no estamos de acuerdo. Por ejemplo al día, las 24 horas cuanta minerales lleva.

¿Esa información Uds. no la tienen?

A nosotros no nos dan ninguna información. Se ha solicitado esa información y nos dan

¿Y la información mínima por donde la obtienen?

Por el trabajador local o vía internet

¿Por alguna página en específica?

Por Facebook

Gracias.

CS03 – Ronald Huachaca

Cargo: Presidente de la Comunidad

¿Podría contarnos sobre la historia de cómo se ha venido dando la relación entre la comunidad y la empresa minera?

Bueno primeramente quiero agradecer y saludarle por ese espacio que usted brinda y desearle que sea éxito y que siempre se acuerden de nuestra comunidad en una proyección hacia futuro. Bueno para iniciar con la pregunta la relación se inició en el 2005, ya con la exploración, con todo, es ahí que conocemos con río tinto, y así sucesivamente se va construyéndose y es ahora una producción minera, ese es el historial

¿Y cuando ellos se presentaron que dijeron, hubo reuniones, que se acordó?

Lo único que ellos, un grupo de relacionistas comunitarios que exclusivamente se comunicaban a tomar reuniones con la comunidad, para comentarnos que el desarrollo de la comunidad iba a progresar, van a salir adelante, van a tener trabajo, empleos, seguridad. Bueno vinieron a darnos esperanzas todos los ingenieros de las relaciones comunitarias.

¿Claro y con eso se pudo gestar por parte de la empresa licencia social o hubo otras acciones que hicieron de que la comunidad permitieran que haya explotación minera?

En si las comunidades campesinas así, no evidencian, no es prioridad y no conocen a fondo. No tienen ese respaldo de conocer, luchan pero como tienen un inicio sin fines de lucro. Bueno acepte pensando que vendría un ingreso económico promueve a la comunidad, pero en si no han tenido cara, pese a los días y las noches que están pasando. Si hubieran empresas mineras estables y dejarían buenos propósitos en las comunidades, así si se conocieran, pero lamentablemente no, todo sé que inician y luego finaliza, y hay mismo acaba y nunca más retorna. Logra su objetivo y lo deja. Pero la comunidad entera no conoce, hay desinformación.

¿y ahorita, actualmente hay problemas con la minera?

Si, exactamente, tenemos acuerdos tomados que no se cumplen, y bueno solamente en las comunidades no todos son profesionales, no todos son preparados, con una visión política para que de esa forma haya acuerdos que se toman, muchas veces las comunidades aceptan verbalmente, no elaboran documentaciones, y bueno cuando ya nosotros aperturamos algunas conversaciones, solo quieren palabras y no en documentaciones y como no tenemos la experiencia, pensamos en la sinceridad, la honestidad, la transparencia por ahí uno confía en las palabras; pero si por ahí no han elaborado ningún tipo de documento, solamente quedaron en promesas y cuando nosotros le hacemos recordar niegan porque no hay documento en donde hemos acordado; y bueno al olvido; eso nos traen malos recuerdos de las mineras, ya

que vienen empresas mineras de otros lugares con extranjeros para dar desarrollo a los pueblos, pero no se conoce que es lo que va a pasar en el transcurso del tiempo.

¿y dígame estas reuniones se dan en asambleas, mesas de diálogos, como se están gestando los programas internos de la comunidad con la empresa minera?

Mediante reuniones que se dan, solo se pide apoyo en la ganadería, el cuidado de los animales para sobrevivir y un poco de alimentar a sus hijos, para darles autonomía para que sus hijos progresen. Ellos han venido a Perú, y bueno nosotros hacerles recordar, más antes nosotros éramos servidumbres de las haciendas, donde los hacendados solamente se acostumbraban a nosotros porque éramos su personaje, así pues, la empresa debería ser como los hacendados y nosotros su personaje; pero no nos dan ese espacio para seguir preparándonos, para seguir adelante, solo queda comentarios y ahí queda no, no tenemos mucha educación por parte de la comunidad no, y de eso es porque la comunidad siempre vive sorprendidos y engañados de las empresas mineras que vienen, de todo tipo de profesionales, abogados, psicólogos e ingenieros, están preparados para ese espacio y un humilde campesino que vive ahí, eso ya lo manejan. Hay desconocimiento de la gente frente al abuso que se comete

¿La empresa minera no ha impulsado el desarrollo de la comunidad a través de programas, proyectos sociales, capacitaciones, habido aportes tanto de la minera hacia la comunidad?

No, ninguna cada quien se ha abierto, por ejemplo ahorita estamos en chilloroya los mismos comuneros se han mejorado, pensando que la empresa minera iban a proveer alojamiento, alimentación pensaron la gente desde el momento que le vendieron sus tierras. La comunidad ha vendido 750 hectáreas, por un monto de 80 millones, donde 20 millones, va en repartición a la comunidad entera, los 147 comuneros, y 7 millones invierte en compra de maquinarias y quedaría como saldo 53 millones que la empresa lo convierte en inversión social, engañando a la comunidad, nosotros vamos a manejar su economía. Nosotros hemos hecho un documento también sin conocimiento de eso. Cuando vemos la empresa minera utilizo ese dinero como inversión social de la empresa minera, eso es falso, eso era nuestra venta de tierra, que cuando nosotros vendamos esa tierra, esa plata debía depositar a la cuenta de la comunidad, pero eso no fue así, se lo han tomado como inversión social de ellos

¿Y cuando ellos dicen que es inversión social, en donde se ve reflejado esa inversión social de ellos?

No hay nada, ellos no dan ningún tipo de inversión social, este año, en este periodo, hemos alcanzado hacer la regulación del convenio, en eso recién sacamos 2 millones, para hacer proyectos, pagos a los profesores, a las enfermeras, de uno a otro carecemos de docencia, carecemos de técnicos, agropecuarios, veterinaria para que vea a nuestros animales, nosotros contratamos y con esa plata que la empresa nos está dando, nosotros recién vamos a poder hacer algo, con esa reformulación que nosotros hemos elaborado, solamente la empresa vea llevar a los registros públicos esa reformulación que nosotros hemos aportado y nos da la esperanza de que nuestras firmas quedaron y que debe cumplirse, cuando nosotros dijimos, queremos llevar esos acuerdos que nosotros hemos tenido, para tener mayor validez a los registros públicos, esos acuerdos que hemos tomado; pero ellos no consideran, quieren que este en nuestros libros de actas, que ahí esté, no quieren que eso se saque esos acuerdos al periodismo, todas esas cosas, no quiere, no quiere firmar esta reformulación que nosotros hacemos y que ha culminado

¿Entonces eso significa que también hay un tema también de transparencia con respecto a las informaciones que brinda la minera? ¿Es fácil para ustedes conseguir informaciones de la empresa minera, de sus proyectos?

Si la comunidad, aposto por tener algo mejor a futuro. Pero no ha visto eso. A veces hay un desorden en la asamblea, vienen a la empresa pidiendo queremos un trabajo, hay un desorden en la comunidad, quita la organización. No solo la comunidad debe estar fijándose en la empresa minera, nosotros pertenecemos al distrito de Livitaca, en donde llegan presupuestos a nuestros distritos, pero lamentablemente a nuestro distrito de Livitaca, nuestra provincia, el

departamento nos dicen ustedes viven cerca del proyecto minero y por lo tanto ustedes tienen muchos beneficios, y por lo tanto a ustedes no le pertenecen, no niegan, nuestra empresa nos niega, nuestro distrito nos niega, nuestra provincia nos niega, como vamos a progresar como comunidad. Es algo lógico y triste para los dirigentes que ven el futuro de nuestra comunidad, ya que muchos de nosotros, como ya veras, quizás nosotros ya no, sino nuestros hijos que vienen atrás, y quizás ellos nos van a juzgar.

Claro, entonces hay problemas evidentes en relación entre comunidad y empresa. ¿Pero hay reuniones en donde se puede discutir estos temas?

eso es lo que nosotros, justo hoy día tenemos tres temas, y nos gustaría que usted ingrese a nuestra asamblea que vamos a tener con la empresa minera. Usted se sentaría y escucharía cual es la posición de la empresa y como tiene a la gente dando malas esperanza a la comunidad, no hay transparencia. Me gustaría que usted se quedara a la 1:00 de la tarde, para que vea la actitud de la empresa.

¿Comúnmente que actitud toma la empresa y cuáles son los temas que se abordan específicamente, cuando hay estas reuniones?

Por ejemplo, nosotros ahorita queremos que se cumplan los acuerdos, hay muchos problemas pendientes y eso desconoce la empresa. Cuando la empresa tiene intereses personales, solo por ese día a la comunidad viene, el representante todo, pero cuando no hay nada, no están. Pero cuando algo quiere la empresa recién viene a la comunidad. No sé si ahora quiere lograr la conexión, la carretera que va a la población de las bambas, seguro va a venir y va ver si hay recelo del lugar Pampacancha, eso va a tratar y luego se van a retirar. Ya bueno hemos tomado estrategias ya que el campesino, no tiene leyes, ni normas. Para poder llevar mejor la reunión y dar nuestros objetivos.

¿Quería preguntarle también ya como es la relación que ustedes tienen con los empleados, con la gente que trabaja en la minera, como es el trato, habido roses, se han presentado quejas, malas conductas de la mina con la comunidad?

si mucho se ve sobre ese tema, pero lo único que nosotros queremos que no hay que discutir entre la comunidad, a veces las relaciones comunitarias siembran el odio en la comunidad, nosotros peleando, no sé si eso para la empresa será bien o mal; pero debe de haber otro espacio para conversar. Las relaciones comunitarias tienen que tener esa relación de amistad, de transparencia con la comunidad, pero no solo logran sus beneficios de ellos

¿Claro, y cuando discuten entre los miembros de la comunidad, cuales son los temas de discrepancia comúnmente?

Querer saber qué es lo que está proveyendo, que está trabajando, yo no trabajo, hay mucha discusión sobre eso, y a las personas que hablen y participen, y no personas que se les sobornen con una camioneta esas personas perjudican a la comunidad.

¿Cómo es la actitud de los relacionistas comunitarios para provocar discrepancias en la comunidad, como ahondan en ese tema?

Mediante los trabajadores, ellos simplemente actúan, mandan, como trabajan a la empresa, tratan de convencer a la masa, a la gente, ganan dinero, como no están en la comunidad ellos no pierden tiempo, la empresa minera les paga para eso, para hacer discutir a la gente.

¿Y estos señores representantes de la minera han venido a la comunidad, a visitar a las familias, a visitar a los comuneros, en las reuniones, qué tan frecuente son su visitas en la comunidad?

Algunos, si quieren un trabajo, solo por ello vendrían a la zona, sino no salen de su campamento, si no ya, se olvidan, no salen otros días, sino como ellos tienen que hacer algo, como sus jefes les ordenan, vienen a la comunidad a disimular a la gente una cosa u otra vamos a hacer, nada nuevo.

¿En general que tanto confía su comunidad en la empresa minera?

Mínimo, mínimo o sea una mínima cantidad con todas estas cosas, aunque no le podemos decir nada pues ellos no tienen la decisión, ellos nos dicen no tenemos el poder para hacer esto, solo nos manda la mina, para conversar los puntos que ustedes nos plasma, si nosotros hablamos otros temas no podremos hacer más.

¿Cómo podría la empresa minera recobrar la confianza en la comunidad?

Realizando los puntos pendientes, pero no creo, no creo, muchos de los compañeros no quieren nada, porque ahora son más pobres de lo que estaban, Muchos de los compañeros han dejado el campo, la ganadería, porque desde los primeros días se les prometió trabajo, muchos de ellos se acostumbraron a tener plata, pero luego cuando los sacaron, porque no están aptos para el trabajo, ahora están en la población, y en los negocios de la comunidad no hay nada, de nuevo al campo la ganadería lo dejaron a un lado, y cada día más pobres de lo que estaban.

¿Qué espera usted para su comunidad de aquí al futuro?

El deseo de toda la comunidad es de alguna forma regresar al campo, y empezar a mejorar la ganadería, y bueno más que todos que ellos consigan el éxito y el progreso y el progreso económico para sus hogares, porque es la única forma, la única visión de ellos es estar en el campo mejorar su ganadería, mejorando genéticamente con su ganado, así es.

CS04 – Zenobia Quispichañi

Primera vocal de los mineros artesanales.

¿Podría contarnos como se dio la relación entre la empresa minera y la comunidad?

La empresa es ahorita es la gran empresa, ha empezado con nosotros como a engañar bonito nos ha entrado de allí ahora los últimos ha salido mal discutiendo, entre compañeros discutimos, nos hace discutir la empresa. Esa es la verdad.

¿Cuándo vino la empresa que propuso que dijo, como se presentó?

Se ha presentado vamos a trabajar mano a mano como vecinos, así nos ha dicho, ahora no hay nada de eso, agarran prepotentemente la empresa sale contra nosotros nos quieren dividir. Así es la empresa.

¿Se ha notado las divisiones en la comunidad, como así?

Nos quieren dividir, otros comuneros se alían parte de la empresa, otros no queremos, con eso nos está dividiendo nos hace discutir en las asambleas, ayer nomas hicimos con la empresa una pequeña reunión, que le pasa a ustedes, hasta me he llorado, me da tristeza porque entre compañero, entre familiares, entre primos, nos agarramos bronca delante de la empresa, así no hace discutir.

¿Cuáles son los temas que tratan comúnmente cuando se dan esas reuniones?

Esas reuniones, nosotros prácticamente, ahora estás viendo acaso los que salen de la empresa siquiera consumen nuestras tiendas, nuestros restaurante, nuestro hospedaje, no, no salen, por ellos estamos luchando ahora con la empresa, entonces la empresa ha dicho ya, pero no quieren soltar, no quieren soltar gente, estamos diciendo ya nosotros a Stracon otras empresas grandes que están en tu mina que están trabajando, no, no queremos eso, y nosotros queremos eso que están trasportando encapsulados. Hartas empresa hay como 10 o más tienen, no sé qué empresas están viniendo, entonces a esos estamos diciendo, estamos queriendo, ya a ellos suelta, con eso vamos estar contentos, siquiera vamos a vender, para nuestra tienda, va a haber negocios, como otras comunidades, por ejemplo en espinar todo sale, no hace como mina verde, en chahuahuacho igualito, en espinar si veo sale gente a hospedar, sale a comer, a comprar siquiera a las tiendas, pero aquí nada, no sale, entonces ojala nos comprenda, ayer nomas estamos diciendo eso.

esos son los temas principales que han tocado.

Hoy día también es asamblea, hoy vamos a hacer de la carretera ya también, no nos hace caso para nada, para nada.

¿Quiénes son los representantes que vienen a hablar con usted?

De HUDBAY, es Henry rojas Ponce, el otro la señorita Dafne, después Jorge breñas, el señor tito, a los demás casi... los conozco pero de su nombre no, viene a vece a conversar con nosotros 8 a 10 ingenieros.

¿Son ingenieros técnicos son relacionistas comunitarios?

relaciones comunitarias, más que todo relaciones comunitarias, por que otro no vienen. Después contaminación, de contaminación luchamos ni caso nos da, pues contaminación cuantos kilómetros será ni 3 kilometro hay, aquisito está, acá atrás está posos de relave, otra cantera aquí el cerro frente al cerro nomas está tapado, de ahí también viene, cuando viene el olor con el viento directo a nuestra parcela, yo vivo aquisito nomas, de eso también reclamamos. No nos hace caso.

¿Al principio había una buena relación?

Al principio como era, como nos trataba, ahora poco a poco no nos hace caso, entre nosotros estamos discutiendo.

¿Y cuando hace la resolución de los problemas de la comunidad siempre lo hacen en la asamblea, mesa de diálogo, que tan periódicamente se da eso?

En la mesa de diálogo, nos engaña, ya vamos tratar tal día, vienen ese día, no nos hace caso, otros comuneros encontrar de la mina, otros separan de la mina. Ayer también hemos discutido con relaciones comunitarias. No vas a soltar gente, si no sueltas gente, ya, otra medida vamos a tomar. Allí recién para 29 de este mes estamos quedando, vamos a traer resultado bueno, nos ha dicho la ingeniera.

¿Hay una apertura para la toma de decisiones con la minera?

: Si, participamos, por eso no nos hace caso. Ni cuenta nos da.

¿Tienen asambleas constantemente, verdad?

cada 5 de nosotros, con la empresa es cada mes es 16, haberes llevamos 18 así. Constantes así.

¿Cuáles son los principales temas que llegan a tomar?

De medio ambiente. Medioambiente nomas me recuerdo, otros hay no sé cómo se llama.

¿Me han estado contando que las primeras luchas son por el medio ambiente y como están, la comunidad, monitoreando esto?

Más sabe el dirigente, Edgar Quispe.

¿Usted siente que hay apertura confianza y transparencia que le brinda la empresa a la comunidad?

Hay veces, hay veces no, nos hace caso, otras veces se cierra, dicen no, y no, y no, hay veces que si hacen caso cuando nos ponemos fuerte, cuando luchamos todos dicen que queremos dominar, cuando estamos medio ,medio, ellos también se cierran, eso no vamos a proceder, o ahora el cobre está bajo, con eso se lavan ellos.

¿Hay problemas en la comunidad y la imagen de la empresa está mal, la empresa ha hecho acciones para mejorar su imagen?

No. Por eso nos quiere dividir, la vez pasada, asamblea fuerte hemos discutido entre compañero, la empresa le he dicho no pude ser así, antes no vivíamos así, no sé qué corrupción han traído para la comunidad, entre familiares estamos discutiendo entre hermanos, al lado de la empresa si están viendo.

¿Sobre el trato de la empresa hacia usted ha habido buen trato por parte de los trabajadores de la minera, rose de conductas?

Si, más antes, para empezar, no nos han dado comida, yo he trabajado como dos meses, y de allí hemos reclamado en asamblea y de allí están dando comida, si a los trabajadores siempre hay maltratos, pero siempre queja en la asamblea, corrigiendo también.

¿Cómo han sido así los maltratos?

Un tercero, entonces cualquier cosita contestas, diciendo, porqué me vas a tratar mal, al toque botan, tú eres chismoso, al toque botan también. Nuestro carro, nuestra movilidad también, maquinaria pesada ponemos, camionetas, cualquier cosa contra de la mina dice, no puedes decir así, al toque nos fichan y sacan nuestra unidad también, a los trabajadores igualito nos hace, y de miedo otros ya no hablan en asamblea, son bienvenido para la empresa pero para los que hablamos estamos fichados para la empresa.

¿la empresa para relacionarse con ustedes hay contactos diarios, hay visitas a casa, hay visitas a la comunidad, reuniones?

No. Incluso a nuestra casa esa voladura ha afectado rajadas, aquí también hay rajadas, mira como hay maltrato en nuestras casas, otros ya están refaccionando, así entonces maltratan nuestra casa, ni a eso vienen, han evaluado en el 2015, recién están refaccionando, ahora están refaccionando y sigue la voladura a las 7 y tanto, esa voladura como temblor pasa. Ni a eso, no viene, como está tu casa, cuando reclamamos recién, cuando no reclamamos cualquier cosita ni importancia nos da.

¿Y en esto, los programas sociales que tenga la empresa, ha habido un programa de apoyo a la comunidad? ¿Ni a la ganadería, ni al comercio?

nada, nada.

¿ha habido aportes voluntarios por parte de la empresa?

Nada, con nuestra plata toda se hace la obra, nos ha engañado con la venta de nuestra tierra nos ha engañado, han hecho quedar esa plata, ellos lo tienen esa plata también, con esa plata nomás gastan, ellos se alaban, estamos haciendo mano a mano, hasta en radio habla y hasta en programa pasa, pero no es así, es engaño.

¿En qué proyecto se iba a invertir ese dinero?

Ahora también estamos para, piletas domiciliarias, este año vamos a utilizar nuestra plata, para ganadería, para eso vamos a invertir nuestra plata que tenemos que hemos vendido nuestro terreno, pero por parte de la mina no, aquí han hecho obras casa comunal, ruedo, con nuestra plata, de la mina ni un sol gasta en nuestra comunidad.

¿Ahora hay programas sociales de apoyo a la mujer, de apoyo del desarrollo de la juventud, capacitaciones?

No. Capacitaciones reclamamos, mi hija se ha capacitado 2012 – 2013, estamos reclamando, nada nos hace caso.

¿En qué se capacitación recibió su hija?

En faja transportadora, para la chancadora. Ahora estamos reclamando, eso también nos ha dicho en esa asamblea, de otro lado gente traen eso si bienvenidos eso si, pero de esta comunidad nada, de espinar es ese profesor, junto a mi hija se ha capacitado, tiene el cupo de mi hija, ese profesor va a cumplir su contrato, luego vamos a sacar y van a entrar como concurso quien gana va a entrar. Eso nos ha dicho. Capacitan también no hay trabajo, por las puras engañan.

¿Cómo se podría mejorar la relación entre la comunidad y la empresa minera?

Por eso, paramos discutiendo, no hay comprensión.

¿Y cómo podrían mejorar?

Nosotros queremos que todo nos haga caso, que halla para el comunero trabajo y capacitación para los jóvenes, y ya con eso estamos tranquilos también, ese es trabajar como nos ha engañado para la entrada, eso nosotros también queremos que cumpla eso, no cumple eso ese es el problema, hablan pero no cumplen y mienten, que hemos hecho documento, y eso también adulteran, han aumentado han disminuido ese contrato, entonces no tienen que ser así, por eso pasa la discusión.

¿Algún otro comentario como podrían mejorar las relaciones con la comunidad y que esperan para el futuro?

Nosotros esperamos que no nos engañen y con eso puede a ver comprensión, si eso quiere nuestro presidente, que nos hagan caso que haya trabajo, que haya capacitaciones para los jóvenes, que aporte en la comunidad, como estamos viviendo queremos trabajo, cómo estamos viviendo al lado de la mina, ellos están cargando mineral la empresa tiene que haber trabajo también capacitaciones bastantes, trabajo para los comuneros, y ya estamos contentos, pero si no hay toda una vida vamos a discutir.

¿Tendrá algún comentario final, lo que espera usted para el futuro para la comunidad?

Más que todo para los jóvenes, nosotros pasmos lo 50, hasta los 40 todavía hay trabajo, pediríamos que haiga trabajo para nuestros hijos, más que todo capacitaciones, con eso que nos haga caso la empresa minera HUDBAY, con eso estamos de acuerdo, que haiga para este pueblo mismo que rieguen por la polvareda, la contaminación, si nos da recompensa en trabajo, que suelte a gente de adentro entonces con eso estamos conforme. Estamos al lado de la mina, estamos aquí la población en el centro de este lado contaminación, de este lado contaminación, de este lado relave totalmente estamos contaminados, si, si nos hacen caso de que también vamos a molestar a la empresa, vamos a estar ambos, ellos también van a estar conformes como amigos como vecinos vamos a estar más tranquilos.

CS05 – Juan de Dios Quispe Chani

Secretario de la comunidad

Buenas noches, estamos con el secretario de la comunidad Juan de Dios.

Esta entrevista es para conocer la historia de la relación entre la empresa y la comunidad

Podría contarme ¿Cómo se inició esta relación?

La relación con la minera se ha iniciado hace buen tiempo cuando inicialmente ingreso a la comunidad la empresa denominada Rio Tinto, que estuvo organizando sus exploraciones, al principio no era para nosotros tan expectantes, casi sin importancia lo consideraba la comunidad pero allí ha ido avanzando, hasta que apareció otra empresa que le compro a Río Tinto y luego a su vez la vende a NORSEMONT.

¿Anteriormente esas dos empresas no tuvieron contacto con la comunidad, reuniones?

Claro, naturalmente, el primer contacto que hace es con la comunidad, con la dirigencia de aquel entonces, todo eso está documentado. Se realiza el contacto cumpliendo con las leyes comunales.

En esa época hubo acuerdos también?

Definitivamente. Se ha hecho una serie de acuerdos. En un libro de actas... pequeños convenios.

¿Ud. que piensa sobre la empresa minera ahora?

La Minera al día de hoy con todos sus conflictos que tenemos, indica una inversión privada y hacen eso para de alguna forma adelantar el nivel de vida de esta parte... de nuestra provincia... de esta parte del Perú, es parte del progreso, pero también una serie de dificultades, conflictos sociales que hemos tenido y vamos a seguir teniendo y eso hace en algún momento pensar los comuneros que no queremos aceptar a la minería pues ha generado conflictos a nivel interno y con la mina. Ha habido avance económico pero también sus problemas. Cualquier inversión privada trae desarrollo, pero el tema es que ese desarrollo no está debidamente utilizado y planificado lo cual es un aspecto negativo para nosotros.

¿Cómo era la comunidad antes de la mina?

La comunidad era netamente agropecuaria. Su actividad estaba centrada mayormente en lo que es pecuario y en pequeñas escalas en la agricultura, esa era su actividad, uno que otro se dedicaba al comercio de animales de animales que tenemos en esta zona. Los bovinos, los vacunos, los equinos son animales que tenemos.

¿Con la llegada de minera?

Con la minera la actividad agropecuaria ha sido desplazada. Con la oportunidad que la llegada con la minera la gente ha tratado de aprovechar. Se ha olvidado la actividad tradicional y hoy día se nota no hay avance, ahora recién la gente está tomando conciencia está recuperando estas actividades tradicionales que son sostenibles y son actividades que puedes heredar por generaciones en cambio la actividad minera no es así, cuando la minera se vaya acaba todo.

¿Cómo se inicia el conflicto?

Se inicia principalmente por temas ambientales, de allí compromisos que la mina no cumple, de allí es que vienen los conflictos a nivel de familias y de personas.

¿Cómo han notado esto de la contaminación?

Se ha notado sobretodo en el agua, en el tema del aire es difícil no poseemos los medios para decirlo pero en el tema del agua, si se puede ver, ha habido movimientos de tierra que por la lluvia han sido arrastrados el agua se vuelto turbia.

¿Que se le está pidiendo a la mina?

Sobretodo cumplimiento de compromisos que hace la misma desde su instalación, la única forma que se resuelvan los conflictos es que cumpla, mal o bien se hacen los acuerdos, los conflictos se inician cuando no se cumplen esos acuerdos.

¿Cuáles son los acuerdos o compromisos que exigen que cumpla la mina?

Por ejemplo cuidar el medio ambiente, de responsabilidad, también el tema de empleo eso no se cumple. La mina al principio dice empleo para todos Cuando es una comunidad campesina el poblador no está preparado para realizare este tipo de trabajo pues se requiere técnicos profesionales. La gente no está preparada para mantenerse en su puesto de trabajo comenten una serie de errores y por son despedidos. También está el tema de alquileres de equipo que tiene la comunidad. Buen porcentaje de comuneros han tenido equipos para alquilar a la minera pero la minera por ese lado la minera no ha dado cumplimiento con alquilar.

¿Ha habido problemas que se han podido resolver con la empresa minera?

Sí claro. Problemas que aparecen de un 100% se resuelven 30 40 50 % y en algunas aspectos al 100%. En los últimos meses se ha notado un cumplimiento pero a través de una presión de cuestionamientos fuertes de la comunidad hacia la minera.

¿Qué situación se ha podido dar que se ha resuelto entre la comunidad y la empresa minera?

Específicos por ejemplo, captar mano de obra no calificada en un buen porcentaje se ha cumplido, por ejemplo que debe captar a las mujeres. No a todas pero un porcentaje acordado sí. Otros aún están en cumplimiento por ejemplo el 60 70 por ciento de los equipos alquilados

de la comunidad. Las capacitaciones se han venido cumpliendo en un buen porcentaje pero no se ha logrado como inicialmente se acordó tal como desea comunidad.

¿Por qué?

Se dan las capacitaciones en lo que la comunidad quisiera 50, 100 jóvenes pero no capacitación solo se ven 5 ó 10 en el mejor de los casos 20, entonces no es suficiente

¿La minera no sabe captarlos o desinterés de parte de la comunidad?

Un tanto es desinterés de la comunidad por la falta de educación, como esta es una comunidad campesina el nivel de educación es bajo no está para acceder a las oportunidades que actualmente existen mucha gente ha tenido ingreso económico por el trabajo que de momento existía y a un lado dejó lo que es la educación, perdió el interés. Por ejemplo hoy entran a trabajar y están o 2, 3 meses o un año No hay un plan adecuado hacia lo que es el futuro de la comunidad y en eso piensan si estoy así puedo mantenerme y ese puesto de trabajo se termina y en un momento el poblador se ve en problemas tiene cierta experiencia pero no tiene mayor capacitación para acceder a otros puestos de trabajo entonces principalmente el nivel de educación de la población no da las posibilidades para que aproveche esas oportunidades.

¿Esas son las únicas capacitaciones que ha estado brindando la minera?

Son periódicamente pero en cantidad es bastante reducida,. Los capacitados también no todos tienen la misma oportunidad de ingresar. Sino que aparte tienen que ser seleccionados. Y la gente quiere, si se capacitan 10 los 10 deben entrar pero en la práctica no se da eso. Allí es otro problema, se capacitan durante cierto tiempo no ingresan y allí se decepcionan.

Retomando el tema de los conflictos que ha habido estos se resuelven a través de reuniones, asambleas, mesas de trabajo, ¿Cómo se dialoga estos asuntos?

Normalmente es a través de reuniones conjuntas pues. Asambleas, allí es donde se hace presión, la comunidad genera presión quemar llantas, bloquean carreteras. Hacer sus movilizaciones con esa presión la empresa reacciona y busca la forma de solucionar satisfaciendo a la población.

Cuando Uds. toman esas medidas como la empresa se acerca a Uds., como se acerca?

Se acerca de frente a atacar los problemas que está generando

¿Envía un representante o genera espacios como mesas de dialogo?

Mesas técnicas que se torna en asamblea general, tratamos directamente con representantes

¿Quiénes participan?

De la comunidad normalmente casi todos

¿En esa mesa también participan representantes de la minera?.

Tiene un área de relaciones comunitarias son ellos los que generalmente participan

¿Con qué discurso ellos vienen, se presentan?

Ellos lo que indican es el tema que ellos vienen a discutir directamente salud, medioambiente, educación, agropecuaria. De frente se atacan los temas

¿Llegan siempre a acuerdos o quedan puntos pendientes?

Quedan, en una mesa nunca llegan a tomar todos los temas

Y esto genera toma de decisiones

Sí

Y en esa toma decisiones participan constantemente la minera o la toma de decisiones es estrictamente para la comunidad.

La toma de decisiones lo hace muchas veces la comunidad pero ambos también. Si las decisiones las toman ambos se vuelven sostenibles si son unilaterales se vuelve a generar problema

¿Cómo qué decisiones se han podido generar entre la reunión de la empresa y la comunidad?

Las decisiones por ejemplo de no captar más lo que es el empleo, ellos reducen, prefieren captar trabajadores de otras zona Esa determinación cuando la toma la comunidad reacciona.

Ese ha sido un buen avance para Uds. ¿Otro ejemplo de toma de decisiones en conjunto?

Planificación de actividades para dar cumplimiento a algunos compromisos por ejemplo cuestiones de medio ambiente. Acá hubo un impacto en la población y se toma una decisión de constituir un comité que ese comité sea veedor directo de la actividad de voladura que hacen por aquí cerca.

Donde realizan las reuniones?

Las reuniones las llevábamos en nuestra comunidad en el local comunal, allí llevamos las reuniones

¿Siempre han llevado allí las reuniones?

Sí, siempre.

¿Siempre han contado con la participación de la minera?

Sí, siempre cuando hemos tocado los temas de minería ellos han estado presentes permanentemente.

¿Quién es el que ha estado presente constantemente acá, hay una representación de parte de la minera algún funcionario?

Tienen sus jefes dentro del área de relaciones comunitarias, tienen su cuadro jerárquico y viene el máximo representante o el que le sigue con cargos que están como supervisores.

¿Y ellos que le dicen? ¿Van a las casas, visitan a los grupos de familia?

Normalmente vienen a conversar pero que estén yendo a las casas a las familias de repente no.

¿Nunca ha habido un acercamiento más directo a las familias?

Cuando hay problemas claro, x familia problemas ambientales o de algún reclamo específico si conversan

¿Qué reclamo específico puede haber habido?

Normalmente medioambiental, del agua

¿Pero con las familias? Con respecto a trato? ¿Cómo va el trato directo los que trabajan dentro de la mina con los de la comunidad? Ha habido algún roce?

Por ejemplo ha habido un impacto en el terreno de x familia, tienen que acercarse a la familia ya sea en su mismo domicilio o las familias visitan el mismo campamento,

¿Ha habido roces con algún funcionario de manera directa? ¿Una mala actitud?

Claro, hemos tenido varios casos, roces personales, bastantes.

¿Cómo cuáles?

Por ejemplo, temas de asentamiento. Los resultados de los acuerdos que han tenido muchas veces no los entenderán o harán mal los acuerdos y ha habido reacciones directas, agresiones verbales hasta físicos se ha suscitado.

Si ha habido casos entonces. Con respecto a los problemas que hay y a las reuniones también hay una información que se maneja entre la comunidad y la

minera hay transparencia. ¿Hay claridad hay facilidad para conseguir información de la minera con respecto a los proyectos que tienen?

Con facilidad no, siempre es con cierto recelo, para que haya facilidades tiene que haber cierta presión y reacción de la gente si no se hace.

¿Por qué cree que se portan de esa manera con Uds.?¿Por qué no son tan transparentes como deberían ser?

No entendemos, pareciera que dentro de la mina, no todos hablan el mismo lenguaje, no todos se identifican con la comunidad sino que hay un área que conoce mas y las otras áreas no conocen no hay un acuerdo generalizado entre ellos.

¿Los acuerdos son fáciles de conseguir entre la comunidad y la minera?

Es difícil tiene que tomarse su tiempo

¿Las decisiones se han estado tomando también bajo presión de la comunidad?

RPTA: Ajá, claro

¿Cómo puede conseguir esta información, a través de qué medios?

Uno es conversando con las personas que manejan esa información, solicitamos indicando nombres o cargos que tienen y allí si nos acceden vienen a la comunidad y allí obtenemos la información

Y esto les ha resultado a Uds. para poder hacer su gestión, toma de decisiones en las reuniones y todo ello, ¿verdad?

Sí.

Qué siente Uds. cuando habla con el personal de la empresa hay un buen trato relacionándose con la gente de la empresa.

Sí, como son profesionales, definitivamente hay cierto grado de respeto como profesional a la comunidad pero muchas veces no se viene con la sinceridad sino tratan de sorprender

¿Cómo así?

De manera respetuosa conversan o dan información en el fondo sorprenden hay veces que toman compromisos que a la hora del cumplir no los realizan allí se genera desconfianza.

Se ha generado una suerte de querer ayudar a la comunidad sin efecto inmediato

Sí hay intenciones de ayudar pero los resultados no se dan de inmediato

¿Qué tanto confía ustedes en la empresa minera?

Personalmente, una confianza al 100 % no, no hay una confianza al 100%

¿Cómo podría mejorarse esta confianza?

En cumplimiento de compromisos que todo este ordenado, si hoy día tenemos diez compromisos en un mes debe demostrarse en ese mes los diez compromisos con eso poder generarse cierta confianza.

¿Tiene algún comentario final para cerrar la entrevista?

Mi comentario es que la mina se desarrolla en nuestra provincia una segunda mina límite con Apurímac, es pequeña pero existe, lo que quisiéramos es que la mina realmente se identifique con las necesidades de la comunidad, que piensen que la mina en algún momento va a desaparecer pero la comunidad va a quedar y que cuando llegue ese momento deben tener sus programas para superar los problema que posiblemente van a desaparecer el cierre de la mina y no solo atacar en ese momento sino en este momento. En estos instantes buscar programas de desarrollo común, para la comunidad y no llegar cuando cierre la mina con problemas y en

ese momento la comunidad no encontrara las soluciones, lo que queremos es un desarrollo sostenible.

¿Y esa preocupación lo ha captado por parte de otros miembros de la comunidad?

Claro, es un poco difícil tener conversaciones con miras al futuro, la mayoría de gente ve el presente, que es agradable, hay movimiento económico, pueden llevar un pan a la casa pero el futuro no lo ven, no lo visualizan, no es un manejo cotidiano ver el futuro.

Claro, tampoco se ha gestionado por parte de la comunidad, de la minera un plan de respaldo de cierre de respaldo hacia el futuro.

Se ha dado en su momento pero no se ha vuelto a repasar esos procesos. Por ejemplo ahora en que proceso estamos, ¿qué viene más adelante? en un momento se ha dado pero como no está en práctica constantemente se olvida.

¿Cómo se dieron aquella vez?

Informaciones traían y han hablado bastante de lo que es exploración, explotación y cierre de mina.

Todavía no hay un plan adecuado sobre una visión a futuro de la comunidad, después del cierre de mina.

Así es.

CS06 - Edgar Huaranca Katata

Presidente del FUDIE.

¿Podría contarnos como se dio la relación entre la empresa minera y la comunidad de Espinar?

Desde hace 17 años, más o menos, las organizaciones sociales y el pueblo de Espinar organizado, a través de huelgas y paros, tienen una relación casi forzada. Las organizaciones sociales tienen un espacio que se llama comité de gestión para hacer las gestiones de algunos proyectos con carácter autosostenibles. Se ha logrado un presupuesto para el funcionamiento, para dichas reuniones y dichos proyectos, y ejecutamos algunas obras. Eso pasa por una decisión de pueblo, no es voluntad de la mina ni nada por el estilo, pero hay cosas pendientes, que en este momento todavía están arrastrando desde hace mucho tiempo, el tema de salud de las personas del entorno de la minera. Son más de 300 personas que están afectadas con la presencia de metales pesados en el cuerpo, y eso hasta ahora no se ha atendido. Ellos responsabilizan al ministerio de salud para que los pueda atender. No reconocen, digámoslo así, la causa. Ellos consideran que es algo natural y por tanto no tienen ninguna responsabilidad social, entonces esto se ha dicho la ministra de salud, a los gobiernos tanto regional como nacional, siempre hay una negativa, que ellos no pueden ser, que ellos no deberían ser, que vamos a investigar, que vamos a hacer una evaluación, vamos a mandar al laboratorio. Cosas así, no, hasta ahorita no tenemos con certeza la causalidad que es el último tramo que falta al compromiso tanto el gobierno como la responsabilidad de las personas que viene en representación de la empresa minera.

¿También nos contaba de cómo era relación de la minera como la comunidad, como se presentaron ellos por primera vez acá a la comunidad y que cambiaron?

Ellos nunca se han presentado. Así a voluntad, Nunca. Se presentan porque le decimos si no resuelven el problema ambiental, vamos a una medida de fuerza. O sea condicionado a eso. Pero así voluntariamente, nunca.

Pero si hay un aporte al desarrollo de la comunidad, hay una participación de la minera.

Por eso le digo estos aportes son producto de la luchas sociales donde ha habido muertos, heridos denunciados. Ellos nunca han dicho tienes tanto de fondo para que puedas trabajarla, para que puedas hacer algún tipo de obra social, nada por el estilo. Por eso la administración lo tiene la fundación Tintaya conjuntamente con la municipalidad.

¿Y esta fundación ha generado proyectos de desarrollo para la comunidad, capacitaciones?

Nunca. Esa fundación se ha creado, justamente, para gastar esos fondos. No conozco, y ni conocemos el aporte que viene por esa vía para el desarrollo del pueblo. Ellos solo utilizan los lineamientos del convenio marco para hacer funcionar eso.

¿Y qué tipo de gastos, y en que se ha priorizado ese gasto de la fundación?

Es de acuerdo a las necesidades que tienen las comunidades, particularmente si queremos un proyecto de vacunos ovinos, o camélidos sudamericanos, ahora últimamente piden riego, canales de riego, represas rústicas, proyectos que les apoyen en el desarrollo agropecuario.

¿Qué problemas ha tenido la comunidad con la intervención de la mina? ¿Puede contarnos alguna experiencia y que han llevado a mesas de dialogo?

Es el tema del medio ambiente, mientras ellos no reconozcan el impacto que causan el problema es latente y producto de ello ha habido como cuatro medidas de fuerza, huelgas indefinidas, bloqueos de vías. Aun así el gobierno central viene dice hay que sentarnos en una mesa. Creamos la mesa, pero tantas reuniones hay al final no hay una solución concreta. Siempre se ve como una especie de: “hay que evaluar a las personas”, “De repente no es lo que causa”, “o de repente tienen otro malestar”, “o de repente es el cambio climático” cosas así. Las mesas de dialogo a las finales, del 100 % de peticiones o solicitudes, se cumplen un 10% y el 90% sigue quedándose.

¿Y en la toma de decisiones del desarrollo comunitario, de proyectos, hay participación de la comunidad? ¿Cómo es la toma de decisiones?

Hay 7 participantes, 7 miembros. Es el espacio donde se ve, se prioriza los proyectos. Ahora esas 7 personas, somos 4 personas que somos de las organizaciones sociales, 1 de la minera y 2 de las municipalidades, no nosotros somos mayoría de las organizaciones sociales pero la minera incluye a esos integrantes, a alguno de esos cuatro, influye a los municipios, entonces comprenderás que las decisiones están supeditadas a ellos, no siempre se da una situación legítima de una comunidad, siempre obedece a una decisión que viene desde la minera.

¿Eso ha generado discrepancia?

Obvio, particularmente al frente de defensa (FUDE), ha traído muchos problemas, producto de ello es que ha habido problemas de carácter organizacional, porque nosotros abarcamos a todas esas organizaciones, cuando nos quiebran a un dirigente, a dos o a los tres, nos debilitan en las decisiones o sugerencias que nosotros alcanzamos.

¿Entonces hay participación por parte de la minera e influencia por parte de la minera en la toma de decisiones?

Claro la influencia es fuerte, algunos a condición de algún proyecto en particular los apoya, algunas sugerencia que nosotros hacemos se descartan, están condicionados a algunos proyectos que seguramente le favorece.

¿Qué piensa sobre las informaciones que les da la empresa minera a la comunidad es fácil conseguir información, hay apertura y es transparente con la información que les ofrece?

En cuanto a su producción no. Hemos pedido cuanto es la producción mensual, anual, ellos siempre aducen que eso está en el portal de ministerio de economía, ministerio de energía y minas, ahí imparten la información, como son una minera polimetálica obviamente hay un espacio de secretismo, el gobierno ha firmado un contrato ley para proteger a las empresas, usted no puede tener acceso de cuantos metales produce, en este momento no sabemos que

metales produce lo único que sabemos es que, bueno, es una mina de cobre, pero digamos de oro no hay un reporte, de molibdeno no hay un reporte, entonces uno se pregunta que si no hay un dato con certeza obviamente ahí crece la desconfianza.

¿Cuándo la comunidad así como la organización del frente de defensa quiere pedir alguna información directamente? ¿Qué les dicen la empresa minera?

Simplemente nos dicen que somos una empresa privada, ellos aducen en qué leyes, en que normas, nosotros tenemos o nos obliga a dar información a ustedes, no hay, ellos concesionan una mina y la otra parte que nos ha concesionado la mina, el gobierno, a ellos pídanles. Bueno el día en que Espinar como provincia contrate o concesione, allí recién tendríamos acceso a la información. Ellos siempre dicen que el gobierno les de esa información, y usted sabe que ingresar al gobierno nacional para saber cuánto, es difícil.

¿Cómo es el trato que reciben los miembros de la comunidad con la empresa minera, hay buen trato, hay respeto, hay reciprocidad, como se ha venido dando en el transcurso de estos tiempos?

Lamentablemente algunos integrantes de la comunidad no hablan con certeza o no dicen la verdad, aceptan el maltrato a cambio de que les den un trabajo, a cambio de alguna dádiva, lo cierto es que después de que ha pasado todo, después de un tiempo, nos enteramos que no ha habido un buen negociado en la compra de tierras, por ejemplo es un caso. Y porque no hablaron en ese momento, porque han prometido que les iban a comprar tierra, que les iban a poner a sus hijos a un trabajo estable en la mina, que les iban a implementar algún proyecto, una empresa, algo así. A las finales eso en el transcurrir del tiempo eso no se cumple, recién nos enteramos cuando ya todo está consumado. Cuando ellos ya han negociado y ni el municipio, ni las organizaciones sociales podemos hacer nada, porque la negociación es individual, entonces no podríamos tener un caso en particular.

Pero así genéricamente no hay una relación, digamos, amical ellos al inicio, claro, te pintan todo lo que van a hacer pero al final no lo cumplen. De esos casos por ejemplo se han registrado, no se puede, digamos tratar un tema en esos espacios cuando se trata a nivel provincial por eso siempre invocamos a nuestros comuneros a que los tratos sean asesorados por un abogado a fin que en lo posterior no tengamos quejas, ni versiones como que me han engañado que me ha estafado, cosas así.

¿Ha habido casos en que ha habido maltratos con respecto a algún miembro que trabaja directamente con la minera con alguna persona de la comunidad, malas conductas, mala actitud?

No creo. Pero si cuando uno va, digamos, a solicitar trabajo eventual allí según lo que reportan alguna de nuestras organizaciones hay, pero no hay un caso concreto que pueda digamos, que pueda permitirnos a decir que tal persona ha sufrido esto, no hay, bueno se dice, se comenta, pero casos específicos, digamos destrucción de casas a media noche, digamos, son los propios comuneros o una familia que denuncia, pero cuando se le dice hay que denunciar a los fueros judiciales, no lo quieren hacer, porque dicen que no tienen dinero o porque simplemente hay un temor hay amenazas.

¿Se nota en la comunidad alguna gestión de quejas, o hay algún funcionario que va a visitar a las comunidades cuando hay quejas? ¿o por parte de la minera algún representante, un relacionista comunitario?

No. Ellos tendrían que decir eso. De repente en las charlas, pero a nivel general así en asamblea. Pero así en domicilio a domicilio no.

¿Y cuándo hay esas reuniones siempre son en mesas de dialogo?

No, estamos hablando de las comunidades son dos espacios distintos. Usted me pregunta si visitan a casas, el espacio que tenemos a nivel provincial es un espacio muy aparte a nivel de comunidad no sé si tienen mesas de dialogo. Pero, si, si hay algún problema supongo que van e intentan resolver.

¿Ha tenido trato con los relacionistas comunitarios de la empresa?

No. Las veces que nos hemos encontrado, es en el comité.

¿En el comité qué representantes de la minera están allí? ¿Con ellos son con los que más se relacionan, son el nexo de la minera?

Son los que acreditan la minera, que cargos tienen no lo sabría decir. En esos espacios con toda la provincia de Espinar, pero aparte no.

¿Nunca ha habido otro tipo de relacionamiento con la comunidad?

De repente en las comunidades, de eso no podría decir. Solo en el comité de gestión, son dos personas que representan de la minera.

¿En general cuanto confía en la empresa? ¿Cómo se podría mejorar el nivel de confianza?

No ninguna. Supongo con un sinceramiento de los representantes con la provincia de Espinar, podría en alguna medida mejorar.

¿Ese sinceramiento se refleja también en el cumplimiento de ciertos compromisos?

Claro, no solamente en el a sinceramiento de compromisos, en la ejecución de los compromisos, sino más que nada en ver qué cantidad de mineral están extrayendo.

¿Sobre qué compromisos no estaba cumpliendo la mina?

Lo que se ha dicho es que no asumen una responsabilidad social, en el tema de salud por ejemplo ellos no reconocen: “ si usted es mi vecino y usted me suelta el agua, vía filtraciones” para tener o por lo menos que usted tenga responsabilidades por qué está afectándome a mí, tiene que reconocer primero que es “la causa suya”, si usted no reconoce obviamente, la relación se rompe, es lo que pasa. Mientras la minera no reconozca el impacto no hay buenas relaciones, mientras no haya una predisposición para poder digamos reconocer esos impactos, tendrían que cambiar de empresa, cambiar de personas. Hasta ahorita no, ellos siempre aducen de que ellos no causan ningún impacto de que son buenos vecinos.

¿Cómo es que ustedes han detectado el impacto en la comunidad?

Por los reportes de mortandad de animales, no hay que ser científicos para darle cuentas, de que si en las comunidades alrededor de la minera hay un porcentaje de mortandad y en otras comunidades alejadas no hay mortandad, obviamente aquí algo falla en el entorno de la minera, estos son reportes de familias de comunidades que hay incidencias de malformaciones, de abortos, de mortandad de animales. Uno se pregunta porque hay esas cosas, y si eso no ocurre en todas la comunidades, para que sea un fenómeno natural tendría que ser una epidemia que cause a nivel de todas las comunidades y eso no ocurre. Por allí que no es tan cierto que la minera no contamina, si se están muriendo animales en torno a la mina. Ahora porque causas se muere, eso tendría que tener una evaluación mucho más minucioso con laboratorios bien implementados que no tenemos en Espinar.

¿Y la minera no se ha preocupado por ese tema con equipo técnico en el cuidado de la ganadería? ¿Ha habido el apoyo técnico?

No. Espinar es históricamente ganadera, que le puedo enseñar yo si su papa ha sido mecánico, le podría enseñar a usted a ser mecánico, no. Que le voy a enseñar, nada. La ganadería, Espinar es una potencia ganadera, Ellos por más que contratasen que le podrías enseñar a una comunidad que vive diariamente con su animales.

No se ha visto un conjunto de profesionales, ahora ellos lo que hacen según las campañas, digamos de dosificaciones que son campañas cronogramadas con tiempo, allí he escuchado que apoyan, preventiva antes de que vengan las heladas que es lo que se hace, campaña de

prevención de antibióticos. En alguna vez escuche que ellos apoyaban en la planificación preventiva, lo que es en la crianza de animales, no.

Ha habido un evento el 21 de Mayo ¿Qué significa para ustedes esta fecha?

Es una fecha histórica, desde el año 90 recordamos eso porque en ese entonces la minera hacia una propaganda desleal falaz, indicando de que Espinar contaba con sus calles asfaltadas, con electrificación, con el tema de comunicación, escuelas modernas, con esa mentira se quiso engañar a todo el pueblo hace 27 años, obviamente las comunidades han reaccionado. Desde esa fecha recordamos el 21 de mayo, lo recordamos con un mitin o una manifestación.

¿A partir de ese punto se ha ganado ciertos derechos para la comunidad?

Obviamente, ese ha sido al día de la toma de una minera, Tintaya. Para que nunca más mientan, parta que nunca más digan que estamos haciendo esto aquello cuando no lo están haciendo en realidad, en ese entonces era estatal no era privado. Entonces desde esa fecha siempre recordamos, siempre valoramos a los dirigentes de ese entonces, e invocamos a que las organizaciones estén bien organizadas y de tal manera que nos permitan reivindicar algunas faltas que todavía nos falta como provincia como comunidad.

¿Qué espera para Espinar, de aquí al futuro?

Bueno, mientras la presencia de la minera esté, mientras no haya digamos un dialogo franco y una predisposición sincera el problema va a continuar, si este año no se levanta el pueblo el próximo año lo hará en cualquier momento lo hará. El problema es latente, solo en este momento el pueblo está apaciguado pero en cualquier momento se activa, y nuevamente se pone de pie.

¿Y hay incidencias como para que se reactive otra vez el reclamo?

Por supuesto, el tema de salud de las personas, nosotros como organización no podemos ser ajenos cuando hay hermanos, convalecientes en el entorno a la minera, claro eso es de conocimiento de la ministra de salud, de la dirección regional del cusco, mientras no haya una atención, en cualquier momento se activa, hay un compromiso pendiente para tratar a esas personas, entonces aquí hay compromisos que no se están cumpliendo. Estamos hablando de la ministra de salud desde el gobierno central.

¿Hay otros compromisos que le agregan a la situación social de la comunidad?

Claro, las vías asfaltadas, ahora los convoy están deteriorando las vías de comunicación, están deterioradas debido al uso excesivo de encapsulados, que pasan por la provincia de Espinar.

CS07 – Marissa.

Tesorera de Chuanquiri.

¿Podría contarnos como se dio la relación entre la empresa minera y la comunidad de espinar?

Ha sido un engaño, así nosotros hemos brindado nuestro terreno, a fin de que se haga varios compromisos, a fin de eso le hemos hecho, a la tercera edad le ha engañado de que van a tener su sueldo mensuales 300 soles, más su canasta aparte de su trabajo en el vivero, en un año tres proyectos, pero ahorita no se cumple todo eso.

¿Digamos cuando se presentó la minera a parte de esos acuerdos como se llegó a presentar que dijo a la comunidad y en qué espacio se llegó a presentar?

Con los compromisos más que todo, por ello la gente ha cedido sus terrenos, y así como le digo no se cumple los compromisos, lo que han rendido ellos.

¿Los principales compromisos cuáles serían?

Tres proyectos por años, en la comunidad, pero hasta ahorita no se cumple.

¿Y esos proyectos en qué consistían?

En obras, casa comunal, en escuelas, en temas de salud una posta médica.

¿Qué piensa usted entre la relación entre la empre minera y la comunidad?

Casi no, no hay nada de relación, no hay nada.

¿No hay mesas de diálogo?

Justamente este año queríamos conversa, le mandamos una solicitud antes de 2 semanas, programamos una asamblea para conversar con ellos, pero nada hasta ahorita, todo este año de 2017 no hay nada.

Por lo que yo me he enterado un poco se ha estado generado conflicto con la minera ¿Por qué se ha estado dando esto y porque temas en específico?

Más que todo por los proyectos, por los compromisos, toda la gente más se va como ahorita no hay ni trabajo, nada, ni capacitaciones para los jóvenes, antes éramos zona de influencia directa ahora somos zona acogida, nos dicen que somos iguales, pero nos sentimos que los proyectos no son como la zona de influencia directa.

Se nota que no se siente quizás el apoyo a la comunidad ¿a diferencia de otras comunidades como es el apoyo?

A otras comunidades si tienen todos, tienen jóvenes en entrenamiento directo, tienen para vivero, trabajan más cupos, en cambio en mi comunidad trabaja solo tienen 10 cupos y en otras comunidades tiene 22, 30, 25, ya mucha diferencia.

¿Es por la cantidad de gente que vive en la comunidad o por otras condiciones?

RPTA: no por otras condiciones más gente, somos más de 230 empadronado.

¿Y esto ha generado una discrepancia y una falta de confianza entre la comunidad y la empresa minera?

Sí.

¿Y esto ha hondado en malos tratos con la minera?

Sí mucho, vienen a engañar o sacar una firma, cada años hacen el monitoreo del agua y allí participan, vienen con sus atuncitos, traen gaseositas, “estamos monitoreando si está bien tu agua, si está contaminado o no, firmame, si está bien o no” y eso como digamos, cuando éramos zonas de influencia directa, y con esa firma, ha sido para que nos saquen como zona de influencia directa a indirecta.

A habido conflictos bastante fuerte ¿Cómo se dio esto, y como se han organizado y que ha producido a la comunidad?

No hay nada, nada hemos logrado con este conflicto sigue igual.

¿Cómo se pudo calmar si la gente estaba un poco exacerbada con la minera, como llevo a apaciguarse?

Nos dijeron que vamos a cumplir que vamos a cumplir, vamos a aumentar más cupos en los viveros, vamos seguir continuando con las capacitaciones a los jóvenes, con la gente de 45 años iban a trabajar, iban a aumentar, pero igual sigue ahorita no se cumple tampoco.

¿hay reuniones actualmente que está participando la comunidad para gestionar la tomar decisiones, para participar programa de desarrollo en la comunidad?

Con la empresa no. Anteriormente sí un poco, así en la comunidad, nos invitaba a la junta de directiva y tampoco les funcionaba, no venían los jefes solo los relacionistas.

¿Cómo ha sido el trato de los relacionistas comunitario en su comunidad?

Con engaños nomas siempre, nunca hay la verdad en ellos. Como le digo con las capacitaciones que te vamos a dar, más cupos para tu gente, no se cumple tampoco.

¿Sigue habiendo participación de los relacionistas comunitario?

Sí, siguen viniendo

¿Qué tan constantes son en su comunidad?

No, no sé con quién hablas, vienen y salen, lo vemos nada más, no, no sé con quién hablan, pero con la junta directiva no.

¿Hablan más con cualquier persona?

Quizás con su gente, tienen allí están. Digamos son algunos que cuando les de algo, son soplones siempre en la comunidad en favor de la empresa y tienen su sueldo sabes todo como hablamos, que decimos.

¿Ha habido algún maltrato de alguien por apte de alguien que trabaje en la empresa con alguien en la comunidad?

Sí cuando reclamaron a uno de la tercera edad, la metido la mano pero no han sacado al aire, lo han ocultado, no sé a qué se debe.

¿Quién fue qué agredió?

Fue un relacionista.

¿Cómo se puede hacer para mejorar la relaciones amicales con la comunidad y la empresa minera?

Seguir con los compromisos que se tenían, pueden cumplir así también.

¿Dígame, que espera usted para su comunidad de aquí a futuro?

Ahorita que nos ha engañado, quisiéramos, más proyectos para la siguiente futuro que viene los niños, después de nosotros, que no haiga esos engaños, y que cumplan sus compromisos, ya que hemos perdido nuestro terreno y nunca más podremos recuperarlos.

¿Qué tipo de compromisos son lo que ustedes exigen que se cumpla?

Ahorita queremos los 3 proyectos anuales, también las capacitaciones anuales para los jóvenes, también los cupos en los viveros, están trabajando las personas de 3era edad pero las señoras de 45 a 50 o a 60 años están sin trabajo también los caballeros.

¿Es importante ese proyecto ha generado bastante mano de obra y de trabajo para la comunidad, el vivero?

Claro el vivero sí.

¿De parte de la minera hay apoyo la ganadería, el sistema agropecuario de la comunidad?

Si vienen pero poco.

¿Ustedes también han sido influenciados, han recibido el impacto del cambio de espacios por parte de la minera a la nueva ciudad de Fuerabamba?

No, en caso mío nada, la posta médica que tienen es para ellos, no puedes usarlo, tenemos que bajar a chalhahuacho cualquier cosa, ni colegio, ni posta de salud

¿Y sus comunidades tienen servicios básicos?

No, desagüe no, agua sí, es de manantial que sale de dos partes entubada pero sin tratamiento, electricidad sí.

¿Digamos los servicios que le faltan a usted, son parte de las exigencias que le reclaman a la minera?

Claro, es importante también.

¿En la mediación de conflictos, entre al minera y las comunidades, quien medio para que no haya tantos conflictos, el estado, la iglesia, otras entidades, ONG?

No, ningún ONG.

¿Pero el estado su presencia en la mediación del conflicto?

Si ha habido acá con los ministros, pero ninguno tampoco se ha comprometido con hacer nada hasta ahorita.

¿En que se han comprometido en venir a solucionar los temas de la comunidad?

Si de acá del distrito, el conflicto fue a nivel de distrito.

¿Hasta la fecha no ha venido ningún ministro a mediar el tema?

Sí ha venido un ministro de trabajo, y esa lucha ha sido el último de saneamiento y del hospital.

¿Qué piensa de las actividades del trabajo de los relacionistas comunitarios?

No en sí, nada, solo vienen a dividir a la gente, a hacer pelearnos, cualquier trabajito que traen parece que les gusta vernos pelear entre vecinos entre familiares.

¿Ellos han visitado las casas, ha participado en reuniones, va a los domicilios a hablar con las familias directamente?

Sí, pero en caso mío no nunca han venido, pero entran si a la comunidad no se con quién hablaran

¿Aún siguen así?

Sí.

¿Cuánto confía su comunidad en la empresa minera?

No, no hay nada de confianza, como no hay nada de compromisos. Donde más le confiaré.

¿Y para que esta confianza se restablezca cuáles serían los mecanismos para que haya una apertura de confianza, y se vuelva a retomar la confianza entre la comunidad y la empresa minera?

Venir sin mentiras o cumplir todos sus compromisos, podría ver, pero mientras eso no.

¿Qué espera usted para su comunidad y para las bambas, para la región de aquí a futuro?

Yo acá para en mi distrito quisiera un hospital grande, cuenta con una posta de salud pero con la gente que vivimos no abastece, no hay buenas enfermeras o doctores, y otro es el saneamiento, acá encima del barro del desagüe viven la gente.

Acá no hay una infraestructura adecuada para la movilidad de la gente ¿De acá a futuro debería ver los servicios básicos, con eso cree que ya se bajaría un poco los conflictos en Zona?

Podría ser, pero no siempre.

¿Por qué?

Porque ahorita igual la contaminación, más también va por la contaminación.

¿Cómo se genera un monitoreo adecuado por parte de la comunidad con respecto a la contaminación, como lo perciben ustedes?

No, Tampoco el resultado, cuando monitorean no nos da, no sabemos.

¿Y en esto, requieren saber alguna información de parte de la minera?

lo exigimos, pero no siempre, no nos da. Justamente ahora hemos tenido ese problema, hicieron capacitación y los resultados, ellos llevan los resultados para las Bambas, pero mientras la comunidad no sabe.

¿Ni pidiendo perdiéndolo por bajo ningún ministerio tampoco está en la página web de la misma empresa?

Eso lo haría la gente que saben, los jóvenes más que todos, pero la tercera edad no puede mediante el internet.

¿Tú que eres joven, has podido rescatar esta información?

Claro, si, mientras somos jóvenes sí podemos, pero la tercera edad no.

¿Digamos hay otra forma de pedir información a la minera o cada vez que le piden información que les dice?

Nos dice que ya lo traeremos, o haremos mediante una diapositiva o una charla, pero tampoco se cumple

Veo su nivel de confianza y su credibilidad es bajo porque no hay un compromiso continuo ¿esto se da desde el inicio de la empresa minera o desde que punto se da el quiebre de la confianza?

Ha sido hasta que logren después de lograr el del terreno, luego de lograr del terreno nada de nada.

¿Cuándo empezó la desconfianza?

Después de que ya han negociado el terreno.

¿Y la negociación del terreno signífico que sacaran a la gente de sus zonas y los cambios de costumbre? ¿Cómo se siente el cambio de costumbre?

Mayor parte, si, ahorita no hay nada, pero mayormente los jóvenes que vienen atrás, no ponen en práctica.

CSO8 - Edgar Alarcón Góngora.

Presidente de Chuanquiri.

¿Podría contarnos como se dio la relación entre la empresa minera y la comunidad de Chuanquiri?

Bueno el contacto con la empresa privada creo que nos afectó bastante, en el aspecto social, por que lamentablemente las comunidades, las personas de este luego no estaban preparados para recibir a esta empresa, no estaban preparados de qué forma hacer una buena negociación en todo aspecto.

¿Cuándo se presentó la minera cual fue el primer trato que se tuvo entre comunidad y empresa minera?

Los tratos fueron más que todos, negociar, más que todo la comunidad ha hecho una venta de terrenos a la empresa privada para el reasentamiento de Nueva Fuerabamba, ahora el trato ha sido que la empresa privada nos iba a cumplir con convenio que hemos tenido ante la comunidad pero que hasta el momento se va realizando los compromisos el 40% y el 60 por ciento no están cumplidos a los compromisos que tenemos.

¿Cuáles son los compromisos que faltan por cumplir?

Tenemos 17 convenios que tenemos a nivel distrital de Chalhuhhuacho con la empresa privada y falta más que todo en la educación, en el tema de salud, en cuanto a la infraestructuras y más que todo, también en medio ambiente, todos esos compromisos, cada comunidad ha firmado

un compromiso a favor de su comunidad con la empresa, entonces todas las comunidades no han recibido todos los compromisos como debe de ser.

¿Y en ese inicio de relaciones se debió haber gestado conflictos sociales entre la comunidad con la minera?

Claro, bastante conflictos sociales, no solamente con la empresa sino también entre comunidades ya que vino la empresa, a consecuencia de eso hubo problemas de terrenos, problemas sociales, porque había unos que querían negociar y otros que no querían negociar ha habido un conflicto bastante en todas las comunidades.

¿Y eso ha afectado también el cumplimiento de los acuerdos con la minera?

Claro, sabemos porque quien sabe ha habido corrupción, todas las comunidades estaban dividido en dos. Ha habido bastantes conflictos.

¿Cuándo hay conflicto, ahora hay una ligero apaciguamiento de los conflictos, pero todavía es latente, como se llegó a apaciguar, quienes intervinieron para que se apaciguar?

Nosotros hemos tenidos varias luchas, varios levantamientos, en contra de la empresa, por los incumplimientos de todos los compromisos, y lo que nos ha apaciguado por medio del estado para hacer las negociaciones con empresa privada, y ahorita en estos días estamos en la negociación, no solamente con ellos sino con el estado, ahora tenemos mesas de desarrollo, pero en una de esos estamos llevando en los ejes ministerial tanto con la agricultura con salud, y también empresas privadas, como uno de los compromisos eran que los jóvenes del lugar tenían que trabajar en la empresa , ahorita tenemos el 2% por ciento de los trabajadores que son local y el resto no sabemos de donde son, entonces ese es el otro compromiso. Hace poco tuvimos con la empresa privada tuvimos una reunión y también uno de los puntos es más cupos para viveros forestales en las comunidades, tampoco no nos han aceptado hace una semana las reuniones no nos aceptaron, hasta ahorita no hay compromisos cumplidos con el departamento.

¿Qué responden cuando ustedes presentan estas iniciativas la empresa privada?

Simplemente nos niegan que no tienen presupuestos que ya no les corresponde ya que simplemente, ya nos han ayudado mucho.

¿La participación en contribución por parte de las mineras es igual para todas las comunidades?

No, depende tenemos dos ejes que son áreas zonas de influencia directo y la zona de influencia indirecta, la zona de influencia directa están a la cercanía del proyecto minero que tienen ellos un compromiso aparte con la empresa minera un trato especial, los indirectos son un poco alejado del proyecto minero, que ellos también tiene compromisos que ya no son como la directa, son menos compromisos, en ella también son 2 comunidades acogedoras de la Nueva Fuerabamba que ha habido un reasentamiento, Chila y Chuaquiri que han hecho una negociación de terreno para que este proyecto se haga realidad y ellos tienen también un compromiso aparte con la empresa privada, cada comunidad tiene sus compromisos.

¿Y para que haiga ese reasentamiento, que les propusieron a ustedes, como intervinieron en su comunidad?

La comunidad que iban a negociar con la empresa iban a tener trabajo estable hasta el cierre de mina, que se iban hacer proyectos con la comunidad que hasta ahorita no se ha estado cumpliéndose, los 2 primeros años claro que hicieron proyectitos, para hacer la negociación, pero al final ahorita en estos momentos creo que todos esos compromisos ya no se cumplieron

¿Cuándo se empezó hacer el reasentamiento, ustedes aceptaron el pasar un reasentamiento, en ese periodo hubo conflictos?

Claro, ha habido conflictos en ese momento, ha habido conflictos más que todo en arbitrajes del terreno, porque acá sabemos qué hacemos año y año conocemos de donde a donde es

nuestro terreno a última hora ha habido un poco de conveniencia de los comuneros, muchos aspectos, ha habido bastantes conflictos en esa negociación.

¿Cuándo han estado en el momento de conflicto más acerbo ya y el conflicto se iba a más fuerza, como y quienes apoyaron a que esto se asentara o que no continuara el conflicto?

Más que todo ha intervenido el estado con presencia de la fiscalía, como humillar a la gente más que todo y también, lo que también nos ha bajado un poco la moral a los dirigentes, todo dirigente es perseguido judicialmente una persecución judicial, que nos denuncias a todos los dirigentes cualquier cosa que hablas, estas denunciado, entonces de esa forma un poco nos han bajado, pero de todas maneras creo que la organización el liderazgo sigue adelante.

¿Más por el tema judicial que empezó a bajarse poco el tema de los conflictos de terreno de movimiento de gente a los nuevos reasentamientos, y que había conflictos, más intereses más particulares?

Claro personales, más particulares, ha habido intereses más que todo personales.

¿Pero ahora se sigue viendo más este tema o como que ha aminorado?

Ahorita como que el reasentamiento, la empresa privada todavía no hace la entrega a nueva Fuerabamba así formalmente, el reasentamiento todavía no se ha concluido al 100% y también con las comunidades vecinas no hay una armonía entre comunidades, nosotros con Nueva Fuerabamba no nos llevamos bien no tenemos un acta de usos y costumbre todavía no tenemos, hasta que la empresa nos una y no nos haga llevar a esas comunidades para vivir en armonía pero tenemos conflictos con esa comunidad hay daños de sus animales a nuestro terreno, en ese aspecto tenemos a veces conflictos con la minera.

¿A qué se refiere el acta de usos y costumbre?

Usos y costumbre, lo que tenemos con las comunidades, es que tenemos que venir un mundo en armonía y el otro aspecto sociables, ir a sus comunidad a cualquier actividad sociables que tengan, tanto en los animales pueden pasar a sus terreno y el de ellos puedan pasar a nuestro terreno, nosotros tenemos chacras en su comunidad y nosotros podemos ir a sus chacras a sembrar igual como ellos también no hay quien nos pueda atajar, esos son los usos y costumbres. Mantener en armonía.

¿Eso no se ha estado viendo o todavía?

Todavía no hay usos y costumbre con la comunidad que han sido reasentadas.

¿También sobre mesas de diálogos, estos donde se dan con respecto a la minera?

Acá hacemos en “casa campesina” que tenemos en el distrito de chalhahuacho también tenemos líderes del distrito que es el frente de defensa de chalhahuacho, también tenemos una organización que es “federación de comunidades campesina” que está formada por todos los presidentes de 81 comunidades, con ellos se da la mesa de desarrollo cualquier dialogo, o negociación con la empresa privada. Siempre están presentes estas organizaciones.

¿Y por parte de la minera quienes se presentan?

Los relacionistas comunitarios, que son ya superintendentes de relaciones comunitarias, ellos.

¿Y cómo se presenta el superintendente, como es la apertura con la comunidad?

Ellos se presentan más que todos los que mandamos los pedidos que tenemos o algún pedido que hemos presentado todas las autoridades con las repuestas pueden o no pueden la mayor parte son negativas de los pedidos que hacemos hacia la empresa.

¿Hay una apertura amigable de confianza con estos relacionistas, se siente esa empatía con la comunidad?

No, no hay, una empatía no hay. Una confianza entre la comunidad y la empresa. Tampoco con los representantes.

¿Por qué se generaría esta desconfianza?

Es que también nosotros hemos sido sorprendidos o engañados, porque simplemente, más que todo nos sentimos engañado, pues toda la vida nos han hecho propuestas, propuestas pero no se cumplieron, estos, por ese motivo hay mucha desconfianza.

¿Ellos son un nexo entre la empresa minera y la comunidad ellos se presentan con ese discurso, digamos?

Claro.

¿Ellos tiene una participación a la comunidad llegan a las casa llegan a las comunidades, ha habido esas acciones

Claro si hay, tenemos relacionistas por cada sectorial, por cada micro-cuenca, tiene su relacionistas, siempre los relacionistas en contacto con los presidentes comunales, y las visitas también semanal mente cada 15 días están pendientes, cualquier cosas que hacemos, aunque intervienen, siempre hay ofrecimientos pero no se cumplen, se ofrecen a las comunidades pero nunca cumplen.

¿Tienen una gestión de quejas, ellos recogen de la comunidad? ¿Qué quejas hay más latentes en la comunidad?

Claro, recogen las quejas todo eso. Más que todas las quejas serían por falta de compromisos, porque en cada comunidad tienen sus compromisos, las quejas de los comuneros es falta de compromisos, y en los compromisos está más que todo el trabajo, no se está dando para los jóvenes trabajo, no hay capacitaciones para los jóvenes, no hay entrenamiento para los jóvenes, sé que la mayoría de esta zona no tiene acceso al trabajo.

¿Los relacionistas comunitarios tienen una participación, cuando llegan a las comunidades se dedican solamente a recoger información a hablar con los dirigentes, o cuál es su función en si con usted por ejemplo?

Conmigo más que todo, es recoger más que todo las informaciones y también es como canalizar de que mediante de ellos hacemos cualquier pedido que podamos querer para nuestra comunidad, yo hago gestiones mediante ellos, pero con el gerente nunca ni conocemos, solamente lo que tenemos cualquier convenio que tengamos es solamente con los relacionistas.

¿Y si hay buen trato de amicalidad?

Con los relacionistas, sí, yo como dirigente llevo años, yo exijo mis proyecto, yo exijo, yo gestiono a ellos, yo pido apoyo en caso necesito, pero a veces no todo se cumple, y tienes que estar detrás de eso y hay cositas que se cumplen pero en pequeñas cantidades.

¿Y hay casos de roces con estos funcionarios relacionistas u otras personas que trabajen dentro de la minera?

Sí, siempre ha habido malas conductas, hay relacionistas buenos como también hay relacionistas malos. Creo que también nosotros las comunidades debemos en caso hay uno así, prepotente, la comunidad simplemente no le permiten.

¿Y la mayor medida que han tenido con estos relacionistas ha sido que, ha habido prepotencias u otras situaciones?

No, más que todo, no, siempre han tratado de sobrellevar, de convencer a la gente más que todo.

¿Pero si me cuenta, usted, que ha habido roces en las comunidades?

Claro, en las comunidades si ha habido, pero aunque nosotros hacemos una reunión de organizaciones, ya al relacionista que se ha portado, y lo sacamos.

¿Si hay una participación con respecto a la participación de este relacionistas?

Claro.

¿Mayor mente es porque no cumplen una función de cordialidad o cual es la condición para generen incomodidad?

Más puede ser por prepotencia malcriadez o puede también hay ingenieros que no te apoyan, entonces simplemente lo sacamos, no. Hay ingeniero y relacionistas. Hace 4 ó 5 años teníamos 2 relacionistas por comunidad, uno de ellos no funcionaba y apenas que entre hicimos un cambio de relacionistas.

¿Y por qué no funcionaban?

Es también son palabras nomas y no cumple o por algo no te agradecen, no todos los dirigentes no somos iguales y tenemos que tomar otra decisión.

¿Cómo es la transparencia en la información que les pueda brindar la mina?

En cuanto a la información, no te dan información, cualquier información, tanto económica tanto de los impactos negativos que puedan suceder, impactos al medio ambiente, de esa información, no te van a dar nunca, no te dan.

¿Si usted necesita información urgente, por qué medios porque canales buscan esa información?

Justamente nosotros buscamos, con una solicitud no cualquier información, peor simplemente te responden que no están en factible para dar información, no están autorización.

¿Y qué tipo de información si te han podido conseguir?

Hasta ahorita información no te dan, justo yo quería sobre la tercera modificación de impacto ambiental, pero no te dan, porque al final ellos te dicen, si damos información damos al gobierno peruano no a ustedes.

¿Y esa información no ha requerido también a alguna instancia del estado para que les rebote a ustedes?

Si, por parte del estado, pero lamentablemente por la burocracia no te lo dan, nosotros hemos exigido pero no, no si estarán a favor, porque al final ha habido una modificación del segundo estudio de impacto ambiental y el pueblo de Chalhahuacho no sabe nada, y ahora ha habido una tercera modificación del estudio de impacto ambiental están levantando, posiblemente lo va a aprobar el estado y las comunidades, ni tienen la participación, como la ley dice la audiencia pública.

¿Sobre la participación en la toma de decisiones de las inversiones que realiza la minera u otras tomas de decisiones?

Más que todos, sería que nuestras organizaciones son también organizaciones bien formadas, entonces gracias a eso tomamos decisiones cualquier evento que se realiza a favor de la comunidad a favor del distrito más que todo.

¿Últimamente este tipo de decisiones se ha tomado entre la comunidad y al empresa minera?

Estamos en una mesa de desarrollo con cada eje ministerial, está llevándose, esta semana que vienen tenemos con el ministerio de agricultura con el vice ministro, hasta qué punto va a ver la negociación después con otro eje, hasta qué punto si hay un buen trabajo a favor de las comunidades, proyectos a favor de las comunidades de repente podemos tener una buena negociación tanto del estado con apoyo como con la empresa.

Anteriormente sí hubo por participación de parte de la empresa, y hubo puntos que se realizaron ¿cuáles son esos puntos?

En educación, ha habido en cuanto a salud, un hospital que iba a desarrollarse acá pero hasta horita todavía, en cuanto a la agricultura se ofreció en donar una maquinaria agrícola en la comunidad. Hay varios puntos que tenemos.

¿Y los puntos que si han sido cumplidos?

De repente, por micro cuenca ponernos un vivero forestal, si se ha cumplido, también en comunidades de zona de influencia directa también hay un apoyo de docente más que todo en recursos educativos, entonces en esos aspectos si hay compromisos, y después también lo que sí ha cumplido por comunidad si ha habido entrenamiento en la zona de influencia directa, estamos hablando cerca de la minera, pero los mas allá, no están.

¿Hay reglas y procedimiento para la toma de decisiones?

Claro, ahorita estamos en negociaciones, hemos tenido una lucha por los incumplimiento de todos los convenios que proyecto hacemos y que proyecto no hacemos.

¿Y para qué tengan esta apertura, les ha resultado fácil tener esta mesa de diálogo?

Nos ha costado vidas humanas, nos ha costado conflictos sociales, nos ha costado una persecución, más que todo, creo que más los dirigentes se han ganado con denuncias, nos hemos sentido humillado por parte de nuestras autoridades del estado peruano. Que ha apaciguado por medio de los poderes judiciales.

¿Y por parte de la minera hubo un intento de conciliar con la comunidad?

No, no habido simplemente ellos han exigido al estado peruano, ellos han mandado a las fuerzas armadas o lo declaran zona de emergencia y con esto nos calla.

¿Cuánto confía su comunidad en la empresa?

¿Habrà una confianza?, ¿no habrá una confianza? La comunidad hacia ellos, no tiene la confianza. Nosotros no confiamos como comunidad.

¿Y para que se mejore la confianza que acciones se debería tomar?

Sería negociar o sentarnos en la mesa, conversar con cada comunidad, cumplir los compromisos, eso sería.

¿Algún último comentario?

Como todo peruano tenemos un derecho, hacer un paro es un derecho, a veces nos sentimos humillados o perseguidos con la justicia.

¿Qué espera usted para su comunidad para el futuro?

Quisiera que cumpla los compromisos que tenga.

¿Y cumpliendo los compromisos que generaría esto para la comunidad?

Generaría trabajo para los jóvenes ES UN COMPROMISO, hasta que se acabe los proyectos, LA MINA, capacitación para los jóvenes, mas cupos para viveros forestales, que genere trabajo más que todos y proyectos para la comunidad.

Son proyectos con la mina o fuera de la mina o proyectos más independientes fuera de la mina?

Es con la mina, directamente todo los compromisos son con la mina, que tenemos.

¿No hay proyectitos que sean capacitaciones para los jóvenes, desarrollo agropecuario, desarrollo ganadero?

Hay proyectos que estamos llevando y en mi comunidad está llevándose siembra de pastos y forrajes, también inseminación artificial, que recién lo van a hacer en cuanto a los ovinos y

vacunos, y también al medio ambiente, en las comunidades viveros forestales, creo que generamos plantas, arboles, allí tenemos en las comunidades forestación.

¿Eso podría generar una independencia económica en las comunidades?

Sí, así es.

CS09 – Luis Huamani

Vicepresidente de la Comunidad

Señor, muy Buenas Noches, gracias por brindar un espacio de su tiempo para esta entrevista. Y quería comenzar la entrevista preguntándole, por favor, ¿Hace cuánto tiempo se inició la relación entre la empresa minera y la comunidad?

A ver.... Relación con la empresa inicio hace 12 años, pero ahora estamos entrando a 13 años, con este año.

¿Y cuándo se presentaron, cómo inició la relación con la comunidad?

Claro, dando 2 reuniones, se presentan, primero hicieron un estudio el Estado peruano, después visitaron, ganaron una licitación en empresa XTRATA, que antes era no y Después de que ganaron, hemos coordinado, siempre con las autoridades de la comunidad, todo no, y llegamos a un acuerdo. Siempre había apoyo, algunos apoyos de salud, económicamente a la comunidad, algunos trabajos, todo eso pues no. ah y ya venimos coordinando siempre, diario, asambleas, reuniones, en cada caserío, en cada sector, en la comunidad, todo así pues. Entonces la empresa en los primeros años empezó a explorar, ósea hacer estudios, y según lo que han evaluado, el mineral que ha salido, ha resultado y ya decidieron a construir la Mina. Desde ahí hemos venido siempre coordinando con la empresa.

¿La comunicación entre la empresa y la comunidad siempre ha sido cordiales o ha habido discrepancias.

Siempre habido discrepancia, siempre hemos Estados en peleas, huelgas, paros en algunos momentos, pero de todas maneras, para esas huelgas, paros siempre había solución coordinando, dialogando los problemas.

¿Cómo se inició, digamos los primeros conflictos, bajo que reclamos o intenciones se daba.

Los primeros años, a nosotros nos pagaban al día 15 soles, a las 8 horas. Y según nosotros averiguábamos, en una mina no se puede ganar así, claro está bien, entendíamos que realmente no, todavía no estaban haciendo una construcción o estaban ellos que el mineral les iba a resultar. Pero de todas maneras una minería o una empresa privada paga pues un poco más. De eso hemos hecho huelga, no ha subido a 25, de ahí a 35 y hasta 40, hemos llegado hasta ahí.

¿Así se inició los primeros conflictos, por los temas de los pagos. Luego cuando ya se empezaron a regular, y de todas maneras sigue habiendo discrepancias con la misma comunidad

Siempre

¿Y digamos cuáles han sido esos puntos que se han tocado y quizás hasta ahora se sigue viendo

Ya prácticamente caminamos así regularizando, dialogando y solucionando los problemas; pero, ya pues, cuando ya la mina decidió a explotar la mina, pucha, nosotros hablábamos con ellos, nos dicen, estamos haciendo unos estudios de impacto ambiental, todo, entonces esto va hacer parte de una mina, todos nosotros decidimos, y nosotros como vamos hacer nuestras vidas, nosotros hemos Estado encima del mineral, nuestra casa, nuestro lugar de nacimiento.

¿Y cómo era esta comunidad antes de que iniciaran la minera

Antes era, pues así una vida campesina, tenía muchas costumbres, tradiciones y siempre con los animales, agricultura, tranquilos, feliz, no había muchas molestias, nada, todos tranquilos. Claro de todas maneras un poco, de parte del Estado no nos ayuda nada, en la comunidad había un poquito de delincuencia, había muchos problemas. Pero la comunidad era entre nosotros.

¿Y eso ha cambiado con la explotación minera.

Si eso sí ha cambiado bastante.

¿Ha habido aportación de parte de la minera para el desarrollo de la comunidad

Sí.

¿Cómo se distribuye estos aportes?

Según el padrón, cuantos comuneros calificados, ser reconocidos en la comunidad, pues la comunidad ha negociado para cada uno.

¿Digamos para el proyecto de desarrollos sociales, habido también.

Sí ha habido, como escuelas, si había, si apoyado la empresa, pero ahora últimamente no quieren cumplir, ósea nosotros hemos preparado una propuesta, como ellos nos han dado ya, cuando ustedes se reubican de este lugar, nosotros les vamos a dar esto y estos. Se comprometen y prometen y al final no cumplen, eso está pasando ahora.

¿Cuáles son esos principales puntos del compromiso que tienen con la minera muchas cosas?

Muchas cosas, por ejemplo el trabajo, el cupo de cada persona en la mina, eso no cumplen, esas cosas es.

¿Ya y ahorita cómo están?

Siempre estamos en peleas, peleas, no quieren cumplir, no ponen fecha, así pues estamos.

¿Cuándo están en esas discrepancias como se reúnen con la mina, hay mesa de trabajo, asambleas, mesas de diálogo, como se organizan para poder conversar con la mina?

Siempre nosotros como autoridades, siempre estamos comunicándonos con ellos, ellos nos comunican tal día, vamos a tener reunión, y nosotros también llamamos.

¿Y comúnmente donde se llevan acá en la comunidad o en otra parte?

En la comunidad fuera bambas.

¿Esto de formalizar otro nuevo espacio para la comunidad ha cambiado bastante el aspecto cultural, como ha cambiado a la comunidad?

Exactamente ahorita, prácticamente ya no es como debe ser nuestras tradiciones, nuestras costumbres, Nuestra identidades culturales, ya prácticamente se ha perdido, y eso es lo que más nos preocupa a la comunidad ahora, no tenemos nuestras tradiciones de carnavales, en costumbres en volteo de papas, muchas cosas, entonces se ha perdido prácticamente.

¿También ha generado discrepancia en las mismas comunidades?

Sí, en la comunidad misma, entre familiares hacen problemas, por ejemplo; tú has aceptado tales autoridades, pero no mucho.

¿La minera también monitorea esos conflictos internos también?

No le importa nada a la minería eso.

¿Digamos, Cuando hay conflictos en la comunidad como se llega apaciguar estos conflictos?

Las autoridades llamamos la atención todo en una asamblea, hay sanciones, hay estatutos comunales, hay reglamento interno de la comunidad, según a eso nos regimos todos los problemas, sanciones.

¿Y el estatuto habla algo de restringir los conflictos o quien debe mediar?

Sí, si por ejemplo u esposo mucho maltrata a su mujer, ahí hay en nuestro reglamento interno esta de que lo podemos sancionar.

¿Cómo van las relaciones con la empresa, cuando hay que tener que conversar sobre temas comunales, hay representantes de la empresa que vienen constantemente hablar con ustedes?

Si vienen.

¿Digamos los representantes son relacionistas comunitarios u otros?

Si son relaciones comunitarias.

¿Comúnmente siempre son ellos?

Sí

¿El trato que tienen con la comunidad es cálido, amical?

Si, si llegan, tratan de solucionar, tratan de calmar a la gente, cuando están renegados, todo así, siempre vienen para dar soluciones.

¿Entonces si son como mediadores de los conflictos sociales?

En la comunidad minera, sí.

¿Cómo se presentan?

Como cualquiera, de que vienen los gerentes para tratar los puntos que son necesariamente para solucionar.

¿Y hay visita de estos señores a las comunidades constantemente, a las familias, no solamente es a Chalhahuacho, sino son otras comunidades como Chuanquiri, si no me equivoco que también está cerca, también son otras comunidades que son afectadas directa o indirectamente, estos relacionistas también llegan a esos puntos?

Claro que sí.

¿Ha habido una discordialidad entre los funcionarios o personas que trabajan en la minera con la gente de la comunidad, digamos quizás ha habido roses, se ha visto alguna vez?

Si bastantes veces. A veces nos marginan, una persona de la comunidad no se puede dejar de lo que le marginan, nos dicen indios, cholos, cualquier cosa, entonces uno se defienden y ahí siempre hay problemas.

¿Cuándo hubo esta discordialidad, de parte de quien ha sido esta discordialidad, de parte de quien ha sido específicamente?

De ellos, los de la empresa que son los que nos marginan.

¿Los mismos relacionistas, ingenieros o trabajadores?

De los mismos trabajadores, hasta de los relacionistas puede haber.

¿Habido casos de relacionistas que han generado problemas también de ese tipo?

Sí.

¿Y Que ha pasado en esas situaciones?

Cuando el gerente lo sabe lo votan del trabajo, así es.

¿Qué le dijo para generar disconformidad con la comunidad?

Los gerentes toman y dicen que este tipo de trabajador no puede estar acá como relacionista, que provoca a la comunidad, a la gente de la comunidad.

¿Cómo cree usted que debería mejorar la relación entre la empresa y la comunidad?

Eso nunca, como se mejoraría eso, ni siquiera tengo idea, toda la vida la empresa, esa mañana nunca lo puedo olvidar, porque ya prácticamente así tratan a la gente.

¿Qué es lo que más le incomoda de la minera?

Todo lo que hacen, a veces acá prácticamente lo que no cumplen sus compromisos y traen otras empresas grandes de otros sitios, habiendo acá muchas empresas y le gusta trabajar siempre con empresas foráneas, eso en verdad no nos gusta y el trato que le da a cada comunidad, desigualdad, esas cosas no.

¿Habido desigualdad, Usted siente que hay una desigualdad entre las comunidades?

Ahora por ejemplo a otros todo le da, pero a Fuerabamba una comunidad que ha perdido su comunidad, que ha dejado su tierra para que ellos produzcan ahora esa operación de minas y están llevando mineral, para que saquen mineral; esa comunidad lo margina, antes bonito lo trataba, ahora lo deja atrás.

¿Y a la otra comunidad cómo que le ha dado otros beneficios y usted sabe por qué?

No sé porque la verdad, como están cerca de la mina, ellos no exigen con lo del paro, no lo sé.

¿He cuénteme usted, cuanto confía la comunidad en la empresa minera?

No hay confianza, la comunidad no puede confiar, porque no cumplen. Solo se comprometen, pero no cumplen.

¿Con respecto a las tomas de decisiones, entre la empresa y la comunidad, hay un consenso?

No tanto.

¿Digamos anteriormente habido toma de decisiones en que si se ha podido llegar a un consenso con la minera?

Anteriormente sí, pero antes no sabía pues que le estaban engañando a la comunidad, verdaderamente si estaban era cierto o no.

¿Qué tipo de decisiones han sido?

Por ejemplo, con todos los compromisos.

¿Ahí hay participación abierta para la toma de decisiones en donde invertir, proyecto de desarrollo social para la comunidad, apoyo ganadero, apoyo a los estudiantes, ha habido casos?

Sí.

¿Cómo así se ha gestionado?

Siempre con las autoridades conto la empresa apoyaba a los profesionales.

¿Qué espera usted para su comunidad de acá a futuro?

Prácticamente que el Estado vea que el canon venga con regalías para esas comunidades que han perdido sus tierras.

¿Y con ese canon que se pretende hacer?

Proyectos, por ejemplo, mejorar las calles de la nueva comunidad, de repente mejorar la ganadería, agricultura, todo eso.

Entonces usted espera que haya un canon que sea efectivo para el desarrollo de su comunidad.

¿Tendría otro comentario para poder continuar?

No.

Bueno entonces así estamos con la relación con la comunidad, habido conflictos bastantes grandes y bastantes sonados en la comunidad. ¿Y cómo ha llegado apaciguarse para que no se continúe o se llegue a mayores?

Venían altos gerentes, funcionarios del Estado, de la minería, ahí pues.

Con ellos ya se pudo conversar, gestionar, pero ya se había desatado en una época los problemas.

¿Cuál ha sido el conflicto más resaltante que habido acá?

En una fecha, el año pasado en el mes de setiembre, habido 4 muertos.

¿Y cuál era el pliego de reclamos?

Es que la empresa, ha hecho un estudio, el mineral iba a trasladarse en un mineroducto, pero finalmente estos señores cambian, sin consultar a la población en general, cambian el estudio de impacto ambiental, prácticamente las autoridades habían firmado, cambian llevar por la carretera encapsulados, entonces de eso no, y esa planta modelfino que se ha construido acá en las bambas, eso debió haberse construido antes en espinar, han construido acá y prácticamente la gente de eso no está de acuerdo, han luchado y es por eso que habido muertes, y no habido algún beneficio para toda la provincia de Cotabambas prácticamente, no tenían trabajo, hay jóvenes, profesionales, no le dan esa oportunidad de trabajo laboral y de eso pues es que se ha molestado la gente y ha tenido que pasar eso.

¿Eran varios puntos que estaban reclamando, junto con lo del estudio de impacto ambiental?

Si, muchas cosas habían, pedían trabajo a los empresarios, siempre una oportunidad.

¿Y a partir de ese momento que se consiguió para la comunidad?

Para la comunidad de fuera bambas nada prácticamente.

¿O sea hubo un conflicto y no se generó nada, fue Fuerabamba la única que participo o hubo otras comunidades?

En ahí ha participado toda la provincia de Cotabamba, pero reclamaban para la provincia de Cotabambas.

Ah entonces esa es la situación real que se ha suscitado, cuando apareció la empresa minera. ¿Y hay posibilidades de que a futuro la empresa minera gestione mejor las relaciones comunitarias y proyectos de desarrollo social en la comunidad?

Claro pues, pueden cambiar, pueden gestionar. Podemos hacer trabajando juntos, comunicándonos bien, derrepente muchas cosas, claro la minería es una oportunidad, cuando de repente se puede trabajar así conjuntamente con las autoridades, con el pueblo en general, siempre consultando, pero a veces la minería trabaja sola, sin consultar a la población y eso no va.

¿Ya hay por parte de la minera un indicio que quieren generar un desarrollo para la comunidad?

Ahora no, ellos no quieren. Antes decían cuándo vamos a estar en operación, vamos a llevar mineral, vamos a vender, cuando vamos a estar en producción, nosotros le vamos apoyar con

muchos proyectos, todo, pero finalmente ahora es peor, desde el momento que han cambiado con la empresa MMG.

Señor vicepresidente estoy muy agradecida con su tiempo, sé que ahorita tiene el tiempo corto, pero de todas maneras lo que me ha dicho, sirve bastante para la información de academia, gracias.

CS10 – German Quispe

Gerente de la empresa comunitaria de transporte.

¿Podría contarnos como se dio la relación entre la empresa minera y la comunidad de Chalhahuacho - Fuerabamba?

Desde mi experiencia profesional más que todo, ha sido un tema básicamente, se podría decir de paternalismo, la empresa ha sido desde que ha en tratado ha sido paternalista con la comunidad, en qué sentido ha tratado de cumplir todo los que les ha prometido a la comunidad, o les ha solicitado, por ejemplo en temas de carreteras: “quiero una carretera en mi casa y solo hay una casa” como para caer bien, es como llegas a una casa nueva y tratas de estar bien con todos, te pongo este ejemplo como cuando tratas de conquistar a una chica y quieres caer bien a su familia desde el más pequeño hasta el más adulto, algo así la empresa llegó aquí y trato de caer bien a todos, y para eso trato de complacer los pedidos básicamente de la comunidad hasta por ejemplo:” se me antoja que me hagan una cancha”, todo ello, la comunidad se fue acostumbrando a todo ese proceso. Ese fue el primer dueño, la primera empresa que fue Xtrata, luego se asocia con Glencoe, vienen a ser Glencoe-Xtrata, y siguen esa política paternalista, y es allí donde se realiza los inicios de reasentamiento los inicios de las negociaciones, se empiezan a firmar convenios, donde la empresa asume cumplir todos esos convenios, tanto en salud como en educación, en tema de las viviendas, todo ello, entonces desde el área de relaciones comunitarias, donde trabaje, nos regimos bajo esa política paternalista, tratar de ayudarle en todo, uno tenía que hacer entre las familias como juez de paz sin serlo, por allí como que se dio el reasentamiento como que a las familias ya les iba chocando un poco, porqué, porque justo se da el quiebre entre Glencoe y Xtrata cambian de dueño venden la empresa viene MMG que es una empresa china, entonces ellos ya conocen las políticas chinas, como trabajan a nivel mundial, bajo otras políticas el de ser paternalistas les cambia radicalmente, ya no les empieza a cumplir los compromisos de la otra empresa asumió, incluso empezaron a cortar los presupuesto que tenían tanto para salud y educación y eso le fue chocando a la comunidad, entonces por allí se dan los quiebre y se producen los paros, se movilizaron estos últimos años en estos dos últimos años que han traído con consecuencia fatal, muertos, tato de comuneros y de policías, entonces no hay una manejo de parte de la empresa, un manejo bueno en el tema social por este tema de los compromisos que hasta ahora en a la fecha no se cumple, que el Estado jugó por otra parte debería de velar por ello, el Estado es el padre tiene quien velar por los hijos, la salud de los hijos todo ello, es lo que no se da la comunidad de hoy en día exige que se les cumpla lo que los acuerdos se ha tenido con las empresas.

¿Qué conflicto más resaltante se ha dado entre la comunidad y la empresa minera?

En el 2015 se ha producido, en 26 de Setiembre, se ha dado inicio a un paro regional o provincial las 33 comunidades de Chalhahucho, se juntan y hacen un paro en contra la minera en la cual tuvo consecuencias fatales, hubo comuneros muertos, policías muertos.

¿Esto se dio cuando la empresa ya estaba vendida a los chinos?

Así es, entonces así es, desde que se dio, se produce justo por no tener el tema del manejo social, ahí bueno la excusa que pusieron, por otro lado la empresa no lo es todo el Estado son cuestiones o son proyectos que el Estado debe de ejecutar pero a la actualidad no ejecuta, pero cuando Glenco-Extrata, esas dos empresas anteriores a MMG entraron, ellos asumieron el rol de Estado por que hacían, ejecutaban proyectos en diferentes comunidades de Chalhahuacho, bueno cuando se vende a otra empresa que no tiene esas políticas, esa empresa en cambio exige

que el Estado haga esos proyectos , porque le corresponde al Estado como se acostumbraron a todo eso, todo miraban a la empresa “no que la empresa me hagan, que la empresa haga esto, por culpa de la empresa eso, esto.”

Y cuando hubo el conflicto fue bastante grave para la comunidad con todos estos fallecidos. ¿Cómo en esa pugna entre la minera y la comunidad, que acciones se dieron para que esos se calmasen?

El que intervino fue el Estado, alzaron una tregua porque al final por que el Estado declaró en emergencia toda la provincia, entonces por allí cuando por normas y políticas del Estado nadie puede moverse y tranquilamente vienen la fuerzas armadas y asumen el control, por allí lo comuneros como hubo fallecidos dieron tregua, y así fueron solucionando, vinieron, el Estado se comprometió en formar mesas de trabajo por cada eje, eje le llamamos a eje de salud , eje de educación, eje de infraestructura en tema de carreteras, y cada ministerio iban a venir, en la cual el Estado tiene la culpa, supuestamente es como darle a un niño, decirle que mañana te voy a llevar al parque, y no se cumple y por allí se da el otro para que se da el 2016, el más reciente, son cuestiones que el Estado no está preparado para asumir.

¿y el 2016, se pudo conseguir algo a partir de ese punto, de ese último conflicto?

Tampoco siguen con sus mesas de trabajo, pero la verdad es que es un saludo a la bandera como cualquier otra política.

¿La minera a tratado de rescatar la confianza con la comunidad

Creo que, si vienen trabajando en ese tema, pero el tema es el cumplimiento de los compromisos antes de que se venda

¿Esos compromisos han sido validados por la empresa minera?

Claro, cuando se inicia la compra venta, la otra empresa se compromete a cumplir todos los compromisos que ya estaban en actas, todo ello, es por allí que hoy en día la mayoría de comunidades se quejan que tienen compromisos y la empresa no les cumple. Es el incumplimiento a los compromisos.

¿Y esta mesa de trabajo de diálogo, estas asambleas, donde se lleva a cabo, tienen algún procedimiento?

En la provincia, la verdad eso lo maneja el Estado, entonces ellos le citan en las provincias, y allí tienen que ir las comunidades. Tampoco lo organiza la empresa minera. Son básicamente mesas de trabajo con el Estado con los distintos ministerios.

A partir de esos conflictos sociales ¿cuáles son los principales puntos que se discuten?

El cumplimiento de compromiso, por parte de las comunidades que exigen ella, que por otro lado que el Estado no se hace presente porque , ustedes saben que el proyecto de las Bamba es un mega proyectos, entonces al ser un megaproyecto debieran dejar esta zona de Chalhahuacho, no tiene agua potable, no tiene un sistema de alcantarillado una planta de tratamiento, teniendo tanto presupuesto, entonces empecemos por allí, cuando tú te compras tu casa que es lo primero que tu vez quiero tener agua y luz y el Estado debe de cumplir esos, pero acá son cuestiones que el Estado debe de trabajar, tanto empresa y comunidades.

¿Y a la participación en aportes voluntario por parte de la minera, ha generado algún cambio desarrollo en la comunidad, como se gestiona esto?

No ha habido cambios de gran magnitud lo que ha logrado es más que todo electrificación, pero yo creo lo que esencial es el agua, creo que todas las comunidades deben de estar tomando agua potable, potabilizadas y no de un manante.

¿El aporte del canon, se siente como se distribuye esto?

Bueno, eso es manejo del Estado, tu puedes revisar la página del MEF allí sale cuanto recibe Chalhuahuacho, cuanto recibe los distintos distritos por canon.

¿Con respecto a las informaciones es fácil conseguirlo de parte de la minera?

No, es que aquí, me imagino que supongo que la minera depositará al Estado y el Estado se encarga de distribuir para Cotabambas tanto de canon, para Apurímac tanto, y sus provincias, tanto, cusco tanto, y así, es el Estado el que cumple esta función.

¿Cuándo ustedes necesitan información necesitan como evaluación de impacto ambiental, otras informaciones de detalles para poder gestionar pliegos de reclamos, la información es exequible para ustedes, las comunidades?

No, no ha sido allí hay un tema de manejo de información el mismo Estado, en un momento la misma empresa, comete el error de no informar la modificación del impacto ambiental, entonces solo lo ha hecho lo ha gestionado ante el Estado pero no ha comunicado a la población que iban a ser afectado, y esto generó una reacción que desencadenó en reclamos.

¿Hay también tipos de decisiones que se toman de las comunidades con la empresa minera?

Claro todo es bajo acuerdos, actas, todo lo que las comunidades exigen se haya hablado en palabras, son asambleas donde están firmadas las actas, allí se llegan a acuerdos, compromisos y los comuneros tampoco son locas para poder exigir algo que no esté formadas, ellos exigen lo que se deben de cumplir, es como tú te comprometes, mas adelantes tu hijo te comprometes en navidad compara le una pelota, y en esta navidad no he trabajado y no tengo y tu hijo te va a estar exigiendo, dame mi pelota, entonces tu puedes decirle para el otro mes te compro si o si, lo que hace la empresa hoy en día no hace esto, se supone que se ha comprometido, allí esta firmado tenemos actas firmadas y no está cumpliendo, está haciendo caso omiso a ello y ya iniciado el proyecto, ya un año de iniciado el proyecto.

¿Cuáles son los tipos de decisiones que se han Estado dando en conjunto entre la empresa minera y la comunidad? Decisiones sobre inversión en desarrollo, apoyo a la comunidad, a la ganadería, algunos servicios básicos.

Como te digo antes si antes de MMG si se tomaban todas las decisiones, habían programas donde las familias de las comunidades podrían trabajar, ahora que se ha iniciado el proyecto el programa ya no se hacen, entonces por allí hay una debilidad por parte de la empresa.

¿La toma de decisiones se queda en un plano de comunicación de reuniones?

Básicamente ya no hay nada de compromisos, nada de esos, también las comunidades lo único que exigen son el cumplimiento de los compromisos que hay, esta empresa nueva, que quiera asumir algún nuevo compromiso es muy difícil.

Y cómo se siente, tu que tienes tanta experiencia en esta zona ¿Cómo se siente la comunidad con respecto a la minería en general?

Están un poco, como te dije, disconformes con el trato, es como te dije, tú quieres caerle bien a la familia de tu enamorada al principio le entras le tratas bien, bacán, de aquí logras ello y de allí empiezas a vivir con ella ya no empiezas a saludar a sus padres ya no le saludas con amabilidad, algo así está sucediendo.

¿Y la empresa minera para sentir su presencia en la comunidad tiene participación a través de los relacionistas comunitario? ¿Hay constancia en los relacionistas comunitarios?

No, no hay constancia. Antes en la comunidad de Fuerabamba, éramos alrededor de 40 relacionistas, hoy en día se ha reducido a 3 personas o a 2 lo que yo conozco, por allí tu podrás sentir de tener 40 en alrededor de 500 familias, tú crees que con 2 o 3 personas se pueden abastecer a tantas personas.

¿Cuál eran esas funciones que hacían en la comunidad?

Básicamente eran de acompañar en el proceso del reasentamiento, había un plan más adelante de restablecimientos de planes de vida, se ha truncado, se supone que el restablecimiento del plan de vida una vez que se reasentó la comunidad era lo más importante. Por qué, porque cambiaron de un espacio geográfico, donde vivían estaban acostumbrados a sus costumbres a sembrar a cosechar sus papas, cerca de sus casas y de llevarles a otro lado donde tenían que adaptarse, a esa nueva geografía, nuevas costumbres, el tema de las viviendas mismo. Antes las viviendas eran de adobe, pero ellos estaban acostumbrados a ello, pero le llevan a una casa de fierro y cemento, donde la mayoría era una población de adulto mayores, allí hacen un recorte de relacionistas, y por allí que se quedaron abandonados, se truncó ese plan.

¿Qué le generó esta situación a la comunidad?

La desconfianza, la comunidad ya no confía en la empresa.

¿Cómo es que la gente está actualmente adaptándose a ese espacio, su vida cotidiana, sus costumbres?

Ellos solos se están adaptando, es como que le dejas a tu hijo la voz que y lo dejas allí, es como la ley del más fuerte, el que puede sobrevive, el que no está allí esta como que no.

¿Cómo son los que sí han sobrevivido, como han podido adaptarse?

Alguien que se haya podido a adaptarse bien, no, están en un proceso, no es que ya, esto es un proceso que ellos están año y medio o un par de años y está en proceso de seguir adaptándose, este plan está proyectado a unos 5 a 10 años el plan de medios de restablecimiento de vida se truncó al año, antes de cumplir al año donde estaba dando su primer paso, al años, entonces la verdad me da un poco de pena, porque son bastantes personas que no han podido adaptarse hasta ahora.

¿No hay una intención por parte de la minera para restablecer ese plan de vida?

Si hubiera intención hubiera mantenido por lo menos, antes había relacionistas por caseríos, no hay relacionistas por caseríos, hay relacionistas por comunidad. Si la empresa hubiera tenido mejores intenciones, hubieran puesto, son 13 caseríos y hubieran puesto 13 relacionistas uno por caserío, para poder mantener ese plan.

¿Y las relaciones diarias cuando estaban los relacionistas, había cordialidad, hubo apertura por parte de la comunidad o se gestó algunos roces con los relacionistas?

No, básicamente como dicen las mismas familias de las comunidades, antes nos venían todos los días estaban con nosotros, pero una vez que han logrado su cometido, ya ni vienen se han olvidado.

¿Y se generaban en la presencia de los relacionistas visitas a casas, a las comunidades?

No.

¿Ha habido malas conductas malos tratos entre gente que trabaja en la mina con gente de la comunidad?

Sí, desde los mismos gerentes de las Bambas, desde la empresa actual, tratan de ser, de repente en algunas reuniones, y si no logran ese cometido se retiran de la asamblea, ha sucedido. Yo creo que una persona profesional, no debería tener esas actitudes uno va a conversar a dialogar y a llegar a un acuerdo y no es que yo quiera imponer lo que algo.

¿Y con los mismos trabajadores, ingenieros gente foráneo ha habido roces con la comunidad, como se ha podido mediar? O faltas de respeto.

No creo que se haya llegado a eso extremos ya. De repente a meterse la mano difícil no, bueno no es faltase al respeto la comunidad es decirle tu nos has prometido eso y no me estas cumpliendo, y de allí de que se insulten no.

¿Cuánto confía su comunidad en la empresa minera?

De un 100%, ahorita será rescatando un 20% y eso. Así es.

¿La comunidad confía muy poco en la empresa minera?

Han perdido mucho la credibilidad. Eso se debe al incumplimiento que les han venido prometiendo, les han venido paseando.

¿Cómo puede hacer la empresa para recuperar la confianza con la comunidad?

Te pongo el ejemplo, tú como harías, tú tienes hijo, le has fallado a tu hijo como haces para recuperar su confianza.

Si alguna vez falle con ellos, si les prometí y no pude cumplir, tener a la próxima no prometerle lo que no voy a cumplir.

Tú has dado la respuesta, allí esta las bambas, si empieza a cumplir sus compromisos, yo creo que la comunidad va ir recuperando la confianza nuevamente, pero si sigue empeñándose en no cumplir entonces poco a poco los problemas se van a ir agudizando.

¿Usted me dijo que los principales compromisos son de infraestructura?

Así es, hay temas de compromisos tanto en agricultura de salud, en educación.

¿Nunca ha habido apoyo con educación, con temas técnicos?

Anteriormente si ha habido, con nosotros sí, no era excelente, pero la excelencia se logra a largo plazo pero si, si ha habido apoyo, pero se ha cortado, se ha minimizado esos apoyos.

¿Cómo vez a la comunidad de Chalhuhhuacho -las Bambas de aquí a futuro? ¿Qué espera para ellos?

yo les deseo lo mejor, primero que tengan servicios básicos, que puedan consumir agua potable, incluido yo, todos los trabajadores consumimos agua, y todos venimos por trabajo, que logren el desarrollo, puesto que a diferencia de otras mineras otros lugares por ejemplo Moquegua, Ichuña en Moquegua, es un pequeño pueblo que tiene agua, saneamiento, tienen un super coliseo, las calles todas están asfaltadas y aquí no, yo al menos de acá a unos 10 años eso espero de que logren solo eso. Es la visión de futuro de Chalhuhhuacho, tanto para las comunidades consigan agua y saneamiento, que se sirven de manantes.

CNO1 – José Pizan**Buenas tardes, nos encontramos con el señor Pizano, nos podría contar un poco de usted, su nombre, donde está ubicado y hace cuanto tiempo vive en Cajabamba.**

Mi nombre es Pizan Joaquina, José Daniel y vivo en la provincia de Cajabamba desde muy pequeño, en una extrema pobreza y, en la realidad, habiendo un proyecto minero en la zona, que en la realidad no genera desarrollo en ese lugar y sigue siendo un calderio, Moyan Bajo, sigue siendo un calderio de extrema pobreza, por la misma razón que no se tienen los recursos y no se ha controlado el servicio alimenticio, que es el agua, no se tiene esa capacidad para poder, habiendo lugares donde sí se puede, hacer un reforzamiento y con el gobierno hacer, con el proyecto minero generar un desarrollo con agua para esas poblaciones. Entonces, acá habiendo coordinado con diferentes entes, incluso con el MINEM, la TCM, la OEFA, el Ministerio del Ambiente y el Despacho Presidencial, haciendo llevar nosotros, nuestro malestar de la convivencia como uno de los proyectos mineros Perú – Shahuindo que no ha venido a portando de acuerdo a la normativa, de acuerdo a la ley que está planificando y en los acuerdos sociales que están en los caseríos. Entonces, así nosotros llegamos a poner una denuncia para que este proyecto sea responsable conforme lo haga en la normativa 040, incluso dice que a los proyectos se les da la viabilidad para que cumplan los acuerdos y procuren el desarrollo en educación y en salud, brindando los servicios básicos a la población; sin embargo, no lo estamos cumpliendo. Acá, lo que nosotros hemos venido buscando, es que haya proyectos de desarrollo,

en nuestro Perú, pero que sean proyectos mineros responsables y, por otro lado, a la población no les gusta que funcionarios de sus proyectos los intimiden, como lo está haciendo el funcionario del proyecto minero Tambo – Perú, Shahuindo que es ahora, incluso denunció a los pobladores sabiendo que el proyecto estaba en sus terrenos y los pobladores querían pasar por su terreno sin permiso alguno. En este proyecto, los funcionarios denunciaron a los pobladores, usurpando su normativa y los derechos de la población y sus costumbres, ahora vienen haciendo uso de un _____ que fue hecho a pico y a mano, con pico y pala, con el esfuerzo de la población. Fue esto una multa por ese motivo y que, hasta momento todavía no logramos solucionar, porque se tiene que pagar una indemnización, tanto por las denuncias, y por usar su _____ que había hecho la población como uso y vía también, que se le conoce como parte y patrimonio del Estado.

Dígame señor Pizan, yo voy a ir escuchando y vamos a ir hablando de estos problemas a lo largo de la entrevista, porque seguramente usted va a encontrar motivo con mis preguntas para que me siga contando y ahondar un poco en la situación actual en la que se encuentra el proyecto y en la que se encuentra su comunidad, en Moyan Bajo. Entonces, yo quería comenzar un poco con la historia, ¿Cuándo se inicia este acercamiento, esta idea del proyecto? ¿Cuándo ellos toman un primer acercamiento a ustedes, a su comunidad?

Este proyecto recién empezó el acercamiento con los nuevos funcionarios este año a partir de Mayo, a esa fecha más o menos, desde que nosotros hicimos llegar nuestra documentación a Lima, mi persona y los demás dirigentes que siempre están ahí apoyándome y las autoridades representativas y personal del Estado, que me apoyó bastante en ese tema. Hicimos llegar nuestras quejas, nuestras denuncias y nuestro sentir, que habiendo un proyecto minero, nuestra población sigue en extrema pobreza, sin tener un trabajo, sin tener capacitación, donde, según las normativas, ellos deberían de estar interdiario en comunicación en nuestro caserío, este proyecto ya viene desde el 2004 y hasta el momento no ha construido ningún tipo de desarrollo en la zona.

¿En el 2004 con quien empiezan?

En el 2004 ingresó como un proyecto minero de estudio de Shahuindo y fueron cambiando y cambiando de razón social como evadiendo impuestos y evadiendo responsabilidades con las comunidades de las imprudencias directas.

Antes del tajo, para poder tener claro los antecedentes, en ese 2004, cuando entra Suliden, ¿Cómo entran? ¿Cómo se presentan? ¿Qué les dijeron?

Cuando ingreso Suliden, ingreso como una empresa de exploración de metales pero en ese entonces, en ese año, trabajo con la gente y con los comuneros de la zona que querían un desarrollo, pero habiendo hablado eso, ya pasaban los años y ya iba a ser una mina, empezó su primer año de explotación, sabiendo que antes del primer año la normativa 040 dice que ellos deberían de dar un fondo social adelantado a nuestro caserío, en donde, ellos ese fondo social lo están negando, ese fondo social iba a ser invertido en la población que iba a ser afectada por el polvo y otros tipos de ruidos y otras partículas que salgan, y hasta ahora no lo han hecho y no lo han cumplido.

Un poco para entender bien, primero entra Suliden – Shahuindo y entra a hacer exploraciones, en ese momento, ¿Hay una relación cordial con ustedes? ¿Con esta primera empresa hubo una buena relación?

Si, en ese tiempo había un tema de permisos para la exploración, eran más cordiales con la población y en ese entonces se firmó actas de compromiso, ellos ingresaban con esas actas y se comprometían a dar trabajo a la población, tanto como personas naturales, como personas jurídicas y que iban a tener todas las comodidades del caso.

¿Eso fue al principio con esa empresa? ¿Cumplieron con eso? ¿Les dieron el trabajo y lo que prometieron?

Bueno, desde esa fecha hasta el día de hoy no han cumplido con nada. Incluso ellos decían: “les vamos a dar trabajo al 90%” y en la realidad, con las justas estarán el 10% trabajando y no hablamos del 90 %, por otro lado, ellos se comprometieron a modificar un centro educativo que hasta el momento se encuentra en mal estado, está por oderrumbarse, nuestros alumnos corren peligro, hasta ahora no le han podido dar viabilidad, desde el 2004, donde tenemos inicial y primaria. Por otro lado, se comprometieron a hacer represas y cosechas de agua para que la población pudiera sembrar sus parcelas y tener un servicio básico que sea adecuado para la población. Por otro lado, también ofrecieron el tema de Essalud, que tenga la población una mejor convivencia, una posta medica cerca; sin embargo, eso ellos no lo han hecho. Además, ellos se comprometieron a dar capacitaciones a todos los jóvenes que requieran capacitarse para trabajar dentro del proyecto minero; sin embargo, al momento no lo vienen cumpliendo.

Esos compromisos que hicieron, ¿Están plasmados en el estudio de impacto ambiental?

Esos compromisos están en el estudio de impacto ambiental, están en su plan social de ellos. Yo les he pedido en su momento, al MINEM y me falta recoger en Lima unos cuantos CD, que me imagino ya los deben de haber está recogiendo porque ya tengo una parte que me entrego la municipalidad y, por otro lado, ellos también apuestan a apoyar a la agricultura y a parte que es su responsabilidad del proyecto minero, el de apoyar a la agricultura, eso también está dentro de las actas y dentro de su plan social y no lo han venido haciendo. El generar proyectos de viabilidad y capacitaciones y cuando el proyecto se vaya, la comunidad ya tenga de repente una capacitación y poder seguir adelante.

Yo entiendo, entonces, que cuando se inicia el proyecto ellos comienzan las exploraciones y les piden a ustedes permisos y empiezan a tener algún trabajito, como usted ha dicho, y empiezan a darle un trabajito a la gente de la comunidad y se hacen pequeños convenios. Después de eso, cuando ya deciden ellos, cuando se dan cuenta de que ahí si puede haber un proyecto minero, porque con la exploración ellos recién averigua si se puede o no se puede hacer ahí una mina; cuando ellos deciden que ya va a haber una mina, ¿Les comunicaron a ustedes? ¿Cómo fue ese proceso? ¿Cuándo fue esa comunicación con ustedes de que ahí ya iba a haber una mina?

Bueno, esta mina viene siendo una mina antigua, una mina antigua que la dejaron los señores Orbegoso y ellos trabajaban a socavón, entonces, ellos no necesitaban para empezar tanta información porque ellos ya sabían que era ya una mina hace unos años atrás.

Entonces, ¿La gente ya sabía que ahí iba a haber un desarrollo grande?

Claro, incluso en un momento se estaba planeando un mega proyecto, porque hasta el momento era una de las mejores minas de minerales en oro, entonces la población ya tenía ese conocimiento de que eso iba a ser mina, ya que no los sorprenda los señores que venían, entonces, ellos venían a ver que otros metales podían encontrar.

Y ahí, ¿Cómo fue? En esta primera etapa, usted me dice que si fue de una manera cordial, ¿Cuándo cambia la relación? ¿Cuándo la relación se vuelve no cordial?

La relación ha cambiado el año pasado, con los nuevos funcionarios que ingresaron intimidando o trayendo personal o agentes de otros lados para que maltrataran a los pobladores. Esos señores, sabiendo que no era por ahí su terreno y sabiendo que por ahí ellos, simplemente, querían pasar por ahí unos días, ellos los agarraron de camino a Herradura, de su propiedad de ellos, y estos nuevos funcionarios, el año pasado, comenzaron a molestar a la población, como diciendo: “cállate y no digas nada, yo soy el que mando acá, yo tengo dinero y puedo hacer lo que quiera en tu terreno”, cuando no era así, se estaban violentando los derechos de la población.

Eso puedo entender. ¿Qué diferencia había entre el antes y el ahora de los funcionarios? ¿Cómo eran los funcionarios de antes? ¿Cómo los trataban los funcionarios de antes?

Bueno los anteriores tenían esas ganas de querer aportar, querer generar empleo y querer generar bienestar para la población, pero no le daban factibilidad. Hubiera sido bueno que esas ganas las vuelvan realidad, pero no había ninguna iniciativa para construir dentro de nuestros caseríos.

¿Cómo miraban ustedes esas ganas? ¿Cómo se daban cuenta de que ellos tenían de verdad ganas de ayudarlos?

Se veían las ganas porque venían con una voluntad de querer apoyarte, pero solamente eran palabras, decían que nos apoyarían pero al final de cuentas venían después con otras historias, nos decían que no podían avanzar por diferentes motivos y ahí es donde la población se va dando cuenta que en la realidad solo eran “engaña muchachos”.

¿Cuáles son esos primeros convenios y responsabilidades que ellos asumen? Me ha contado algunos, le voy a nombrar y usted me cuenta si es que faltan otros: el tema de salud, cosecha de agua, capacitaciones para la gente de la comunidad, me ha nombrado empleo para el 90% de los miembros de los caseríos y me ha nombrado lo de los proyectos de desarrollo o fomentos productivos. ¿Hay alguna otra cosa que ellos se hayan comprometido en sus líneas de desarrollo de trabajo que querían hacer con las comunidades?

Claro, ellos habían hecho toda esa proyección de proyectos de desarrollo en la zona pero, de momento, fueron solo palabras y quedaron ahí, y eso lo tenemos en actas y hace poco se ha terminado de revisar las actas porque yo lo tramite con el MINEM. Hemos revisado tanto representantes y autoridades de la comunidad y, por otro lado, representantes del MINEM y también el proyecto minero Reinales Apacha, en donde se está llevando a cabo, el 13 de este mes, ña revisión final y en que se ha quedado y para cuando se han empezado a cumplir los proyectos que te mencione que ellos tienen, además del termino de revisión de actas y presentación dela agenda para debatir con la empresa.

Esta agenda que ustedes están debatiendo, ¿Cómo se ha dado el espacio para que puedan hacerla? ¿Quién ha promovido el espacio para debatirla?

Ese espacio lo han promovido los dirigentes de Moyan Bajo para que lo que queremos y buscamos a nivel del Perú es la realización de proyectos mineros responsables, que cumplan con los acuerdos sociales y con los caseríos, que cumplan con todo lo que mencione y las capacitaciones de su marco, conforme el O40, generar empleo, generar proyectos y generar capacitaciones de desarrollo de las zonas donde se encuentran instaladas.

Usted me comentaba ahora que este cambio que ha habido en las personas o en los funcionarios, ¿A qué se debe? ¿Ha habido algún traslado o alguna compra? ¿Qué es lo que ha pasado ahí?

Lo que está pasando son muchas cosas, que en la realidad serían más factibles en la zona donde estamos, porque como le dije al ministro y como le comentaba al Presidente de la Republica, el proyecto está tentado en Lima y en nuestra oficina, el proyecto estaba ya pero no practicaba la realidad de nuestros pueblos. Ese es el malestar grande de nuestra población, que en la realidad se siente abandonado por el Estado porque no hay un acercamiento, entonces, nosotros le pedimos que haya un acercamiento más cercano a nuestras poblaciones y que ellos sepan que está pasando y que sepan lo que está sucediendo en la zona.

Lo que tengo yo curiosidad por saber es como es que se ha llegado a esta situación, porque si la empresa tenía un comportamiento más o menos respetables o al menos había una intención de poder trabajar de la mano con las comunidades, que es lo que ha hecho que cambie así ese acercamiento y esa visión de la empresa, ¿Cuál es su parecer? ¿Qué es lo que ha pasado?

Lo que ha pasado ahí es que malas personas o malos funcionarios, que se derivan por regiones, en realidad son personas que no tienen potestad o no tienen ese tino de poder trabajar en un proyecto minero, de llevarlo hacia un desarrollo; sin embrago, lo que quieren ellos es violentar los derechos de la población, dentro de esto, ha habido muchos funcionarios que se ha conocido

la realidad, de donde venían e igual se desempeñaban por ahí, igual los violentaban y tenían ese misma amedrantarían a la población. En vez de generar una amistad con la población, lo que han buscado ellos es el divisionismo de la población, por otro lado, también han buscado los conflictos sociales.

Entonces, digamos que hay una diferencia enorme entre lo que era las intenciones de la empresa hace un año, y desde el inicio que lo que viene pasando ahora, ¿eso diría usted?

Si. Ahora lo que se les viene pidiendo y consultando es el tema de la contaminación. El polvo viene matando a nuestro ganado, nuestras plantas, el pasto, el ganado ya no puede pastorear en ciertas zonas, y como le dije, si fuera un proyecto responsable lo que primero haría sería que estos funcionarios busquen generar represas de agua o cosechas de agua para los proyectos de desarrollo y darle trabajo también a la población.

Señor Pizan, una pregunta, esas actas y convenios que se tienen firmados, ¿Cómo se llegaron a esos acuerdos? ¿Cómo se conversó y quienes participaron? ¿Es uno o son varios? ¿Cómo ha sido ese proceso de acordar todos estos temas?

Eso se ha llevado en reunión general con toda la comunidad, más o menos 200 o 300 personas, en donde eso acuerdos ellos dijeron que los iban a cumplir a 90%, lo otro son actas firmadas, incluso están selladas por un notario. Nosotros fuimos al MINEM nos dijeron que tenían que cumplirlo por el sello, pero de todas maneras hay una confabulación, que le digo, hay unos funcionarios en el Ministerio y en el proyecto minero, porque están desconociendo muchas cosas que no nos está a nosotros conviniendo para nada, desconocen 19 acuerdos de actas, por ejemplo, el empleo que ahora no quieren darles empleo a los pobladores de la zona, en la capacitación, no les quieren poner servicios básicos a la zona, están desconociendo el tema del empleo empresarial en la zona en donde el señor Fernando Trigoso y el señor Henry Reyes están confabulados con el proyecto minero, donde yo coordino también con el director y viceministro donde ellos me están pidiendo ahora un informe final porque ellos han querido hacer una reunión sin coordinación alguna con las autoridades de la comunidad, la han querido hacer la semana ante pasada, entonces yo converse directamente con el director, en donde yo no les iba a participar porque en ningún momento nos pusimos de acuerdo para esa reunión y ahora ya se está plasmando la reunión para el 13 de este mes, que recién se han puesto de acuerdo pero, de todas maneras, yo estoy llevando un documento y haciéndole llegar al director porque él tiene que saber cuál ha sido el motivo por el cual ha sido la problemática. Estos señores están dejando a un lado a la población, como es el señor Fernando Trigoso y Henry Reyes.

¿Estas dos personas son funcionarios del Estado?

Ellos son funcionarios del Estado porque son funcionarios del MINEM.

Bueno entiendo que entonces esos 19 folders de actas ha habido reuniones anteriores donde se invitaba a toda la comunidad a ser parte y esto se ha decidido en asambleas de los caseríos, ¿verdad?

Claro, eso se ha decidido en las reuniones de los caseríos ante toda la población y, es por eso, que toda la población se siente con un malestar enorme, con un engaño enorme de que estas empresas vienen solo a ofrecer y al final no cumplen. Son empresas irresponsables, porque si fueran empresas responsables ya habrían cumplido todos esos acuerdos.

Y, como fue en esa ocasión, fue la empresa que les decía “esto les vamos a dar” o eran ustedes que decían “nosotros queremos esto” y de ahí conversaban, ¿Cómo era esa dinámica antes, cuando se tomaron estas decisiones?

Bueno, la población tenía ese conocimiento de las cosas que se querían, porque todo lo que quería dentro de la comunidad estaba dentro del reglamento 040 que es la responsabilidad del proyecto minero apoyar con lo que la comunidad pida, pero hasta el momento no nos ha cumplido con nada.

Entonces, hay una fuerte decepción de parte de la comunidad porque como que se conversó bien y se había llegado a cierto entendimiento, y finalmente esto no se está haciendo realidad.

Si, nuestra población se siente indignada y sobretodo abandonada con el Estado porque hay unos malos funcionarios. Ellos de repente por unas cuantas monedas del Estado están dejando a nuestra comunidad a un lado y sin apoyo, entonces, como le dije, yo voy a hacer llegar mis documentos porque yo creo que no deberían de estar trabajando ese tipo de personas en el Estado.

¿Qué tanto confiarían en la empresa actualmente?

La población consideraría un proyecto minero cuando este cumpla todos los acuerdos sociales, cumpla con todos los acuerdos menciona y creo que la población estaría apta y conviviría con los proyectos de la mina.

¿Cree que eso es posible? ¿Cree que es posible la convivencia de la minería con la agricultura?

Yo creo que si se trabaja responsablemente como en otros países se hace, como en Canadá que se trabaja de la mano y responsablemente, generando proyectos de desarrollo en las zonas, conviviríamos de la mano, porque lo que cosechamos lo hacemos una sola vez y ya no lo volvemos a cosechar, pero en la agricultura eso siempre se va a cosechar y nunca se va a perder y si ellos aportarían a ese tipo de desarrollo, concluiríamos con todos los acuerdos.

¿Usted diría que en algún momento ha habido confianza de la comunidad hacia la empresa? ¿En algún momento estos 13 años ha habido confianza en la empresa o en el proyecto?

Hubo confianza cuando ellos llegaron, pero cuando dejaron de cumplir ya se generó una desconfianza, mientras se siga incumpliendo esos acuerdos creo que la población tiene esa confianza de que si hay proyectos que sean responsables.

Entendería yo que habrían 3 cosas importantes que la empresa tendría que corregir para poder seguir viabilizando las acciones con ustedes; primero, cumplir con los compromisos en los temas que usted ya me mencionó, ya sea empleo, proyectos de infraestructura, responsabilidad con el tema ambiental; segundo, mejorar el trato que los funcionarios actuales tienen con respecto a las comunidades y el irrespeto que ha habido sobre los derechos de las comunidades y el acceso a algunas áreas y lo tercero, una participación más transparente del Estado en estos procesos. ¿Recojo bien sus ideas?

Si, esos son de manera estratégica; por otro lado, se tienen que pagar los justos precios de nuestra tierra, porque en realidad a mí me han pagado 500 soles por hectárea o 300 soles por hectárea, si entramos en un rubro minero es otra la realidad, por ejemplo, son 100,000 dólares la hectárea y acá nos han pagado muy barato en la realidad, por eso también la población se siente indignada.

¿Cómo se llegó al acuerdo de cuanto es lo que les iban a pagar por el acceso a la tierra?

O sea, como le digo había sido un desconocimiento total de nuestra población y como nunca han visto ese tema de tarifas de tierra ellos pensaban que era mucha plata pero en realidad se han dado cuenta de que han sido estafados porque si hacemos un análisis no vas a encontrar a ese precio ni el metro cuadrado, entonces han estafado totalmente a la población porque hemos estado desinformados y sin conocimiento alguno de ese tipo de negociaciones.

¿Eso cuando fue?

Eso desde el 2003 o 2004 hasta la actualidad, 2015.

¿Cuánto terreno se ha comprado?

El proyecto minero tiene bastante terreno comprado, tendrá sus 2000 hectáreas compradas y algo más.

¿Cuántas familias afectadas ha habido en ese proceso?

Una comunidad ya casi desapareció, y otra comunidad que los propietarios han vendido casi toda una parte, son ex propietarios y ellos han ido vendiendo por su parte y sentían que era muy poco y no les alcanzaba el dinero que les daba para nada.

¿No sabe cuántas familias son?

En mi caserío debo tener como unas 10 o 20 familias, es un aproximado. En los otros si han vendido más y ya no tenían más terreno.

Entonces lo que usted ve ahí es que ha habido un desconocimiento de la población pero tampoco ha habido un interés de la empresa por intentar brindar más información para poder hacer algo al respecto.

Al contrario, yo tengo mi padre y mi madre que colindan con la puerta de su proyecto minero y a ellos le querían comprar pero yo como tenía un poco más de conocimiento les pedí el precio y ellos no querían pagar, entonces le dije: “no estábamos apurados nosotros para vender, si ustedes me dan el precio que yo les pongo ahorita no habría ningún problema, nos pagan y nos vamos hoy día” pero no se llegó a ningún acuerdo porque ellos tenían bastante afecto a la tierra, incluso mi madre estaba en la puerta del proyecto minero y no tenían ningún tipo de empleo.

Entonces, ese sería un tema más para agregar a los otros 3 puntos que ya habíamos conversado. Para cerrar, ¿Cuál es la expectativa o esperanza que tienen ustedes con respecto a este proyecto minero? ¿Qué es lo que están buscando para tener buenas relaciones con ellos?

Para tener buenas relaciones comunes lo que nosotros buscamos es que nos cumplan los acuerdos que tenemos firmados en las actas o generar la cosecha de agua para poder tener un riego intensificado y poder tener un servicio básico a nuestros hogares, tener empleo como personal obrero y como personal empresarial, y por otro lado, apoyo a la agricultura, apoya a la salud, apoyo a la educación y talvez, otros temas que la población requiera y también esos señores deberían pronunciarse y deberían pagar la indemnización por difamación y por usar las áreas de nuestra comunidad.

Que está generando afectaciones que no está reconociendo, digamos.

Exacto, está violentando los derechos de la población porque la realidad que saldrá en algún reportaje, es la población muy afectada sobre sus usos y costumbres abandonados y sobretodo la generación a todo el polvo que genera a los alumnos, ahí desayunan y almuerzan, si le damos algún análisis de salud cuantos de nuestros alumnos ya estarán con plomo en la sangre.

Pero, ¿A ustedes nunca les avisaron esos impactos que iban a haber? ¿Nunca les comentaron de eso?

No, ellos siempre han evadido esos temas, ellos siempre dijeron que iba a ser un proyecto responsable y que no iban a generar ningún tipo de impactos, pero podemos decir ahora que es muy fuerte la contaminación de la planta por el mismo material que utilizan, por ejemplo, cianuro y eso es muy fuerte. Ese olor cuando se evapora sale fuertísimo y la población lo siente, el polvo viene matando ganados, plantas, nuestra fruta, nuestra siembra, por otro lado, las explosiones que hacen, ese impacto fuerte genera polvo y contamina nuestro medio ambiente.

CN02 – Demetrio Lucano

Estamos con Don Demetrio Lucano Chávez, él ha sido ex autoridad en la zona de Encalada. Esta es una entrevista netamente de investigación y yo le voy a ir haciendo preguntas y la idea es conocer cómo ha ido generando confianza la empresa. ¿Qué empresa está operando actualmente en el Proyecto Galeno?

Lumina Cooper

Vamos a hablar sobre el pasado de la empresa. ¿Hace cuánto tiempo que la empresa inicio sus trabajos en el proyecto Galeno?

Desde el 2005. A ellos los conozco desde ahí.

¿Cómo empezaron a trabajar con su comunidad?

Al inicio no teníamos mucho contacto, no había una reunión porque debían, al inicio, conversar con las autoridades nada más, en vez de los caseríos, la gente, los vecinos que viven cerca a la empresa minera.

Al ver que estaban trabajando por ahí, ¿Cuál fue la reacción de la comunidad?

Bueno, al inicio, como le digo, venían llamando poco a poco a la gente, a uno o dos que requerían personal, pero luego ya las autoridades nos pusimos en alerta porque, realmente, se veía una afectación, se afectaban los caminos, las carreteras, las aguas y tuvimos que tomar en cuenta como podíamos hablar con la empresa. Ellos anteriormente se dedicaron a comprar terrenos, ellos para que empiecen a trabajar tenían que comprar terrenos y ellos como ya tenían terrenos, prácticamente, no querían saber nada con las comunidades. De esa manera, nosotros nos organizamos de cada caserío y tuvimos que llamar a autoridad por autoridad y decirles que “¿Cuál era su finalidad? Para saber que estaban haciendo” porque primero empezaron a explorar y a hacer otros trabajos.

Don Demetrio, ¿Qué pensaba usted y su comunidad, al principio, de la empresa?

Bueno, al principio pensábamos que era una empresa que venía a trabajar con toda la gente, a tener una buena relación ¿no? Pero no hubo un contacto directo. Luego, empezamos a conversar, esa fue otra conversación y otra modalidad de la empresa.

¿Cómo era la relación entre la empresa y su comunidad al principio?

No había mucha relación porque no se tenía conocimiento de cómo venían a trabajar ni que era lo que estaban haciendo porque no había una información.

¿Qué creían los de la empresa de su comunidad al principio?

Ellos pensaban que, de repente, por desconocimiento, porque, de repente, no sabíamos, empezaban a conversar directamente.

¿Podría contarme un momento importante de la relación entre su comunidad y la empresa, en el pasado?

Anteriormente hemos querido denunciar a la autoridad, unos pequeños reclamos para conversar con la empresa y llegar a buenos acuerdos, pero se habían negado. Habían otros personajes de la empresa que no querían saber nada con las comunidades, pero ya cuando, posteriormente, hubieron unas conversaciones, ya se vinieron conversando con las autoridades y con la empresa.

¿Por qué ese momento fue importante?

Porque, realmente, vimos que la empresa venía trabajando y llamaban a gente, de repente, que era importante para ellos, pero no sabíamos saber con certeza.

¿Tienen alguna historia de un mal momento que haya tenido su comunidad con la empresa?

Sí, pucha pero esa es una historia largasa. Al principio, en el 2009, anteriormente en el 2007 había un poco de conflictos con la empresa porque no había una buena relación, 2008 seguía, 2009 entro como autoridad y los llamo a una conversación e incluso mi persona tuvo que viajar a lima para conversar con el MINEM y hacer unos acuerdos y los traje a ellos mismos, incluso, de Cajamarca el gobernador provincial tenía que subir al campo con la prensa para que se difundiera esos casos que sentimos nosotros los campesinos con una empresa minera.

¿De qué se trataba?

El tema era que ellos no querían apoyar a nuestra comunidad. Nosotros pedíamos, aun que sea, una obra que se haga en un caserío, algo que puedan hacer. Algunos caseríos venían acá, incluso de otras provincias a pedir apoyo para el bien de su comunidad.

¿Cómo fue resuelto el problema?

A través del MINEM, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de vivienda y otros ministerios que estaban dentro en representación del Estado. De ahí entramos a conversar con la empresa y nos dijeron: “vamos a hacer esto, esto, esto”, en ese momento no había energía eléctrica, entonces mi persona y otros alcaldes, también de los centros poblados aledaños con influencia en la empresa minera, conversamos. Les llame a una reunión y dijeron que cada uno le iba a pedir una obra y si nos iba a apoyar.

¿Qué obras querían que les apoyaran?

No directamente ellos, pero si desembolsaron un dinero para que se haga el estudio de perfil y empatividad de la electrificación y si se han hecho en la mayoría de caseríos, le faltan pocos, por problemas a veces de la gente que no quieren dar pases, pero ese es un tema secundario y luego se dio otros trabajos. Por mi parte, yo gestione a ellos mismos que necesitaba para la escuela una implementación de computadoras, energía a través de paneles solares que si me brindaron y otros trabajos de estudios; por ejemplo, nos apoyaban con perfiles técnicos y así vinimos llevando una buena relación y de igual manera con la gente de las comunidades se les daba cupos de trabajo. Anteriormente, la gente cuando ingresaron empezaron a llamar a la gente de las comunidades, pero lo peor que había era que la empresa nos contrataba por un mes y nos daba el EPP, que es el casco, el chaleco, las botas, los guantes y vuelta rotaba para el otro mes les quitaban y les daban para otro mes, a parte nosotros no estábamos de acuerdo, igual con los sueldos pero llegamos a una buena manera.

Debe ser rotativo porque, por ejemplo, las botas o los guantes, de repente, algunas personas, no es por discriminar, pero algunas personas tienen problemas o pies con hongos; entonces, hicimos que sea rotativo, hablamos con la empresa y quizás no estaba a su alcance porque mensual rotaban y toda esa ropa se tenía que comprar, entonces eso también nos explicaron, pero llegamos a un acuerdo y de esa manera venimos trabajando.

¿Cómo se resolvió el tema de los EPPs?

Ya dándoles mensual. En tiempo de lluvias se les daba botas y paraguas y en verano se les daba zapatos y se les cambiaba rotativamente, ya no pasaba de uno a otro.

Sobre la actual relación entre la comunidad y la empresa, ¿Qué piensa sobre la empresa minera ahora?

Yo creo que ahora, viendo el lapso de un tiempo que se ha paralizado la mina, hace un buen tiempo porque estuvo en un conflicto de minera Conga que pertenece a Yanacocha, hubo algunos problemas y se paralizó. Lumina ya estaba haciendo su trabajo de la etapa de construcción, pero con esos conflictos se ha paralizado ya más de 3 años, entonces, ellos requieren menos gente ahorita, porque de cada comunidad solo se van 1, tengo entendido de que van a requerir más personal pero como no hemos entrado a conversar con la empresa y todavía no sociabilizamos no sabemos, sería importante hablar con la empresa y ver cómo van sus trabajos porque hoy parece que quieren empezar pero por ahora no hay una luz verde, entonces, para eso nosotros tenemos que prepararnos y conversar con la empresa porque no solo es una comunidad, sino que son varias comunidades.

¿Cuántas comunidades involucran el proyecto?

Varios, por ejemplo, una comunidad a la que pertenezco, comunidad La encañada, también pertenezco al centro poblado. La comunidad campesina de La Encañada está conformada por 5 caseríos, Chancas, Pedregal, Rio Grande, Rodacochas, Boronarte, esos son los 5 caseríos que conforman la comunidad campesina.

De esos 5 caseríos, ¿Cuál es la más resistente a la actividad minera?

Se han opuesto los 5 caseríos, en conjunto con un presidente de la comunidad, todos dijimos que no y estamos de acuerdo a que no hagan ciertas cosas, pero cuando estamos de acuerdo todos decimos que sí y le damos luz verde a la empresa. En este caso, por ejemplo, de los 5 caseríos de la comunidad, no están laborando la comunidad, sino están laborando los de los otros caseríos, por ejemplo, San Juan de Hierbabuena, Chorrera, Quencomayo, según lo que requieran. Ahora, nosotros tenemos de conocimiento que una persona trabaja por 3 meses y así van rotando en cada caserío, pero en la comunidad de la Encañada no están trabajando.

¿Qué está haciendo la empresa minera sobre la actividad minera aquí?

Yo creo que los apoyos que ya se están dando, a través del distrito incluso, la empresa minera sé que está apoyando a los caseríos porque en un centro poblado, por ejemplo, nos han dado combustible para acomodar las carreteras y hacer algunos trabajos. De esa manera, con nuestro trabajo está un poco llevándose bien pero, de acuerdo a ellos que están viendo el tema de los conflictos, quizás ellos piensan que de nuevo se va a levantar los conflictos y están esperando cuál será su reacción posterior.

¿Cómo cree que la empresa minera ve a su comunidad en la actualidad?

Yo creo que la empresa minera ha cambiado bastante porque hoy en día, incluso ellos también están apoyando a las instituciones educativas con implementación de kits educativos, para navidad también se les llama para incentivar a la gente un regalo de navidad, un juguete a los niños, hay capacitaciones en salud. Pienso que ahora la empresa ha cambiado bastante, quizás antes habían otros personajes o ingenieros que se oponían a eso, pero ahora veo que hay una relación mutua con los caseríos.

¿Cómo la comunidad y la minera resuelven sus problemas en la actualidad?

Yo le cuento, en lo que resolvemos el problema para que sigan trabajando y ellos sigan ahí, es a través de las mesas de diálogo. En estas se va conversando que es lo que vamos a hacer, que es lo que se tiene que hacer en diferentes lugares para ellos y también para nosotros. De esa manera, ahora se tiene que conversar para solucionar nuevos problemas, nosotros no estamos en desacuerdo con la nueva inversión pero también ellos deben ser conscientes de que nosotros como campesinos necesitamos algo para poder hacer algo en nuestras comunidades en común.

¿Puede contarme algún problema reciente que la comunidad haya tenido con la empresa y como fue resuelto?

Había un temita ahí que quizás no le pueda dar la razón, es el problema de pases viales. Hay una carretera que ellos apoyaron para hacerla con toda las comunidades hasta sus mismos campamentos, pero luego con una ex autoridad, el teniente gobernador que no les permitían que pasen por la carretera.

Pero a través de la gente y en conversaciones nos dimos cuenta de que no nos afecta, no nos molesta, incluso si nosotros no les permitimos pasar por ahí a nosotros nos va a hacer un mal en cuanto a salud porque ellos nos apoyan con una movilidad o una ambulancia. Entonces, conversando con la gente nos pusimos a pensar que si nosotros vamos a impedir que pase una movilidad de ellos nos estamos impidiendo a nosotros mismos a que nos apoyen en salud, como saldrían las movilidades rápidas para las emergencias que pidamos a la empresa, nosotros tenemos un puesto de salud en Chancas pero no contamos con movilidad, incluso lo hemos planteado todo eso para que se pueda apoyar a través de ellos. Esas relaciones se han estado viniendo conversando y ellos nos han dicho que nos van a solucionar nuestros problemas cuando la empresa minera comience su etapa de construcción y en eso estamos.

¿Ahora están pasando por la carretera?

Sí, si pasan.

¿Eso como se ha resuelto? ¿Fue en asamblea o un acuerdo?

En una asamblea con toda la gente, con todos los comuneros.

Sobre la generación de confianza, en la participación y en la toma de decisiones, ¿Qué tipo de decisiones toma la empresa y la comunidad en conjunto?

La empresa cuando toma una decisión es cuando ellos lo crean conveniente en el proyecto a favor de las comunidades.

¿Me decía que tomaban decisiones en conjunto pero por los apoyos?

Si, por ejemplo, ellos también veían si es necesario o no es necesario, ellos también hacen un estudio para ver si es viable o si no lo es, de repente no pueden hacerlo.

¿Me podría contar algún proyecto?

Ahorita se está haciendo unos proyectos de agua y saneamiento por los caseríos y ellos si están dando la facilidad y el priorización de dar los manantiales que están dentro de sus territorios para las aguas potables. Una vez yo los felicite por ello, y conversando y felicitándolos les decía como antes ellos no querían aportar nada y me decían: “es que hay un momento es que nos damos cuenta de que la ciudadanía si necesita”. Entonces, en esos acuerdos estamos llevándonos bien porque ellos también están aportando.

¿Cómo la empresa incluye a las comunidades a las decisiones?

Es cuando a veces nos reunimos y conversamos con la gente y decidimos para que nos tomen en cuenta, si es que nos toman en cuenta a buena hora y nosotros también estaremos aportando lo que la empresa nos dice y nosotros a la empresa. En ese caso, ambos estamos igual.

¿Esas decisiones siempre se toman en común?

Si claro, en las asambleas. Queda en un libro de actas pactado y queda.

¿Hay reglas o procedimientos para la toma de decisiones comunidad empresa?

Nosotros como comunidad somos autónomos de tomar nuestras decisiones y ellos igual como empresa, si están de acuerdo de repente hay un reglamento que pueden sacar y decirnos que no están dispuestos a hacer ciertas cosas y nosotros no les podemos exigir.

¿Cada uno es autónomo?

Si.

Por ejemplo, una asamblea conjunto entre empresa y comunidad, ¿Cómo es el procedimiento? ¿Cómo se hacen esas asambleas?

Si nosotros queremos hacer una reunión con ellos, los invitamos a través de un documento para tal fecha y les decimos que vamos a tratar una reunión y un tema particular, ya sea tema educación, salud, agricultura, infraestructura, temas de límites, etc.

¿Cómo se podría mejorar la forma en que se toman las decisiones entre comunidad y empresa?

Yo pienso que se debe dar una buena relación como se está dando ahora, porque, de repente, no estamos al 100%. Ellos, como nosotros, por algunos motivos no nos llevamos bien porque en unos no hay cumplimientos y en otros si, entonces, a veces no podemos pero en estos casos creo que posteriormente va a haber una buena relación.

Me dice que hay algunos compromisos, ¿me podría contar de algún compromiso que no se haya cumplido?

Yo en mí tiempo, cuando fui alcalde, se vienen procesando sistemas hasta ahora, nosotros queríamos que al adulto mayor se le dé un apoyo o un incentivo porque ellos fueron nuestros primeros padres, los ancianos han sufrido bastante por defender y ahora ellos queda en abandono pero quieren seguir trabajando. De esta forma, ellos tomaron una iniciativa dándoles un tratamiento, de compra de audífonos, lentes, incluso se dio un programa para que estudien

y puedan reconocer una letra aunque sea. En eso estábamos de acuerdo pero el tema es que, puede ser temporal ese incentivo pero aún no lo hacen.

¿Podría darnos algún ejemplo de alguna decisión transparente tomada en conjunto entre empresa y comunidad recientemente?

Recientemente no, no hemos tenido asambleas porque ellos están en stand by y nosotros igual porque no nos ha llegado ninguna reunión ni ninguna invitación para que nos digan si sus operaciones ya comenzaran.

Me comento de que ustedes tomaban decisiones en mesas de dialogo, ¿me podría contar un ejemplo?

Por ejemplo, para el proyecto de energía. Nosotros no contábamos con energía en la mayoría de caseríos, y se aprobó en conjunto, por todos los caseríos de influencia que necesitábamos que se haga esa obra. Ellos nos dieron un tiempo en la asamblea y lo que se aprobó fue energía. En mi centro poblado también, en el 2012, se encontraba un mantenimiento de una carretera de 7 a 8 kilometro, venían desde un anexo poblado de Jesús María y de otros anexos poblados como Santa Rosa, Chancas, La unión y en esos caseríos se hizo mantenimiento porque estaban también dispuestos a hacerlo.

¿Quiénes participaron en la toma de decisiones?

Tanto la empresa, como nosotros, yo como autoridad cuando era alcalde en el centro poblado, entonces, tome las decisiones pero a través de las autoridades y los regidores que me facultaron y se dio. Ellos también tomaron sus decisiones a través de su gerencia.

¿Qué temas fueron discutidos?

Lo primordial era salud, educación, infraestructura como jardines o colegios, incluso en educación, en donde hasta ahora están apoyando desde el 2008 a los caseríos que están en influencia directa con la empresa minera.

¿Los 5?

No, son más, porque hay más centros poblados que están más allá, por ejemplo, San Juan Buena, La cureña. A estos les apoyan más o menos con un promedio de 21 personas en las necesidades que tienen los centros poblados porque 2 centro poblados pertenecen a Porochocco y 2 a La Encalada, el centro poblado que yo he visto es Bella María, hierbabuena, etc.

¿Apoyan con docentes?

Si con docentes y con salud también en medicina, además para chanchas apoyan con un médico obstetra.

¿Dónde se dio a cabo esa mesa de trabajo?

En el centro poblado Bella Unión.

¿Podría describirme como se acomodaron las personas en el espacio de reunión?

Como en cualquier reunión que se hace o se convoca, los dirigentes y la empresa como les invitamos en una mesa. Nosotros los invitamos y pedimos un campo libre al frente de la municipalidad. Dimos la bienvenida, la gente se reunió de diferentes caseríos, no solo de ahí. Fue una reunión amplia, incluso fueron varios del distrito de la Encalada de Cajamarca y varios autoridades para ver ese compromiso.

¿Cuál fue la actitud de los participantes en la reunión? De la comunidad, de la empresa y de ustedes los dirigentes.

Al principio, en una reunión no nos fue bien porque fue un ingeniero que no estaba de acuerdo con esas reuniones, pero se vino superando ya para llegar a un dialogo y pudimos afinar todo, nos presentó al nuevo señor que representaba a la empresa minera, vino otro gerente de la empresa minera de Galeno y venimos conversando y se solucionaron los problemas y todos

felices. Anteriormente, hubo conflictos, había problemas pero ya solucionamos esos problemas y nos hemos abocado a hacer trabajos.

¿Cómo se sintió usted durante la discusión?

Un poco mal porque a veces como autoridad hice la invitación para conversar pero hay personas que quizás están siendo manejadas por otras personas para que se vayan y hagan conflictos. Así venimos tratando temas importantes con las comunidades.

¿Cuáles fueron los resultados de esas mesas de trabajo?

Como había personas que habían venido incluso del MINEM, de Representantes regional de Cajamarca, representantes del Estado, la presencia de ministros del MEF para que vean si se podía hacer algunos proyectos, felizmente ya se superó. Esos temas si se han hecho y algunos han estado en stand by.

¿Cuánto tiempo les tomo llegar a esa decisión, por ejemplo, a energía?

En el 2010 nosotros empezamos a reclamar y 2011 ya comenzamos a ver los estudios de pre factibilidad, 2012 se vino construyendo lo que es energía; lo que es carretera, el 2011 se hizo el acuerdo y 2012 ya se hizo la construcción.

¿Estuvo contento con la decisión tomada?

Como alcalde y gestor lo hice, para mí me enorgulleció porque ellos estaban de acuerdo con esas necesidades que tenían las comunidades, incluso las escuelas tenían computadoras con energía a través de paneles solares desde el 2010.

¿Cómo cree que este proceso puede ser mejorado?

Yo pienso que habría que conversar nuevamente con la empresa, hoy está en stand by pero luego seguro ya van a empezar las operaciones y lo que piensan hacer la construcción, ahí creo que ya habrían más posibilidades, nos dijeron en una asamblea que ahí iban a haber más posibilidades de apoyar a las comunidades de ver las necesidades, de ver las personas, de capacitar a los jóvenes para empleos.

¿Qué piensa sobre la información que usted y su comunidad reciben por parte de la empresa?

Si las informaciones se dieran y nos dicen “esto va a ser modificado de ciertas maneras y trabajar de una manera más cercana y con más frecuencia”, creo que de esa manera si hay buenas intenciones de ellos, si trabajaran, nosotros también estaremos de acuerdo; tomaremos nuestras decisiones y trabajaremos con ellos de la mano. Pero si a veces nosotros o ellos no estamos de acuerdo no se puede trabajar, pero en mutuo acuerdo si se puede trabajar ambos.

La información recibida hasta la actualidad del proyecto Galeno, ¿Qué información han recibido?

Actualmente todavía no, como le digo todavía están en stand by y nosotros también estamos en stand by porque no podemos decirles que hagan algo porque no podemos pedirles en malos momentos a veces no hay recursos, estamos esperando si es que se da.

Cuando estaban operando, ¿Qué información les han dado?

Cuando estaban operando, cuando estaban en una etapa de operación nosotros pedíamos informes acerca de cómo iban sus trabajos y como estaban haciendo con la gentes y sus comunidades en varios sitios que estábamos enlazados. Así preguntábamos como iban con los proyectos y a través de un documento nos informaban si estaba en camino, sino o si estaban haciéndolos.

¿Cómo reciben esta información?

A través de un documento físico ellos nos comunican o, si tienen la oportunidad, se comunicaba en las asambleas y se pide que ellos informen a toda la ciudadanía.

¿Considera que la información que recibe es suficiente para tomar decisiones de su comunidad?

Creo que sería importante el dialogo y que nos informen en documentos pero a veces solo a un pueblo, pero sería necesario cuando hay una información, para que hallan llegar, deberían de difundirlo con todos a través de radio e informar.

Por ejemplo, en todas las etapas se hacen estudios ambientales, ¿les informan de esos estudios ambientales?

Si, si hacen informes.

¿Considera que ese informe es suficiente para tomar decisiones en el tema ambiental?

A mí me parece que no porque tiene que ser la ciudadanía que deben participar en el estudio de ese papel.

¿Quiénes le informan de este impacto?

El informe, simplemente, informa como está yendo el proyecto. Viene a través de un documento e informa solamente a la autoridad pero a veces la gente no sabe. Yo cuando estuve en Tombopata yo solicite el estudio de impacto ambiental pero solo para verlo ahí con las autoridades, pero nosotros para difundir tenemos que sacar resumen en un documento. Como le digo, ese informe solo se lo dan a las autoridades distritales de centro poblados y nada más.

¿Cree que la formación que recibe es transparente?

A través de que nosotros no tenemos mucha información sobre el tema, yo puedo ignorar si los documentos estén bien o no por eso es que tiene que ser un profesional para que lo analice porque, realmente, yo no podría decir si está mal.

¿Qué debería mejorar a empresa en cuanto a la información que le entrega a la comunidad?

Creo que debe debatirse con profesionales, tanto de las comunidades como ellos, porque ellos lo elaboran o quizás lo hace una consultoría, pero quizás nos podemos encontrar y discutir el documento. Para un proyecto que esta aledaño con Galeno, que es la empresa minera Conga, me invitaron a desarrollar ese tema y ellos habían puesto cosas que no estaban perfectas, entonces nosotros pedimos que se renueve ese estudio de impacto ambiental con la comunidad porque esta conoce y los caseríos saben con cuentos manantiales cuentan, por ejemplo, los manantiales que tenían un caudal más fuerte no salía dentro del estudio. Creo que teníamos que acompañar a esa comisión o técnicos que salen a hacer el estudio.

¿Han hecho ustedes un monitoreo participativo en el proyecto Galeno?

Si, si se ha hecho.

¿Qué opina la gente? ¿Es transparente?

No. En Galeno se nombró gente de cada caserío y se los capacito para que ellos fueran capacitados y sean parte de nosotros para que nos digan la situación de los manantiales o de las lagunas.

¿Usted ha acompañado a alguno?

No. Dentro de cada caserío se escoge uno, en total 10 personas, para la comunidad son 5 y al centro poblado son 10, de esa manera, nos informan a través de reuniones la situación de cada manantial y cuantos litros de agua, etc.

¿Están conformes con la información recibida?

Hasta ahora si nos han informado de acuerdo a los estudios que se han hecho. Algunos promotores se han retirado porque desde el 2010 se vienen haciendo esos estudios, año a año se viene monitoreando.

¿Cree que esos resultados son transparentes?

Hay alguno que tiene falta de información, de repente.

Sobre la calidad del contacto, ¿Qué piensa sobre el trato que reciben los miembros de su comunidad por parte de la empresa minera y sus trabajadores?

Anteriormente no se estaba dando un buen trato y pienso que era porque no se estaba de acuerdo con la gente, a veces por no estar el trabajo recibían más. Luego hemos estado pidiendo que se mejore, incluso el salario y hasta ahora hay gente de otros caseríos que trabajan y si hay buenas relaciones, les dan alimentación quizás porque se lo pedimos en el 2010.

¿Cómo los tratan los ingenieros o trabajadores de la empresa?

Ahorita si hay unos ingenieros que son cajamarquinos y hay buen trato. Diferente a lo que paso anteriormente que no querían dialogar. Ahora hay gente que si está conversando bien con la gente, con las autoridades, con los caseríos, etc.

¿Cómo se siente cuando habla con el personal de la empresa?

Hay gente que si entiende, y conversa, hay gente que si nos escucha para analizar las cosas, que si nos dicen que si tienen las posibilidades de tratar de ver con la gerencia y conversar para llegar a una solución. No creo que hayan malos entendidos porque hay gente que si nos escucha.

¿Conversa actualmente con el jefe de relaciones comunitarias?

Ahorita por la empresa y por sus temas, no. Ahora un saludo o una conversación personal si puede ser.

¿Ha recibido alguna queja de los miembros de su comunidad sobre malas conductas o actitudes por parte de los trabajadores de la empresa?

Anteriormente si, habían trabajadores de la empresa que se portaban mal, no cumplían su trabajo, en la mina es diferente, es mas riesgoso su trabajo y habían personas que no respetaban su horario o sus jefes, creo que eso ahora ya no pasa.

¿Algún trabajador de su comunidad se ha quejado de maltrato por parte de algún ingeniero de la empresa?

En mi comunidad no ha pasado eso.

Me comento de un ingeniero anterior que no les gustaba dar apoyo a la comunidad.

Si, recuerdo bien.

Me podría contar la actitud de ese ingeniero

Actualmente no sé donde labora, pero era arequipeño, el entró a laboral desde el 2005, desde que empezó la empresa y en el 2009 o 2010 lo sacaron porque él era un opositor a todo. A mí me ofendió bastante, yo como autoridad fui a reclamar y me ofendió bastante, me dijo que era una persona sin conocimiento, a la gente los choleaba, decía que la empresa minera no era una chacra para que nosotros vayamos a pedir lo que queramos y eso nos incomodó.

En una reunión que se hizo, recuerdo que de un caserío y Milpo, se hizo la reunión, había llevado policías y yo me había ido vuelta porque era casi un conflicto, me fui con las rondas para agredirlo al señor porque no quería saber nada de nosotros, lo terminamos agrediendo a la fiscalía, se confundieron con el señor. Ese tema yo tuve que solucionar con la defensoría del pueblo para poder conversar y pedirles disculpas a ellos porque yo desconocía ese tema y al señor no lo habían conocido, ellos se confundieron porque estaba con la misma ropa y la ronda se confundió. Al señor, en el mismo centro poblado de Tombopata lo quisieron hacer rondar, es que él se negaba a todo, no quería dar ni un sol a los caseríos; al momento que él se va y viene

otro gerente recién empezamos a conversar y nos invitaron a Lima a conversar y nosotros dispuestos.

¿Cómo son los contactos y relaciones diarias con los miembros de la comunidad y la empresa?

Hay gente, como los relacionistas comunitarios, que si son amables y nos explican que van a hacer, van por caseríos. Ellos llegan, conversan con el teniente gobernador del caserío o cualquier autoridad, explican su finalidad, que es lo que pueden hacer y lo que no y si el teniente está a su disponibilidad se acepta la reunión y nos explican que es lo que van a hacer y proyectar dentro del caserío y se conversa. Anteriormente, habían ingenieros que nos querían tratar mal pero eso ya hemos ido superándolos.

¿Qué cree que se puede mejorar en el trato que dan los trabajadores de la empresa a las personas de la comunidad?

Pienso que ellos deben, a través de la empresa, contactar con personas que sean personas que puedan conversar con la comunidad y con la gente, que sea amable, que diga la verdad. Hay gente que ya reconocemos como quería mentirnos, nos decían que iban a solucionar algo cierto día y nunca llegaban y cambiaban a otros ingenieros y se echaban el cargo entre otras personas. No teníamos buena información ni un buen acuerdo para poder llegar con ellos.

En general, ¿Cuánto confía su comunidad en la empresa?

Yo creo que no confía tanto porque ha sido engañada la gente con cosas que no se han cumplido, la confianza estará en un 50% o 60%.

Ha sido engañado me dice, ¿de qué forma?

Por ejemplo, había un acuerdo y ellos se negaron y no cumplieron, y es por esta razón que la gente de la Encañada se retira, habían unos acuerdos y actas que no se cumplieron y por eso ellos no estaban en acorde con eso, hasta cuando ellos recién comenzaron a trabajar con ciertas cosas.

¿Por qué cree que se da ese nivel de confianza?

Yo creo que la confianza sería cuando ellos cumplan un acuerdo que se hace y si se hace debe ser verdadera y si se hace eso genera confianza verdadera, mientras nosotros sigamos trabajando, ellos como notorios.

¿Cómo puede hacer crecer la empresa la confianza en la comunidad?

Para que haya confianza con la comunidad debe haber unos acuerdos reales. Hay algunos caseríos que si se han relacionado bien porque se les pidió tal cosa y se hicieron.

¿Algún caserío que no lleve bien la relación?

Hay caseríos lejanos de la influencia de la empresa minera, hay algunos reclamos en los que ellos también se acoplan pero los bloquean y les dicen que solo trabajan con un sector.

¿Comentarios finales?

Yo creo que las empresas mineras no son solamente Galeno, sino que hay muchas, para la Encañada teníamos el Angloamerican que está en proceso de licitación, Conga, etc. Creo que para que haya una buena relación con las mineras ellas tienen que hacer sus estudios bien, sobretodo, el de impacto ambiental y nosotros estaremos ahí, conversaremos, dialogaremos.

Por ejemplo, con Galeno ya habrá unas asambleas para ver cómo se puede trabajar en las etapas de construcción, todavía no se ha dado pero espero que pronto se dé.

Creo que la inversión es bienvenida pero también con sus buenos modales de la empresa y nosotros igual los recibiremos y pienso que debemos de llevarnos bien, ellos son una familia más que vienen junto a las comunidades, son unos vecinos y nos necesitamos, es como yo con

mi vecino me necesito para ciertas cosas o compartir e intercambiar. Entonces, de esa manera se puede trabajar con la minera igual.

CN03 – Blanco Ayay Culqui

Ex – Tesorero la comunidad.

¿Hace cuánto tiempo se inició el trabajo de la empresa minera con su comunidad?

En la comunidad están ingresando hace 6 a 8 años están ingresando a la comunidad, pero ya trabajando directamente como 4 a 5 años.

¿Cómo empezaron a trabajar con su comunidad? ¿Cómo fue el primer contacto empresa-comunidad?

Con la comunidad empezaron a trabajar dándoles cupos de trabajo a la comunidad, pagando por algunos accesos para las plataformas de perforación que hicieron. El primer contacto fue mediante asamblea, lo único que ellos brindaban solo era trabajo, rotativo por caserío, por caserío lo manejaba 6 a 9 personas y pagaban por algunas perforaciones eso era el único ingreso a la comunidad o los únicos pagos.

¿Qué pensaban usted y su comunidad al principio de la empresa? ¿Por qué pensaban así?

A principio bueno las autoridades la comunidad y comuneros como no conocían de minería pensaban que era bien lo que estaban haciendo, pero al final se suscitaba algunos problema, donde al que más hablaba o reclamaba se lo trataban de buscar o de convencer algo así han está viendo los temas.

¿Cómo era la relación entre la empresa y su comunidad al principio?

Al principio como toda cosa pues es bonito y allí como va más avanzando ya no se llevó muy bien los temas

¿Por qué no se llevaban bien?

No se llevaban bien porque lo que hacían la empresa es que empezaron a mentir con algunos ofrecimientos que hicieron, por ejemplo en mejorar algunas vías, con apoyar a las escuelas, ósea ellos ofrecieron varios temas pero no lo cumplieron y empezaron a generar conflictos en la comunidad entre comuneros.

¿Qué creían los de la empresa de su comunidad al principio?

Pensaba que ósea con lo que estaban dando, estaban convenciendo a la comunidad, como estaba tranquila la comunidad no reclamaba, pero ya más adelante la comunidad empezaron ya a reaccionar.

¿Podría contarme de algún momento importante en la relación de su comunidad con la empresa minera? ¿Por qué ese momento fue importante?

Un momento importante que fue en el pasado fue un pago de servidumbre que hicieron por el acceso de vías o circular por dentro de la comunidad, creo que eso fue el momento más importante que hubo.

¿Por qué cree que ese momento fue importante?

Por lo que se pusieron de acuerdo la comunidad y reclamaron su derecho a empresa y la empresa aceptó que la comunidad en su derecho y ellos asieron un pago.

¿Tiene alguna historia de algún mal momento que haya tenido su comunidad con la empresa minera? ¿Qué pasó? ¿Cómo fue resuelto el problema?

Sí por que anteriormente no te pagaban los beneficios sociales a los trabajadores por que se trabajaba semanalmente y si tu trabajas semanalmente no resabies ningún beneficio, no tienes algún seguro, no avia nada pues.

¿Otra cosa más que haya pasado a parte de los beneficios?

El conflicto se estaba generando era por lo que ni la alimentación te estaban dando arriba ¿Cómo lo resolvieron? La comunidad empezó a hacer paro serrar accesos vías, de tanta presión exigencia de la comunidad si se resolvieron pero por presión de la comunidad no por las buenas de la empresa ¿Cuáles fueron los resultados? Digamos fueron regular porque bueno bueno bueno no fue porque los sueldos no se acomodaban el EPP (Equipo de Protección Personal) no eran los adecuados.

¿Qué piensa sobre la empresa minera ahora?

En la actualidad están serradas las conversaciones, lo único con que están apoyando creo que es un docente a cada institución educativa, no hay reuniones con la empresa, no hay nada no se acerca ningún representante, de repente algún encargado de relaciones comunitarias que esta por allí dando alguna información vía carta mas no hay. ¿Y usted qué piensa? Yo bueno hoy como la empresa está paralizada y no tenemos ninguna reunión no sabemos más adelante que actividades se ira hacer la minería para no nosotros pensar que en que se debería hacer.

¿Qué hizo la minera para que cambiara su manera de pensar sobre ellos?

Con lo que es la comunidad están serradas todo tipo de reuniones no se están dando por que sus actividades están reducidas en la actualidad están paralizado, solo tiene personal cuidando sus áreas sus propiedades que tienen.

¿Cómo cree que la empresa minera ve a su comunidad en la actualidad?

No tengo ningún concepto.

¿Cómo la comunidad y la minera resuelven sus problemas ahora?

Lo que se ha suscitado últimamente han sido cupos laborales que no están resuelto, están digamos en problemas se quedó allí, ósea lo que asían el personal trabajaba ya mes a mes, de allí la empresa los quiso contratar por cada 3 meses o 6 meses, la comunidad no estuvo de acuerdo porque lo que estaba acostumbrado la comunidad es que rotaban un mes trabajaba un grupo, otro mes trabajaba otro grupo, y lo que hizo la empresa minera dijo vamos a recibir personal pero por 3 a 6 meses y la comunidad no estuvo de acuerdo por que no hubo una reunión o una conversación ellos de noche a la mañana cambiaron su decisión.

¿Antes como no había cupos rotativos como resolvieron el problema?

Para pasar de rotativo semanal a mes se hizo un paro, un conflicto se resolvió regular, a través de asamblea, tanto su representante de la empresa, autoridades de la comunidad incluso toda la comunidad en asamblea.

¿Puede contarme de algún problema reciente que su comunidad haya tenido con la empresa y cómo ese problema fue resuelto?

Son los cupos de trabajo que se han quedado allí por no ponernos de acuerdo, ósea nos redujo el personal y donde se generó un problema, ya la comunidad no quiso saber nada se serró todo tipo de conversación, se pido al representante de la empresa pero igual el vino pero no se llegó a nada, desde ese entonces es que la comunidad se serró de todo tipo de conversaciones.

¿Qué tipo de decisiones toman actualmente la empresa y la comunidad en conjunto?

En la actualidad decisiones en conjunto no a ávido, todas las decisiones lo ha estado tomando la empresa, por ejemplo sus estudios ellos ya te presentaban, esto va ser así y la comunidad solo analizaba y nada más, los de la empresa cursaban carta a los directivos de la comunidad diciendo aquí está el estudio de impacto ambiental semi detallado, te decían toma esto y tu pues

léelo o míralo o decían si hay dudas solicítelo en el ministerio de energía y minas, eso solo asían ellos. Ósea no lo hacían en conjunto con la comunidad.

¿Cómo la empresa incluye a las comunidades en la toma de decisiones?

En tomar la decisiones a la comunidad eso no pues, la empresa es la que ha tomado las decisiones no como le digo si al presentar un estudio yo pues te comunico que voy hacer tal cosa, voy hacer estudios para que tu pues puedas opinar o dar alguna información o que puedes sugerir, pero si yo ya le llevo un documento decir esto es el estudio que se ha hecho, no la comunidad no a toando ninguna decisión, no ha dado ninguna información.

¿Los estudios no lo han validad con ustedes y la comunidad?

La empresa, ellos han dejado los estudios a las autoridades en ese memento lo presentaban y todo ósea lo engañaban a la comunidad porque decían vamos a reunirnos decían es una reunión por su caserío y comunidad, que hacían es como yo le trajera un libro y de digiera esto es ya elaborado.

¿El estudio lo exponían?

Claro exponían pero son cantidad de folios de ese estudio pues en un día no te voy a terminar de explicar no.

¿Cómo se toman las decisiones entre comunidad y empresa?

En el tema de cupos de trabajo ósea la empresa requiere una cantidad de trabajadores, la comunidad va exigir un poco más y la empresa dice no nuestra área no está para recibir más personas, hasta eso la comunidad entendía si bueno no necesitan tanta cantidad de trabajadores con lo que se nos ofrece hoy vamos a trabajar, la comunidad aceptaba.

¿Hay reglas o procedimientos para la toma de decisiones conjunta comunidad-empresa?

El apoyo con el docente es atreves de un convenio que se dio por reclamos paros donde se dio, hoy está apoyando en algunos caseríos no en todos con un docente, lo evalúa el ministerio de educación para ver en que caserío falta un docente entonces como tiene ese convenio están apoyando, en el colegio o en la escuela, es el único apoyo que ahora están aportando.

¿Cómo llegaron a tomar esa decisión de apoyo con un docente?

Esa decisión se llegó, a través de problemas, generar un reclamo en la comunidad y la empresa no quería aceptar entonces el reclamo fue entonces serrar los ingresos hacerle un paro, a través de eso ha logrado la comunidad de repente de sacar algo porque si no hacías eso no te daban nada pues.

¿Cómo funcionan esos procedimientos? ¿Cuándo había asamblea como tomaban las decisiones?

La asamblea se tomaba cuando la comunidad quería reclamar algo invitaba a la empresa para decirle que necesitamos apoyo o queremos que nos informes sobre los temas de trabajo, entonces la comunidad era la que invitaba a la empresa pero mas no la empresa a la comunidad, porque ellos no tenían el interés de reunirlos a la comunidad lo que ellos tenían el interés de buscar un líder a uno que sea más hablador y eso manejar su grupo lo que la empresa ha buscado es un divisionismo entre la comunidad, no a una unión o tomar en conjunto las decisiones.

¿Cómo se podrían mejorar las formas en que se toman las decisiones conjuntas comunidad empresa?

Se puede mejorar yo creo que hablándoles la verdad no llegar a un divisionismo, entre comuneros y la empresa, lo que hace en especial su personal de relaciones comunitarias a un caserío va y le habla una cosa y a otro caserío otra cosa. Pues yo creo que allí debe haber una transparencia para que se puede llegar con una sola información y con todo se comparte y na

haya ese problema, porque al final generan problema hasta conflictos entre comuneros de un caserío hasta otro, porque en un caserío se va y dice una cosa y a otro otra cosa.

¿Podría darnos un ejemplo de alguna decisión que se haya tomado en conjunto empresa y comunidad recientemente?

Solamente en conjunto donde se llegó de tanto reclamo la empresa es llevada a cabo un acuerdo social es el único.

¿Cómo toman la decisión empresa y comunidad?

En asamblea, donde la comunidad presenta un acuerdo tipo borrador y se le hizo llegar a la empresa, y en cada asamblea que se convocaba se iba revisando.

¿Sobre qué temas se debía decidir?

El tema laboral el tema social le medio ambiente, la educación, a donde la comunidad ha a su idea de sus autoridades asieron ese borrador y la empresa ya lo iba analizando cada tema que se presentó o cada acuerdo que se presentó.

¿Quiénes participaron en la toma de decisiones?

Bueno allí participaron las autoridades de cada caserío, la comunidad y la invitación de los representantes de la empresa, de las autoridades del caserío como estuvieron los tenientes gobernadores, agente municipal, presidente de rondas, lo que es la comunidad encabezado por el presidente, si vicepresidente, su secretario, su tesorero, su fiscal y vocales.

¿Qué temas fueron discutidos?

El tema social, laboral, empresarial o sea como le digo su idea de la comunidad, la empresa esos temas no lo quería tocar para nada.

¿Dónde se llevó a cabo la reunión?

Las reuniones la comunidad tiene como centro el caserío RODACOCHA, allí está ubicado la casa comunal de la comunidad campesina la encañada.

¿podría describir cómo se acomodaron las personas en el espacio de la reunión?

En ese local bueno como la mayormente es parado como se dice para todos no alcanzaban las sillas, algunos sentados, en promedio participaban entre 300 a 800 comuneros, dependiendo a la urgencia o a la asamblea que se convocaba, en la asamblea participaban los comuneros, las autoridades respetan las decisiones de la asamblea.

¿Cuál fue la actitud de los participantes en la reunión?

Antes de iniciar la reunión se les cursa una carta de la comunidad a decirles tales puntos se ha va a tratar por ejemplo: cupos de trabajo, tema empresarial, la empresa solo va a discutir esos temas.

La actitud de ustedes: la comunidad es una comunidad pacifica donde hace llegar sus ideas su malestar, sin palabras fuertes o a la prepotencia la comunidad no actúa de esa manera.

¿Cómo se sintió durante la discusión? ¿por qué?

Bueno me sentí con calma, se toma la decisión, las alteraciones no hay, la comunidad es tranquila no actúa a la prepotencia.

¿Cuáles fueron los resultados de la reunión?

Los resultados de repente para la comunidad digamos regular porque hasta donde se firmó los acuerdos pensábamos que iba ir bien pero más haya no se cumplió nada con ese acuerdo, porque allí no más paraliza la empresa.

¿Cuánto tiempo les tomó llegar a esa decisión?

Un aproximado de 8 a 9 meses, en promedio hubo 4 a 6 asambleas.

¿Estuvo contento con la decisión tomada? ¿por qué?

Hasta donde se firmó los acuerdos pensábamos que si iba hacer algo bueno pero pasado el tiempo no sirvió de nada porque nadie respeto los acuerdos, sobre todo los de la empresa no cumplieron ninguno de los acuerdos, por ejemplo no se cumplió con una capacitación a los comuneros, se pedía que el personal sea de la comunidad y lo ellos te pedían eran la experiencia del trabajo y en la comunidad pues no avía, como anteriormente no ávido ese trabajo de minería los comuneros no conocían, por eso la empresa te pide una experiencia y que asían llevaban personal de otro lado la empresa ¿Por qué traen ese personal se le preguntaba a la empresa? No respondían que nosotros no teníamos la experiencia de ese personal entonces la comunidad pido oportunidad y que se capacite para poder trabajar.

¿Cómo cree que este proceso puede ser mejorado?

Primero no llegar a un divisionismo y hablar las cosas claras, para no llegar a un divisionismo u haya una comunicación fluida y constante y sea cosas que no te lleven a un divisionismo, porque si vas a dividir a la comunidad se va generar el problema entre comuneros y de allí a la empresa.

¿Qué piensa sobre la información que usted y su comunidad reciben de parte de empresa?

La información umm.. Que llega lo hacen a través de unos documentos a través de unas cartas y eso no es la adecuada información porque yo creo que debe haber un plan donde se lleva acuerdo reuniones cada dos tres meses, para brindar toda la información no solo a las autoridades y a los comuneros.

¿Cómo reciben esta información? ¿A través de qué medios?

Nos hace llegar a través de unas cartas y oficios que le dan a la autoridad y ellos piensan que con darle a la autoridad ya cumplieron con toda su información. Cada carta que llega convoca a una asamblea y se socializa.

¿Considera que la información que recibe es suficiente para la toma de decisiones de su comunidad? ¿por qué?

La información recibida no es suficiente por, por si yo le hago llegar un documento no es como que vaya un representante de la empresa y se le exponga ampliamente, porque algunas veces los comuneros lo malinterpretan.

¿Cree que la información que reciben es transparente?

No. Por que como se lo digo a un caserío le brindan una información a otro caserío otra información entonces así para mí no hay una transparencia.

¿Qué debería mejorar la empresa en cuanto a la información que entrega a su comunidad?}

Lo que debe mejorar como le digo ser un plan de reuniones donde mensualmente o cada dos o tres meses la empresa tiene que presentar toda su información y que quede escrito en un acta tanto para la empresa como para la comunidad como va ir avanzado esas actividades que es lo que necesita o que permisos necesita, como van a ir avanzando más adelante los comuneros deben conocer para no generar problemas, porque eso es lo que tiende a traer problemas.

¿Qué piensa sobre el trato que reciben los miembros de su comunidad de la empresa minera y sus trabajadores?

El trato, a ver lo que pasa por ejemplo la empresa ... usted sabe que la mayoría de las autoridades se dedican al campo a la agricultura, entonces donde ellos te encuentran en la carretera o en tu casa te dejan el documento, tenga este documento hay una reunión digamos de aquí a la siguiente semana o de aquí a dos o tres días, le hacen firmar el cargo de la carta u oficio como le llaman y con eso ellos ya cumplieron con su trabajo, te entregan a cualquier hora

¿y el trato de equipo de relaciones comunitarias? Bueno algunos que te encontraban te daban el saludo, eso era todo su trabajo dejarte los documentos eso era el único trato.

¿Cómo se siente cuando habla con el personal de la empresa?

Si se habla con un representante de relaciones comunitarias son los que no toman decisiones, son los que llevan y traen información nada más.

¿Ha recibido alguna queja de miembros de su comunidad sobre malas conductas o actitudes de los trabajadores de la empresa? ¿nos podría contar más sobre estas quejas?

Eso sí varias veces, incluso yo fui trabajador y estuvo un ingeniero a cargo y tú te ibas a consultar y tratan de decir ese pata es un reclamón es un quejón ellos ¿me puede contar un poco más? Estuvo un tal señor Bure... no recuerdo el nombre, donde yo fui estuve como teniente gobernador entonces yo avía pedido explicaciones y él dijo que yo era una persona reclamón, que espere no que él estaba atendiendo a una persona y de allí como que llegaron los trabajadores y yo tenía que esperar, él estaba con una cólera que yo no daba por que supuestamente yo era una persona reclamón, que espera y me hizo esperar hasta el final.

¿Cómo se sintió?

Me sentí recontra mal, como yo estuve en su área en su jurisdicción en la propiedad de la empresa, no tenía nada que decir y aparte a la siguiente semana no más se generó un conflicto donde por el reclamo de almuerzos para la comunidad, por en antes el comunero llevaba su almuerzo al trabajo. Entonces la comunidad se organizó y reclama que la empresa tenía que darles almuerzo. Y en ese tema yo estaba trabajando y justo término de trabajar ese mes y al mes siguiente subía otro grupo; y el viene y mal informa a la comunidad y dice mire su autoridad salió a trabajar el mes pasado y por qué allí no hizo el paro y hoy que deja de trabajar hace el paro, entonces yo como autoridad, la gente pesaba porque él no hizo el paro cuando ese mes le toco trabajar y no cuando el deja de trabajar, pero así no fue la decisión mía si no fue en conjunto con la comunidad porque yo en ese entonces yo estuve de teniente que maneja un caserío de menos comuneros que y la comunidad conforma más caseríos y más comuneros, y ellos tomaron la decisión yo no tenía nada que ver, pero el personal de relaciones comunitarias lo que hizo es tratar de llegar a un divisionismo, a ese paro con la gente que iba a trabajar con la gente que dejaba de trabajar, entonces mal informaron y convocaron las otras autoridades a una reunión y me dijeron como usted como teniente está haciendo este tema y queremos que nos aclare y yo tenía que hablar no es el tema así yo el tema no lo decido yo, a la hora de tomar decisiones yo tenía que convocar a mis comuneros de mi caserío pero la comunidad es distinto no lo maneja un caserío es más caseríos y entonces la comunidad entendió y sacaron sus conclusiones de quien venía esa división.

En el tema de comida la empresa empezó a dar los alimentos, pero luego contrataron a otra empresa para dar la alimentación.

¿Cómo son los contactos y relación diaria entre los miembros de la comunidad y la empresa? (visitas casa a casa, reuniones, visitas de la comunidad a las oficinas de la empresa, etc)

Con las autoridades cuando era de importancia a favor de la empresa o cuando la comunidad lo solicitaba allí se reunían o conversar, si de ambos no avía ningún interés de querer reunirse no avía ningún contacto.

¿El equipo de relaciones comunitarias visitaba de casa en casa, reuniones visita a la comunidad, ustedes visitaban a la empresa?

Si la comunidad necesitaba algún apoyo alguna información tenían que ir la comunidad dejar un documento, ósea Asia sus oficinas de la empresa, si la empresa necesitaba alguna información hacia llegar una carta no informaba casa por casa, no visitaba casa, el equipo de relaciones comunitarias lo que hace es dejar solo documentos a autoridades como si fuera un recibo de luz. Te trabajan de ubicar y darte el documento y ahcer firmar el cargo.

¿Qué cree que se puede mejorar en el trato que dan los trabajadores de la empresa a la comunidad?

Los trabajadores a ver con el equipo de relaciones comunitarias los comuneros ya no estaban de acuerdo para reunirse porque ellos no tomas decisiones, lo que asían en las reuniones es que llevaban su agenda apuntaban los pedidos y los llevaban y regresaban con una carta contestando.

Se puede mejorar siempre que haya alguien que tome las decisiones para poder conversar, porque si yo voy en representación y no tengo las decisiones está perdiendo el tiempo la comunidad, pero los trabajadores de la empresa no porque ellos están ganando ellos tiene sueldo.

En general: ¿Cuánto confía su comunidad en la empresa?

Confianza no hay nada, de la comunidad a la empresa ¿Por qué? Todos se a lleva al interés más de ganar la empresa, durante el tiempo que ha estado la empresa en la comunidad no hay para decir que hay una obra para decir, o algún estudio que hayan empezado también, por ejemplo hoy la encañada 3 caseríos que no cuentan con electricidad por lo menos digieran que hay que hacer estudios con las autoridades o proyecto con lo que ellos aportarían con el estudio de ese expediente. Obsoletamente la confianza de la comunidad no hay nada.

¿Por qué cree que se da ese nivel de confianza?

Cuando entramos nosotros como junta directiva de la comunidad no avía confianza porque ellos buscaron divisionismo, al comunero que se iba a reclamar se le ofrecía un trabajo les decían forma una empresa y nos alquilas un carro, entonces ellos lo jalaban a su favor y las autoridades lo tenían para cumplir, dejarles un documento. Confianza no avía.

¿Cómo puede hacer crecer la empresa la confianza que la comunidad le tiene?

Yo creo que ablando con una transparencia una verdad y como le digo debe ser una información amplia en general quizás no a todos pero al menos más de un 50% de la comunidad, reunirlos y explicarles cómo va ser el tema y no como enviarle su personal como le digo a un caserío informan una cosa y a otro otra información.

Del 100% de la comunidad yo creo que el 10% confía la empresa de repente son aquellos que les ha dado trabajo algunos con empresa y poquísimos como trabajadores.

Comentarios finales

Para que la empresa genere confianza, tiene que hablar con un total transparencia y no tener ese equipo de relaciones comunitarias de llevar y traer información y ellos tiene que tener o enviar un personal que tome decisiones en el acto no que te escucho lo que tú me hablas y voy a llevar al mi jefe y a mi jefe que contestara y te trae una carta y yo creo que eso no es la forma de llevarse a cabo así, la comunidad va estar perdiendo su tiempo esperando una respuesta de que si es viable o no es viable su pedido.

CNO4 – Francisco Linares**¿Hace cuánto tiempo que se inició el trabajo de la empresa minera con la comunidad?**

Están más o menos desde el 2005 hacia adelante. Antes había otra empresa, pero ha sido minoritaria sus actividades de exploración. Todo el trabajo empezó más o menos en los años 90.

Estas primeras empresas, ¿Cómo empezaron a trabajar con la comunidad?

Ellas han tenido un recurso e personal escogido.

¿Tomaban gente de la comunidad?

Si, una parte de gente de la comunidad y otra parte su gente, sea profesionales, geólogos, etc.

¿Cuándo llegaron los geólogos conversaban antes con ustedes o hablaban directamente con la comunidad?

Si han conversado con la comunidad pero poquísimo, la comunidad no ha tenido conocimiento casi del proyecto minero, o sea primero iban a hablar con la junta directiva de la comunidad, no ha habido mucho conocimiento.

Entonces ese ha sido el caso de las primeras empresas, en el caso de Lumina Cooper, ¿Cómo ha sido el trabajo?

Lumina Cooper si ha hecho más actividad con las comunidades por el tema de tener actividades más compuestas y ahí es donde entran a tallar ellos más con las comunidades.

¿En qué año empiezan ya a perforar el proyecto?

Ellos han empezado a perforar en el 2008 o 2007, hasta el 2010 o 2011.

¿Cuándo llego Lumina Cooper que pensaba usted de la empresa?

Pensamos que las comunidades iban a tener oportunidades de trabajo y, unas que otras privadas, podrían trabajar en el proyecto. Lo que paso es que ese proyecto no se ha pronunciado para que la gente pueda especializarse.

¿Cómo era la relación entre la empresa y la comunidad al inicio?

Fue más o menos. Ellos, mayormente, han buscado tener libres los accesos para sus salidas y de que no haya un enfrentamiento, por eso hubo alineamiento con la comunidad, se han concientizado con un grupo de trabajo.

¿Qué creían de la empresa minera al principio?

Al principio se pensó que siempre vas a tener un tema laboral, dentro de su equipo de trabajo.

¿Me podría contar algún evento importante en relación de su comunidad con la empresa? Alguna reunión, asamblea, etc.

Mira lo que yo he visto importante, es que se hizo un acuerdo social en el 2010 y en el 2011. En este la empresa daba unos pagos de servidumbre a todos los comuneros, eso ha sido lo más importante para la comunidad porque nadie pensaba tener un sencillo.

Entonces, ¿le pagaron a toda la comunidad?

Así es.

¿Cuántas personas hay en su comunidad?

Ene se tiempo éramos entre 1000 y 1200 comuneros.

¿Eso fue espontaneo o de varias negociaciones?

Han sido varias negociaciones. Primero se hizo un tema social de ellos. Al principio la empresa no había querido darnos servidumbre ni pago, a raíz de un paro se logró los servicios.

Entonces fue importante para ustedes porque hicieron un paro y lograron el pago de servidumbre.

Este contrato de servidumbre, a raíz de que estaba Angloamerican, llego a entrar Michiclay y ellos entran con todos los parámetros que ponía el Estado. A raíz de eso es que se da la entrada de Lumina.

O sea, ¿Querían entrar gratis?

Claro, ellos han entrado gratis. Porque cuando el Angloamerican entra hace todas las prestaciones en tema de servidumbre, entonces ahí es donde la comunidad dice: "Quien es Lumina", ahí se hace el paro.

¿Me podría contar de algún mal momento que haya tenido la comunidad con la empresa?

Si, justo en esa época.

Me comentaba que la empresa Luminar le quiso comprar esos terrenos, ¿me podría contar eso?

En el tema de las compras de tierra, lo que sucede es que estábamos y a la vez, no estamos de acuerdo con el tema de posesión porque tenemos la laguna Yanacocha, la cual pensamos que con el tiempo iba a desaparecer y lo que queríamos era que se trate como zona intangible y un espacio marginal para nosotros entrar a hacer mantenimientos. Lumina no quiso y por eso no se dio la posesión. No hicimos ninguna asamblea, tratamos de negociar directamente pero no se llegó a nada y no hubo nada.

¿No llegaron a concretizar el negocio?

No.

Referente a la actual situación de la empresa minera, ¿Qué piensa sobre la empresa minera ahora?

Bueno, a nombre propio pienso de que debe seguir su actividad normal pero de que sean bien cuidadosos con el tema ambiental, que sea remunerativo con los temas laborales y que no debería de haber los conflictos sociales.

Y particularmente de Luminar Cooper, ¿Qué es lo que piensa?

Pienso que no están haciendo un buen trabajo, hay muchos proyectos que, no sé qué pasa, pero no hay una buena información dentro del proyecto.

¿Saben ahora en qué etapa está el proyecto?

A lo que yo sé, ellos están en sus estudios de viabilidad.

Pero, ¿no les ha informado en reuniones o asambleas?

Hacen pequeños talleres pero no lo socializan, lo hacen para pocos, no tratan de sociabilizar.

Alguna vez, ¿usted ha conversado con la empresa acerca de las inquietudes que usted tiene y las cosas negativas que están haciendo?

He conversado con personas que realmente no...

Y, ¿Qué les dice? ¿Les escucha nada más o les dice algo?

Nos dicen que el proyecto está en la etapa de estudios de gabinete, por lo tanto ellos no están para invertir más dentro de las propiedades.

¿No les están dando trabajo porque no tienen trabajos en el campo?

Sí, no tienen.

Sobre el tema ambiental, ¿Cómo lo está trabajando?

El tema ambiental es lo que hacen las pequeñas informaciones, pero no lo hacen bien.

¿Hacen con ustedes monitoreo participativo?

Si están haciendo pero toman personas de la comunidad que a veces no tienen el conocimiento, de esta forma, uno se queda conforme porque no sabe cómo están las cosas.

¿Cómo cree que la comunidad ve a la empresa en la actualidad?

En la actualidad, la comunidad ve de la empresa de que no tienen actividades y por eso que hay menos llegada de empresas porque no hay educación muy buena.

Si no hay mucha comunicación en la comunidad, ¿la empresa está haciendo eso?

Hay un tema que ellos dicen y repiten muchas veces, es que ellos nos están ayudando porque tenemos un convenio que hicimos cuando ellos iniciamos y hace que tengamos un apoyo con un docente y una enfermera, siempre nos dicen que nos están dando y que nosotros si tenemos apoyo, eso es lo único.

¿Siempre hay conflictos entre la comunidad y la empresa?

Conflictos veraces no hay.

Cuándo ha habido problemas, ¿Cómo los han resuelto la empresa y la comunidad?

Siempre se ha resuelto dentro de una asamblea.

¿Los acuerdos la empresa las ha sabido respetar?

Si, en la mayoría de los casos sí.

Cuénteme un caso en donde no se haya respetado.

Lo que no se ha respetado, desde hace un mes, es que la comunidad a veces en la asamblea pide conversar con el mismo directorio y con el presidente de la corporación y eso nunca lo han cumplido.

En estos últimos años, ¿han tenido algún conflicto fuerte?

No, no habido.

Entonces como no hay operaciones y están en operaciones de gabinete, ¿solo habrá uno o dos relacionistas comunitarios por ahí?

Sí, hay uno o dos que están por ahí.

¿Alguna vez han desarrollado proyectos productivos para las comunidades?

No, solamente en el 2008, dijeron que iban a hacer una mejora de pastos, semillas y abono.

Cuéntame, cuando les entregaron las semillas, ¿Qué tal la gente? ¿Le gusto o no?

A todos les gusto, pero no ha habido seguimiento de la empresa, no ha habido asesoramiento ni indicaciones como hacerlo correcto. Un poco casi nos lo entregaron a la deriva, nos dijeron: "tú sabes que haces y ya".

¿Qué áreas tenía la empresa, cuando usted ha estado trabajando?

Área de relaciones comunitarias, Geología, Tema de exportación, etc.

¿No habido el área de sostenibilidad?

No, no ha habido, solo el área de RC.

En el tema de inclusión de la comunidad en la toma de decisiones, me comento que la empresa toma decisiones pero no los llama consultar.

Claro, mayormente hacen actividades en las áreas de ellos.

Como ya tienen parte del terreno comprado, en el caso de ustedes que no han vendido todavía, ¿en algún momento les ha llamado a alguna asamblea?

No, todavía no.

¿Hay algún procedimiento o alguna regla para tomar decisiones conjuntas en su comunidad?

A través de las asambleas.

Me podría conversar un poco, ¿Cómo son las asambleas?

Nosotros siempre hacemos asambleas comunales y convocamos al presidente. Normalmente se apertura por el presidente y la junta directiva.

Cuando hacen su asamblea sobre temas mineros, ¿invitan a la empresa o primero hacen su asamblea y luego invitan?

Cuando hay algunos puntos hacemos con la empresa, pero a veces nos reunimos nosotros solos y luego invitamos a la empresa.

O sea ustedes hacen una previa y luego hacen una reunión con la empresa

Sí, claro.

¿Esas asambleas cómo funcionan? ¿Piden la palabra de los comuneros o de quien quiere opinar?

Se pregunta quien quiere dar su queja o su punto de vista y vemos si se aprueba o no se aprueba.

¿Cuánto es la duración promedio de una asamblea?

Una asamblea dura 4 o 3 horas.

En promedio, ¿cuánto se reúnen en la asamblea?

Depende de la importancia se reúnen 100 o 200.

O sea, de los 1000 que hay, ¿solo 100 o 200 se reúnen?

Si pues.

¿Todos participan, de los 150 que asisten o todos participan?

De todos participaran 3, exagerando serán 10 personas.

En su experiencia, ¿Cómo usted cree que se puede mejorar la toma de decisiones comunidad-empresa?

Creo que se puede mejorar con el dialogo, la empresa tiene que acceder a los pedidos y que tenga una buena comunicación, sabe si no hay un dialogo entre empresa y comunidad no pueden surgir las cosas.

Dígame, ¿Cómo usted considera a su comunidad? ¿Hay gente preparada en su comunidad?

Muy poquísimo.

De los 2000 comuneros, ¿Cuántos están preparados para hablar de temas mineros?

De los 2000, talvez habrá unos 50 por ahí.

Por ejemplo, alguna madre o señora de la comunidad, ¿cuándo se le habla de un tema minero, cómo reacciona?

Ellos no tienen conocimiento acerca de eso, no opinan.

Sobre la transferencia en las tomas de decisiones me puede decir, ¿hace cuánto tiempo tomaron una decisión conjunta entre empresa y comunidad o en qué año?

En el 2010.

¿Ustedes han tenido alguna mesa de diálogo?

Sí, más o menos por esas fechas, ahí es donde se han tomado algunas decisiones, de ahí para adelante no ha habido mayor importancia.

En esa asamblea del 2010, ¿de que trato?

Justamente sobre el servicio de servidumbre, porque ha sido algo importante para la comunidad.

¿Es servidumbre lo que quieren ustedes?

Sí.

¿De dónde salió el tema de exigir servidumbre?

Eso salió del proyecto Angloamerican.

¿Anglo American está trabajando cerca de ustedes?

Estaba, pero ya no.

¿En dónde estaba trabajando Anglo American?

En Michuquiyay

¿Eso de tu comunidad a cuanto tiempo esta?

Esta cerca no más, lo que pasa es que la comunidad La Encañada también pertenece al proyecto de Michuquiyay.

O sea, ¿el proyecto de Michuquiyay está en La Encañada y el proyecto Lumina Cooper también?

Sí, los dos.

¿Ellos pagaron toda la responsabilidad?

Claro, toda la responsabilidad. Ahí es que Lumina paga, a raíz de ellos, porque si no pagaba nada.

En esa toma de decisión sobre la compensación, ¿quienes participaron? ¿Qué autoridades estuvieron ahí?

La junta directiva y las autoridades de las comunidades pendientes, también a la comunidad, varias reuniones se han hecho.

Después del pago de la compensación, ¿la comunidad quedo contenta o había gente que no estaba contenta?

Mayormente si, la gente está contenta porque les dieron su sencillo.

A parte del tema de pago de servidumbre, ¿qué otros temas discutieron en esa asamblea?

En el tema de servidumbre se ha hablado de los temas laborales, temas empresariales.

En el tema laboral, por ejemplo, ¿que decidieron?

En el tema laboral se ha decidido que se capacite a la gente.

¿Llegaron a capacitar?

Llegaron a capacitar a un pequeño grupo, pero no sé qué sucedió con ese grupo que no le tomo interés y a las finales se quedaron ahí.

En el tema empresarial, ¿que discutieron?

En el tema empresarial se ha discutido que les den cupos de trabajo a las empresas rotativas, pero solamente en tema de transporte de personal.

¿Cómo así?

O sea tú como empresa tenías que alquilar una combi o una camioneta de manera rotativa.

¿Ahí también vieron el tema de cupos por persona?

Si también.

¿La propuesta rotativa fue de ustedes o fue de la empresa?

Ha sido de la comunidad, de que sea rotativo. Todos llegaron a rotar pero lo último es que ahora no hay ninguna actividad y nos dicen que no tienen nada.

¿Dónde llevaron a cabo esa asamblea?

En la comunidad. Fue en una casa comunal de la comunidad

¿Cuándo se reunieron, como se acomodan? ¿Hacen forma de círculo o de u?

Cuando es una asamblea general todo se arreglan mediante una silla donde alcancen.

¿En esa reunión, como era la actitud de los comuneros?

Algunos tenían ganas de conversar, otros no le tomaban interés. Con ganas de conversar solo un 50%.

¿Cómo era la actitud de los que trabajaban en la empresa?

Era algo participativo y amigable.

Usted, ¿cómo se sentía durante la discusión cuando se trataban los temas? ¿Cómo era su ánimo?

Era el ánimo de que se llegue a un buen acuerdo como comunidad.

O sea, ¿usted siempre ha estado positivo frente a la empresa?

Claro. Muchas cosas, no es que no haya estado de acuerdo, lo que pasa es que en la asamblea como es la decisión por mayoría, ya pues.

Una consulta, normalmente hacer una asamblea, según la norma dice lo siguiente: “debe ser el 50% + 1”, o sea de tus 2000 comuneros debía haber habido 1001, ¿nunca han llegado a esa cantidad?

No, no se ha llegado a esa magnitud. Lo máximo que se habrá reunido en la comunidad habrá sido de 600 o 700 personas, pero se ha dado cuando eran temas muy importantes.

¿Cómo que temas?

Cuando nos comentas si va a haber alguna contraprestación o si hay servidumbre, entonces, la gente ahí si va más.

Esas asambleas de contraprestación o pago de servidumbres, ¿cuáles fueron sus resultados y a que acuerdos llegaron?

En primera instancia, casi nunca se ha llegado a ningún acuerdo, pero ya cuando se ha ido haciendo reunión tras reunión ya se quedaban acuerdos entre comunidad y empresa.

¿Después de cuantas reuniones, aproximadamente, han llegado a un acuerdo?

Más o menos unas 3 o 4 reuniones.

¿Y eso cuanto tiempo tomo?

Cerca de 3 meses.

¿Usted estuvo contento con las decisiones tomadas en esa asamblea?

Algunas si y algunas no. En los temas empresariales, sucedía que nos decían que no teníamos la capacidad para dar servicios como empresa y también el tema de empleo, de que ellos quieren gente capacitada o especializada, por eso ellos traían su gente y yo no estaba de acuerdo porque ellos tienen que capacitar para que las personas estén adentro.

¿Ustedes decían eso en la asamblea? ¿Que se hagan las capacitaciones?

Si, por eso es que se ha tomado una parte de ella pero lo que pasa es que la comunidad a veces falla. No ha habido un buen consenso entre comunidad y empresa.

Con referencia a lo que me está comentando, ¿cómo se puede mejorar el trabajo, el pago de servidumbre, el tema de acercamiento a la comunidad?

A raíz de los temas laborales, es que se debe mejorar que la empresa se responsabilice por las capacitaciones y a tomar gente de nuestra comunidad. Han trabajado de apoyo nada más, no han sido especializados.

¿Alguno de tus comuneros sabe trabajar maquina o perforadora o algo?

Tal vez de 100, 1 o 2.

¿Que trabajaron en el proyecto?

Sí, no sé cómo habrán entrado pero solo ellos.

¿Esos cupos rotativos, la gente a que iba a trabajar?

Haciendo limpieza de camionetas, haciendo remediación en las áreas, sembrando icho.

¿Los muestreos no eran de su comunidad?

Ha habido 1 que le dieron porque fue un propietario que vendió terrenos, después nadie más.

¿Ayudante de geología?

De esos talvez ha habido 1 o 2, después no.

Sobre la información que ustedes reciben de la empresa, ¿qué opina usted y su comunidad? ¿Ha sido clara, saben cómo ha sido el proyecto?

No, actualmente no sabemos cómo está el proyecto.

¿No les han dado folletos o separatas diciendo la situación del proyecto?

Si, algunos folletos que nos han dado, pero ellos hacen sus folletos bien bonitos y bien escritos pero en el fondo ellos no lo cumplen.

Deme un ejemplo de algo que no hayan cumplido

Por ejemplo, el acceso de vías que ellos debían de hacer pero ellos no lo han estado cumpliendo, aunque ellos digan que si lo están haciendo.

¿Usted ha tenido acceso al informe de impacto ambiental?

Si.

¿Ahí que decía?

Yo lo solicite al MINEM y encuentro que ellos tienen por partidas acciones por hacer como acceso social, riego de vías y muchas cosas más que no cumplen.

¿Los folletos que les habían dado que informaban?

Algunos de capacitaciones, de monitoreo de agua, así.

En el tema de monitoreo ambiental, ¿cómo se tomaban las decisiones?

En el monitoreo ambiental lo que decía era que iban a haber como 2 monitores que siempre salían a monitorear. Ellos siempre salían porque decían que estaban capacitados pero en verdad esos muchachos no estaban informados.

¿Ellos tenían su secundaria completa y en que edades estaban ellos?

Si, estaban entre los 20 o 22 años

¿Ellos en la asamblea informaban lo que hacían?

No, de todas las asambleas habrá sido 1 o 2 pero después no más.

Entonces, ¿su comunidad sabe o no sabe que es el monitoreo participativo?

De todos, tal vez sepan 5 o 6.

¿Nunca han tratado, en una asamblea, el tema del monitoreo participativo?

Si lo han tratado pero no le han dado mucha importancia.

¿La información que usted recibe de la empresa cree que es transparente y verdadera?

No, en muchos casos son mentiras, no te dicen la verdad. Muy poco confió en la información que dan.

¿Cómo usted confiaría más en la empresa? En la información que recibe?

Nosotros confiaríamos en la empresa si su información es más clara, en las asambleas no se está dando como debe ser.

De todas las asambleas, ¿ha habido asambleas que han sido convocadas por la empresa? ¿Cuántas y para qué?

Algunas, hasta ahorita habrán sido unas 8 o 9. Han sido algunas convocadas cuando ellos han querido tener algún acercamiento con la comunidad o dialogo.

Por ejemplo, ¿sobre qué temas?

De los cupos laborales que no se estaban cubriendo. Se decidió que la comunidad no envié ya a su gente porque eso genera conflicto social entre la comunidad y los comuneros porque para que den un cupo de trabajo entre tantas personas no iban a rotar todas y eso generaría conflicto.

¿Eso la empresa les informo?

Si, y decidimos que la empresa ya no iba a enviar a nadie.

Sobre la participación y la toma de decisiones, ¿qué tipo de decisiones toma la empresa y la comunidad en conjunto?

Las decisiones que estamos esperando es que por la parte del proyecto se dé por la empresa.

¿No ha habido ninguna toma de decisión importante?

No porque como nos han dicho que no hay actividad, no hay ninguna toma de decisión entre la empresa y la comunidad.

Cuando la empresa va a explorar o empezar a perforar o hacen algún trabajo, ¿les consulta antes a ustedes o les comunica?

En muchos de los casos no porque como ellos tienen una parte de propiedad entonces no te impones. La empresa tiene comprada hectáreas a otras comunidades, porque nosotros en nuestra comunidad no hemos vendido nada, pero si tenemos una parte que han hecho exploraciones.

¿Qué comunidades han vendido a la empresa?

Han vendido Hierba buena Alta, Milpo, han vendido donde está un campamento del señor Augusto Villanueva que era propietario.

Ustedes en su poder, ¿cuántas hectáreas tienen de lo que tiene Luminar?

Aproximadamente 1730 hectáreas.

¿Cómo es que la empresa incluye a la comunidad en su trabajo? ¿Cómo los han ido incluyendo?

En los temas laborales muy poco, la comunidad solo toma temas de piso o de campo.

Me refiero a la toma de decisión, ¿Cómo incluye a la comunidad? ¿Les consulta o les llama?

A veces si informan si es que van a hacer algún trabajo dentro de la comunidad, pero si no informan.

¿Informan en la asamblea comunal?

A veces sí y otra no, porque ellos tienen sus propiedades, entonces ya no consultan. Solo informan si es que van a hacer actividades dentro de la comunidad, pero si es dentro de sus propiedades entonces no tenemos nada de conocimiento.

Me comentaba usted de los cupos de trabajo, ¿cómo llegaron a acordar los cupos de trabajo?

Esos cupos de trabajo se llegó a acordar a través de varias asambleas pero hubo un poco de discrepancias entre las comunidades y la empresa, total se llegó al caso de que sí.

La decisión de la cantidad de jornales y precios, ¿cómo lo decidieron?

Eso se ha decidido entre empresa y comunidad. El precio se propuso por parte de la empresa y se ha llegado a la decisión de la empresa, aceptamos el precio que nos dijeron.

Ósea que en el tema de los cupos ha habido varias asambleas y la empresa es la que propone y ustedes aceptan

Si, ellos toman esas decisiones.

Me imagino que en la etapa de exploración ha habido varios problemas, ¿cómo han ido trabajando esos problemas? ¿Ha habido algún paro?

Si pero solo 1.

Ese paro, ¿cómo lo resolvieron?

Ese paro ha sido a través de los temas laborales, ahí es donde se acuerdan los temas de trabajo.

Con respeto a la calidad del contacto, ¿qué piensa usted y los miembros de su comunidad acerca de los trabajadores de la empresa minera? ¿Cómo los trata?

Ahora si hay un trato normal, hay una buena relación.

De los profesionales que trabajan en la empresa, que percepción tiene usted de ellos?

La verdad es que son ellos lo que informan que no hay actividades pero hasta ahí no más, no te informan otras cosas.

Actualmente, ¿qué actividad está haciendo el personal de la empresa?

Ahorita ellos están haciendo estudios de gabinete

Cuando usted habla con algún personal de la empresa, ¿cómo se siente? ¿Se siente en confianza o en desconfianza?

A veces si, a veces no.

¿Alguna vez usted ha tenido algún conflicto con algún personal de la empresa?

Si, un pequeño roce de palabras que de repente no fue de su agrado.

Y, ¿cómo resolvieron esos conflictos?

No se resolvió, solo quedo ahí

Alguna vez, ¿usted o su comunidad ha percibido un mal comportamiento de la empresa?

Si, hubo un año en que le estábamos pidiendo una reunión al presidente de la corporación y fue un compañero a decirle a un relacionista, en palabras bruscas le dijo “queremos hablar con el dueño se le acerco no con los payasos” y le respondió mal el señor, le dijo: “nosotros también queremos hablar con dirigentes, no con ustedes”

O sea que no hubo cordura por parte del relacionista comunitario, ¿hubo algún otro altercado con algún otro funcionario?

Que yo sepa no.

Cuando iba la gente a trabajar a la empresa, ¿Cómo era el trato?

Era tranquilo, nos daban solamente almuerzo, pero en si era pésimo porque nos daban comida guardada.

¿No era tan agradable el almuerzo?

No, te daban 3 o 4 veces descongelado. Ahí también hubo un pequeño roce con los trabajadores.

¿Los profesionales que trabajan ahí les han ido a visitar de casa en casa?

No, solamente en reuniones de asamblea.

¿Cuál es la función del equipo de relacionamiento comunitario? Les informan en asambleas o de casa en casa?

En asambleas o hacen llegar una carta, pero no le están tomando interés.

¿Usted ha visitado las oficinas de la empresa?

Actualmente ya no.

¿Hace cuánto tiempo ya no?

Hace unos 3 años.

Antes de esos tres años, ¿iba constantemente o esporádicamente a visitar a la empresa?

De vez en cuando.

Cuando usted llegaba a la oficina, ¿cómo era el trato?

Si hemos dialogado, nos recibían cordialmente.

Alguna vez, ¿alguno de su comunidad ha ido a la oficina y lo han tratado mal?

Que yo sepa no.

Para cerrar esta conversación, ¿Cuánto confía su comunidad en la empresa?

Exagerando, tal vez, un 40%, no hay mucha confianza con la empresa. Había más confianza con el proyecto Angloamerican, ese proyecto fue mejor, incluso en temas laborales la gente tenía mejores remuneraciones, mejores tratos, el equipamiento era mejor, la comida también era mejor, tomaron muchas personas para laboral y muchas tienen experiencia de ahí bastante.

A comparación de Lumina que te daban malos equipamientos, una vez yo discutí con uno que decía que era de medio ambiente decían que eran botas nuevas parecían reconstruidas.

¿Qué les daban?

Primero nos estaban dando un trabajo semanal y rotativo, tenías que viernes o sábado sacarte las botas para que el lunes se ponga el otro, así hemos estado por temporada un buen tiempo.

O sea que podías contaminarte o contagiarte con alguna enfermedad.

Claro, eso sí era grave.

¿Qué más les daban?

Botas, mamelucos, una ropa, un casco, lentes, guantes, un caso y también herramientas. Se tiene una mala experiencia de Lumina y la gente siente eso, la gente no confía en Lumina.

Ustedes dicen que no les da confianza la empresa porque el tema de la comida, el equipamiento han sido malos, ¿usted cómo cree que puede mejorar esa confianza?

Esa confianza tiene que mejorar a través de los diálogos, acá estamos esperando que haya convocatorias para el proyecto y creo que se van a tomar otras medidas.

Por ejemplo, ¿Qué medidas usted piensa tomar de aquí en adelante?

En primer lugar, que sean cuidadosos con el tema del medio ambiente, cuidado de los lagos. El tema ambiental que más nos preocupa a nosotros es sobre los recursos hídricos, el agua.

¿Esa laguna que ustedes tienen, cuénteme, tiene algún uso de riego o solamente es una laguna estancada?

Esa laguna es la que nos alimenta a todos los caseríos, nos sirve para el riego de las chacras, uso humano también, es la única fuente de nosotros, va desde la parte alta y de ahí va distribuyéndose hasta la parte baja.

¿A cuántos caseríos llega esa laguna?

A 5 caseríos que conforma la comunidad.

O sea, prácticamente, ¿a toda la comunidad?

Si a todos, sobre todo para consumo humano.

¿Cómo se llama la laguna?

Yanacocha.

¿Qué les ha dicho la empresa sobre la laguna Yanacocha, que en el gen momento desaparecerá o qué?

Ellos siempre han dicho de que esa es un agua acida y que ellos no lo van a tocar y que siempre lo van a mantener, pero eso es mentira.

¿Usted cree que lo están engañando?

Claro, porque ahí no más al respaldo de la laguna hay más o menos 1 kilómetro donde empiezan las operaciones con las voladuras que van a hacer sus operaciones, una vez que comiencen las operaciones lo van a destruir, eso estoy más que seguro.

¿Usted sabe en qué etapa se encuentra el proyecto?

No. Lo poco de conocimiento que tenemos es que el tema de exploración ya finalizo, entonces, ellos están esperando para la etapa de construcción.

Appendix 5. Interview transcripts – Practitioners (Spanish)

Entrevistado	Percy Samalvides
Cargo	Consultor en relaciones comunitarias
Fecha	Abril 22, 2017
Tiempo en la industria	26 años
Código de entrevista	P001
Relacionamiento comunitario (RC)	<p>Es la manera en que las empresas se relacionan con su entorno social. Entorno social entendido como las comunidades y grupos humanos que viven alrededor de un proyecto minero.</p> <p>La percepción del RRCC ha cambiado en el tiempo, antes había un relacionamiento empírico que se daba en el momento en que se necesitaba algo para el proyecto, ahora el relacionamiento es más formal.</p> <p>Principios del relacionamiento comunitario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia: derecho a saber la verdad. Transmitir a los grupos los impactos positivos y negativos que tiene el proyecto en sí y dar esa información del inicio para evitar grandes problemas diciendo la verdad. <p>Ejemplo: unidad minera Antapite de Buenaventura en la etapa de exploración se requería una negociación para el uso de un espacio superficial, la comunidad tenía temor de que la perforación impactara la fuente agua. La información técnica brindada no tomaba en cuenta posibles impactos en esa fuente así que se aseguró a la comunidad que no se generaría ningún efecto negativo con ello se logró el acceso. En corto tiempo después se presentaron los impactos negativos y eso llevó a quejas e incomodidades de las comunidades, las comunidades realizaron un paro y se tuvo que indemnizar por el daño, esto generó mucha desconfianza en las comunidades después.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ética: Actuar con moral, sin manipular a la comunidad. Mantener relaciones solo con los grupos de poder y ofrecer beneficios exclusivos a estos grupos los hace aliados momentáneos en el corto plazo y por conveniencia. Ellos tienen la posibilidad de inclinar la balanza en la comunidad por el poder que manejan, pero la repartición particular de beneficios no garantiza una relación con la comunidad de largo plazo. 3. Reciprocidad: en lo que la empresa está dispuesta a compensar y lo que las comunidades están dispuestas a dar para hacer que los proyectos funcionen. Las comunidades son dueñas de terrenos sin los cuáles las operaciones no pueden funcionar. Las comunidades también ceden el uso de sus terrenos y la compensación de esa pérdida debe ser equiparable a las ganancias que la empresa tendrá en el futuro. Entonces la proporcionalidad y la conciencia de ello es clave al momento de pensar el desarrollo con la comunidad 4. Respeto por la institucionalidad comunal. La propia organización de la comunidad y sus líderes son importantes para generar vínculos sin solo limitarse a esos grupos de poder. <p>Estrategias de RRCC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento con autoridades comunales, relaciones focalizadas con los grupos de poder de la comunidad - Estrategia integral con la población, relacionamiento con todos los miembros de las comunidades - Relacionamiento a través de instituciones del Estado. Impulsar la participación del Estado para que asuma su rol en el desarrollo. Este

Entrevistado	Percy Samalvides
	<p>involucramiento debe darse desde el principio del proyecto haciendo que el Estado de soporte al proceso.</p> <p>La estrategia de RRCC requiere de la participación de Estado, Empresa y comunidades, enfoque multi-actor desde el inicio de las exploraciones. Aunque los roles van cambiando la estrategia debe darse por fases donde estos actores no falten y no se deje solo al proyecto sino que se genere responsabilidad compartida para el desarrollo para luego dejar en manos del estado el desarrollo. Esto es parte de fortalecer la legitimidad del estado y su institucionalidad en el desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Además del acercamiento continuo también las empresas utilizan estrategias de perfil bajo, donde su relacionamiento con los miembros de las comunidades es limitado, dosificado. Esta estrategia depende del contexto. En contextos de poblaciones amplias cercanas al proyecto o cuando su ubicación e importancia en la economía regional es alta es muy difícil mantener el perfil bajo.
RC y generación de confianza	<p>Grandes cambios en la forma de hacer relaciones comunitarias en los últimos años, generación de procedimientos donde es necesaria la opinión del especialista social antes de continuar con los pasos técnicos, esto para cuidar efectos sociales no deseados. La creación de las áreas de relaciones comunitarias en las operaciones. Esto ha puesto en relevancia la necesidad de ser empáticos con las comunidades, entender su sentir. Las formas han cambiado ya no es solo “darles algo y que se vayan”</p> <p>El valor agregado de las RRCC es permitir la continuidad de las operaciones, la posibilidad de concretar los proyectos y su materialización sino hay que mirar los casos de Conga y Tía María para muestras del fracaso en las relaciones.</p> <p>En relación a la continuidad, las RRCC permiten disminuir el conflicto social, que los proyectos se paren y se caigan. Eso porque ahora las comunidades están más informadas, están más instruidas en el tema minero.</p>
Construcción de confianza	<p>Para lograr confianza es importante mantener la reciprocidad, sobre todo en la cosmovisión alto andina en donde gesto con gesto se paga, es parte de la cultura el hoy por ti mañana por mí, pero no esa construcción no es apresurada, toma su tiempo, en algunos casos se cree que si se les da algo hoy hay que sacarles algo a las comunidades también, yo creo que eso es apresurar.</p> <p>Las relaciones se fortalecen o se debilitan dependiendo también del liderazgo y el modelo de relacionamiento, los líderes de las comunidades también interpretan las relaciones de acuerdo a su pensar del momento y muchas veces no tienen en cuenta la realidad de la empresa y su contexto económico y político, entonces exigen cosas que no son viables. Acá la transparencia y poder transmitir adecuadamente esas realidades son importantes, en vez de alejarse de la comunidad en momentos difíciles, para la empresa es mejor estar cerca, para poder explicar mejor las razones y los motivos, para seguir moviendo conocimiento y la verdad sobre el proyecto.</p> <p>Los cambios de liderazgos influyen también en las relaciones, algunas veces los cambios se dan hacia liderazgos más resistentes a un diálogo con la empresa lo cual pone en tensión la relación con toda la comunidad.</p> <p>Es importante también ser claros con respecto a los derechos adquiridos que tienen las operaciones, tener claro que tanto las comunidades como la operación tienen derechos y ambos deben ser respetados es parte de</p>

Entrevistado	Percy Samalvides
	<p>ayudar a los líderes y las comunidades a entender la situación y en la base de la relación comunidad-empresa.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Con cambio de liderazgo en una comunidad se dio una ruptura entre representantes de la empresa y la asamblea de esa comunidad. La relación se quebró debido a solicitudes no viables de la comunidad y amenazas de paro. La tensión llevó a un distanciamiento entre estos representantes y la comunidad, pero se decidió que los relacionistas comunitarios continuaran teniendo contacto con la comunidad y evitar un alejamiento definitivo. Para ello ayudó mucho el hecho de vivir en la misma comunidad, porque los comuneros nos veían como uno más de ellos, pasábamos los mismos problemas de falta de electricidad y limitaciones en el acceso a agua. Fue una lucha interna fuerte el tomar la decisión de continuar ubicados en la comunidad, pero el día a día y estar más cerca de la dinámica comunitaria y la presencia fue importante, el mantener el saludo con los miembros de la comunidad, el que se acercaran a nuestra oficina por las noches a cargar sus celulares nos ayudaba a mantener abiertas las puertas para conversar, no sobre el proyecto sino a cultivar los vínculos personales que luego nos ayudarían poco a poco a posicionarnos nuevamente para dialogar, apreciarles como personas es clave.</p>
Participación en toma de decisiones	<p>Las decisiones en las que participan las comunidades son básicamente relacionadas a la inversión en desarrollo. Aunque muchas veces la planificación es realizada desde el enfoque de la empresa y no desde las propias necesidades de las comunidades.</p> <p>Es importante en las decisiones sobre desarrollo tomar en cuenta los propios procesos comunitarios como los planes de desarrollo concertados comunitarios y distritales y trabajar sobre estas herramientas cuyas prioridades fueron decididas por las propias comunidades.</p> <p>El rol de la empresa en el desarrollo debe ser más como facilitador de las iniciativas de las comunidades, ayudarles técnicamente para que se puedan implementar más rápido y no solo decidir con ellos como invertir dinero de la empresa.</p> <p>Sino en estos espacios en donde hay muchas demandas que resolver y que muchas veces la empresa no puede encargarse de todo también se deterioran las relaciones.</p> <p>Actualmente existen varios modelos de coordinación. Las mesas de diálogo para el desarrollo, mesas de trabajo y reuniones bilaterales. Las reuniones bilaterales son reuniones mensuales en las que se sientan representantes de la empresa y cada comunidad con la finalidad de resolver temas clave por ejemplo negociación de compensaciones por impactos, beneficios que la operación brinda como fuentes de empleo y los mecanismos de distribución de esos empleos. Esas reuniones sirven para buscar soluciones y negociar soluciones a esos temas en conjunto con los líderes comunitarios y representantes que las comunidades nombran.</p> <p>Existen las asambleas comunales, que son los espacios propios de toma de decisión de la comunidad en que la empresa es invitada a participar para discutir algunos temas sobre impactos y beneficios, dar información sobre los aportes y compromisos realizados a toda la comunidad y para escuchar las preocupaciones de la comunidad que luego serán derivadas a la agenda de las reuniones bilaterales.</p> <p>Los temas que no son resueltos en las reuniones bilaterales son muchas veces correspondientes con demandas de la comunidad que van más</p>

Entrevistado	Percy Samalvides
	<p>allá del rol y recursos que tiene la empresa. En esos casos es necesaria la ayuda de un tercero que es el Estado para poder dar salida a esas demandas. El rol del estado en ese caso es de facilitador pero también las mesas acercan la oferta de servicios del estado a las demandas locales. En esta mesa la PCM actúa como mediador entre las autoridades municipales y regionales, la comunidad y la empresa para poder llegar a compromisos de parte del Estado para responder a demandas locales, esto ha ayudado mucho a que se reduzca el conflicto entre empresa y comunidad.</p> <p>Las personas que participan en estos espacios casi siempre tienen una actitud constructiva y quieren contribuir.</p>
Transparencia en toma de decisiones	<p>Derecho a saber la verdad. Transmitir a los grupos los impactos positivos y negativos que tiene el proyecto en sí y dar esa información del inicio para evitar grandes problemas diciendo la verdad.</p> <p>Ejemplo: unidad minera Antapite de Buenaventura en la etapa de exploración se requería una negociación para el uso de un espacio superficial, la comunidad tenía temor de que la perforación impactara la fuente agua. La información técnica brindada no tomaba en cuenta posibles impactos en esa fuente así que se aseguró a la comunidad que no se generaría ningún efecto negativo con ello se logró el acceso. En corto tiempo después se presentaron los impactos negativos y eso llevó a quejas e incomodidades de las comunidades, las comunidades realizaron un paro y se tuvo que indemnizar por el daño, esto generó mucha desconfianza en las comunidades después.</p>
Calidad del contacto	<p>Para poder llegar a acuerdos es importante haber construido empatía previamente, entender que las comunidades sufren cambios y que su entendimiento de esos cambios a veces es difícil porque afecta su vida diaria.</p> <p>Decir la verdad es también vital y cumplir lo que decimos. Esta es la única manera de construir legitimidad, hablar claro y explicar las razones por las que podemos o no comprometernos con algunas cosas. Tratar a las personas de las comunidades como personas y que también ellos nos vean como personas. Esto nos pasaba porque ellos sabían que compartíamos las mismas vivencias en el día a día y las mismas carencias. Pero también nos conocían personalmente más allá de las cosas que tenían que ver con el trabajo. El buen trato y el respeto son cosas importantes que hay que mejorar para ayudar en el fortalecimiento de la confianza.</p> <p>Ser honesto y ayudarlos a entender de manera clara, hablar con ellos con honestidad y sin ocultar información. Es también importante no apresurar, la reciprocidad se va obteniendo en el tiempo no inmediatamente luego de generar beneficios inmediatos.</p>
A mejorar	<p>Primero hay que mejorar el trato, hay código de conducta y procedimientos pero hay que interiorizar en toda la empresa que RRCC somos todos. Las relaciones con las personas hay que aprender a gestionarlas todos y todos los días. Es importante mejorar también nuestra empatía y entendimiento de las circunstancias que pasa el otro.</p>

Entrevistado	Manuel Mendoza
Cargo	Analista social del área de relaciones comunitarias MMG – Las Bambas
Fecha	23 Abril 2017
Tiempo en la industria	6 años

Entrevistado	Manuel Mendoza
Código de entrevista	PO02
Relacionamiento comunitario (RC)	<p>La función de relacionamiento comunitario es central para dar la viabilidad a la operación, buscar consensos con las comunidades para poder continuar con el negocio.</p> <p>Esta viabilidad depende del enfoque y el estilo que cada empresa tiene. Entonces hay estilos centrados en ofrecer beneficios a las comunidades por canales normados y también por canales no oficiales. Básicamente a través de compensaciones por impactos y obras en diversos temas, beneficios y compensaciones que son regulados por el estado y que son adquiridos formalmente en el EIA para el cumplimiento de inversión comprometida en proyectos de desarrollo. En el caso de este proyecto el 2010 se llegaron a acuerdos con las comunidades para la ejecución de proyectos e inversiones específicas.</p> <p>Pero también otorgando beneficios particulares a ciertos líderes o grupos de poder para “aceitar el engranaje” y lograr que los procesos avancen en favor de la empresa. Estas prácticas en muchos casos son complementarias.</p> <p>El segundo aspecto importante es la búsqueda de una relación socialmente responsable</p>
RC y generación de confianza	<p>El relacionamiento comunitario es el elemento que ayuda a mirar el contexto, el entorno social en el que el proyecto se ejecuta, esto es determinante para el éxito de la operación. RRCC es uno de los drivers de la industria minera.</p> <p>Las compensaciones formales e informales o subterráneas funcionan a corto plazo para poder empujar procesos pero no son suficientes para lograr una relación de largo plazo. En el largo plazo es necesario generar cimientos para una relación transparente y sólida, lo que ha pasado acá es que los grupos de poder están acostumbradas a recibir estos beneficios informales y cuando se decidió cortar con esa forma de construir las relaciones las comunidades también se han alejado de la empresa.</p>
Construcción de confianza	<p>La construcción de relaciones se ha dado en la marcha en respuesta a las demandas de técnicas de construcción, de acceso a tierras, incluso el proceso de construcción de mina se dio con la comunidad todavía en posesión de los terrenos.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Algunas comunidades luego de la transición de propietario del proyecto no querían recibirnos ni hablar con nosotros, querían hablar directamente con el vicepresidente de la empresa lo que complicaba el trabajo. Poco a poco se ha ido dando recursos a los relacionistas comunitarios para poder negociar y responder demandas de las comunidades y capacitándolos para dialogar con las comunidades.</p>
Participación en toma de decisiones	<p>En la actualidad existen consensos, pero normalmente estos procesos de consenso son reactivos, obedecen a las presiones de las comunidades para el acceso a mayores beneficios en correspondencia a la afectación percibida por ciertos impactos generados por la operación.</p> <p>Cuando las comunidades presionan por mayor compensación en relación a esos impactos y la empresa no puede responder a esas expectativas es necesaria la participación del Estado para mediar en esas demandas. Actualmente en este proyecto se está en un proceso de reconstrucción de los vínculos de confianza, la relación se vio</p>

Entrevistado	Manuel Mendoza
	<p>deteriorada debido a que la empresa no podía responder a las demandas de trabajo e incremento del sueldo por mano de obra no calificada lo que escaló en un conflicto que terminó con la muerte de un par de personas de las comunidades.</p> <p>Muchas veces las decisiones suelen focalizarse en los grupos de poder la comunidad en los líderes y juntas directivas</p>
Transparencia en toma de decisiones	<p>Existen diferentes espacios de toma de decisiones.</p> <p>Están las asambleas comunales donde participan todos los miembros de la comunidad, estas asambleas se dan una vez al mes la empresa es invitada a participar para discutir algunos temas sobre impactos y beneficios, dar información sobre los aportes y compromisos realizados a toda la comunidad y para escuchar las preocupaciones de las comunidad que luego serán derivadas a la agenda de reuniones junta directiva – empresa.</p> <p>Las reuniones con las asambleas son lideradas por el gerente de RRCC y son reuniones de negociación que suelen realizar en distintas fases avanzando poco a poco en acuerdos intermedios, la actitud de los líderes en estos casos es confrontacional porque no encuentran respuesta inmediata a sus demandas que muchas veces no tienen en cuenta criterios objetivos. Estas reuniones son un tira y afloja. Cuando estas reuniones no permiten llegar a acuerdos se invita al estado a que forme parte y se forman las mesas de diálogo donde el Estado participa como mediador pero también asume compromisos en beneficio de la comunidad.</p> <p>Se da diferente tipo de información a las comunidades, por ejemplo los resultados de los monitoreos ambientales, la información sobre la contratación de trabajadores locales y proveedores, el avance en compromisos y beneficios. Esto sirve para mostrar en las asambleas que la distribución de beneficios se está dando de manera equitativa, además se entregan informes por escrito a solicitud de las comunidades.</p> <p>Pero muchas veces la información y los beneficios se quedan solo en los grupos de poder quienes tienden a concentrar los beneficios. Para generar un balance proponemos otras acciones centradas en grupos vulnerables y liderazgos alternativos.</p>
Calidad del contacto	<p>La empatía con la cultura, el entender los simbolismos, cómo se están sintiendo los miembros de las comunidades y cómo nos están percibiendo es vital para generar confianza. Desde cómo te paras, cómo hablas, como vas vestido, todos esos detalles son muy importantes porque también proyectan sensibilidades y respuestas de las comunidades hacia nosotros. El aceptar lo que las comunidades nos ofrecen y aceptarlo con gusto y respeto.</p> <p>Por ejemplo en este caso el alcohol es ofrecido por las comunidades para celebrar, cuando estábamos haciendo el traslado de las familias, en el acomodo de sus cosas para la mudanza, sacando sus cosas de las casas, cada familia tenía su proceso, nos toca entender que es un tema complejo para ellos, dejar el lugar donde han vivido toda la vida, donde han crecido, eso tiene un efecto en su vida diaria a futuro. Entonces había que entender que también para algunos era motivo de celebración, aceptar la comida que nos ofrecen. Son detalles que importan mucho, desde como saludas y la forma de establecer contacto. Por ejemplo no ir con lentes de sol para que puedan mirarnos a los ojos y establecer contacto, tener la cara expuesta para que puedan mirar nuestras expresiones, esas cosas cuentan.</p>

Entrevistado	Manuel Mendoza
	En las inducciones al personal ponemos énfasis en estos detalles, les pedimos a los trabajadores que procuren recibir alimentos de las comunidades, tratar con respeto, no mirar mal a las personas.
A mejorar	<p>Tema clave para lograr retomar la confianza en condiciones de fractura:</p> <ul style="list-style-type: none">- Formar y preparar a las juntas directivas para que no sean manipulados por agentes externos y sean más conscientes de sus derechos y deberes.- La empresa debe cumplir con lo que promete que en muchos casos ha restado credibilidad y da poca capacidad de resolución. Empoderar a los relacionistas comunitarios para darles herramientas para tratar con la comunidad es importante y eso no sucede actualmente.- También es importante fomentar más participación del estado para la resolución de conflictos. Las mesas de desarrollo y seguimiento a los acuerdos de inversiones derivados de esas mesas.- Pero también es necesario compartir experiencias con otras empresas del sector, sistematizar experiencias, compartir lecciones aprendidas eso se hace muy poco en el sector. Se replica muy poco, se comparte muy poco.- Tampoco se puede avanzar en la generación de confianza si las casas matrices tienen una visión corta de lo que significa su entorno y es necesario también hacer entender internamente en las distintas áreas al interno la importancia del trabajo para poder implementar una mejor estrategia de trabajo al externo.

Entrevistado	Hernán Vargas
Cargo	Jefe de Gestión Social – Tahoe Resources Mina Shahuindo
Fecha	24 Abril 2017
Tiempo en la industria	16 años
Código de entrevista	P003
Relacionamiento comunitario (RC)	<p>Las relaciones comunitarias apuntan a la construcción y fortalecimiento de la confianza entre empresa y comunidad. Este tema es vital para garantizar la viabilidad de los proyectos y operaciones, es un proceso lento y complejo porque el relacionamiento depende de las personas. El trabajo en el tema social se ha convertido en una necesidad desde finales de los años 90s desde que los proyectos se han visto parados y no se han podido realizar, puede que los proyectos tengan los recursos confirmados y sea viable en costos de producción pero sin un contexto social adecuado finalmente las operaciones no son rentables porque se generan costos no previstos por paro de operaciones o por los costos de satisfacción de expectativas en el corto plazo, si no hay una estrategia social se afecta la rentabilidad de los proyectos y en algunos casos se hacen inviables.</p> <p>El valor agregado de las relaciones comunitarias es que ayudan a encontrar los intereses de los actores externos y los proyectos. Las comunidades en las que se desarrollan los proyectos mineros son poblaciones con necesidades y expectativas altas producto del desempleo de la región, la poca presencia del estado. Entonces cuando llegan los proyectos ellas esperan que sus problemas se solucionen, que se de empleo, que se hagan obras, que se contraten proveedores locales y hay liderazgos que van a impulsar un posicionamiento de la comunidad para exigir beneficios a las empresas pero cuyos intereses son otros, políticos o económicos. Entonces es necesario gestionar esos intereses y expectativas porque sino se generan sobrecostos para la operación e inconvenientes que pueden hacer que el proyecto fracase.</p> <p>La forma en que se hace relaciones comunitarias también está cambiando, desde una mirada filantrópica en la que la empresa da donaciones a las comunidades hacia una estrategia sostenible, es decir a que la gente vea y sienta los cambios positivos que el proyecto está generando. Esta mirada de obtener cambios positivos en el largo plazo es parte de una gestión preventiva y proactiva de conflicto y basada en la generación de conflicto de largo plazo.</p> <p>Entonces un principio de las relaciones comunitarias es buscar la sostenibilidad de las relaciones en el largo plazo para garantizar la viabilidad de la operación.</p> <p>Ahora estas formas de hacer relacionamiento van cambiando con las necesidades del proyecto, por ejemplo en la etapa de exploraciones donde el objetivo de la empresa es confirmar reservas para luego vender el proyecto la mirada es de corto plazo lo que también limita la estrategia y el objetivo social es no generar altas expectativas. Mientras que la construcción y operación es necesario tener una estrategia de largo plazo donde la empresa es un aliado estratégico para la comunidad y el Estado y no asumir el rol del Estado en el desarrollo es clave desde el principio, esta mirada es más participativa en donde las comunidades también se comprometen y aportan así se genera apropiación y valoración de los logros y no solo se da la entrega de beneficios.</p> <p>En este proceso, también la empresa aporta y trata de fortalecer las capacidades de gestión para que luego las obras y programas queden en</p>

Entrevistado	Hernán Vargas
	<p>manos de las instituciones del estado, el gobierno local y los ministerios que son los responsables del desarrollo.</p> <p>Las líneas de intervención del área social se organizan en tres estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad que es el desarrollo de proyectos productivos, productores locales, de infraestructura, educativos, salud y se realizan a través de alianzas estratégicas entre comunidad empresa y Estado. Con estas iniciativas el objetivo es que las familias generen más recursos para mejorar su calidad de vida así como proyectos de salud y educación que respondan a una demanda de mercado. - Governanza institucional: Se brinda soporte técnico a los gobiernos locales para mejorar en la gestión pública de recursos. También se fortalecen las capacidades de las organizaciones para reconocer sus roles y funciones y fortalecer sus capacidades de gestión para lograr alianzas estratégicas - Gestión de conflictos: En esta estrategia se realiza el seguimiento de compromisos con las comunidades, se hace seguimiento al empleo local y la atención de quejas y reclamos que son las principales fuentes de conflicto, así se tratan de prever.
RC y generación de confianza	<p>Todas estas acciones son medios de interacción con la comunidad y es en esa interacción a propósito de estas herramientas que se genera y crea confianza.</p> <p>Por ejemplo los proyectos productivos no son una prioridad para la empresa, tampoco es una prioridad que las familias mejoren sus ingresos. Los proyectos productivos de cuyes son un medio para que los relacionistas comunitarios tengan que interactuar y tengan un objetivo común con la comunidad.</p>
Construcción de confianza	<p>Entonces las interacciones deben tener ciertos objetivos claros para poder generar confianza. El primero es que se piense en un beneficio mutuo para la comunidad y el proyecto con la finalidad de que se reflejen cambios positivos en la vida de las comunidades y puedan sentir que el proyecto genera efectos positivos en su vida.</p> <p>Lo segundo es ser cuidadoso con los medios de los que se disponen.</p> <p>El tercer punto es trabajar desde la base, con la propia comunidad y no limitarse a trabajar con los líderes. Es necesario trabajar con las familias, con la comunidad y hacer que se sientan comprometidos con los procesos.</p> <p>Esto hace que las comunidades cambien su forma de actuar, cuanto más interacción hay el nivel de confianza crece, esto marca la diferencia que a uno lo conozcan, no solo ir a la comunidad una vez al mes o cuando hay algo que ofrecer es estar cerca de ello y que lo reconozcan a uno.</p> <p>Y también es importante entender la dinámica de la comunidad de los liderazgos y comprender que los líderes en rol de líderes tienen sus propias estrategias para legitimarse, muchas veces para lograrlo muchas veces tienen que ponerse públicamente a la empresa. Entonces me ha pasado que algunas veces hablo con los líderes y conversamos de los temas que se van a tocar en las asambleas comunales y estamos de acuerdo y de repente en la asamblea se voltean en contra. Entonces, eso no quiere decir que se haya roto la confianza, hay confianza cuando en esa reunión nosotros podemos decir nuestra opinión abiertamente y ellos van a estar en contra o aceptarán nuestros puntos, pero no hay temor de hablar claro porque sabemos que eso no va a romper el vínculo. También se demuestra la confianza cuando después de una asamblea</p>

Entrevistado	Hernán Vargas
	<p>tenso el líder te llama y te pide disculpas por haberse calentado en la reunión.</p> <p>Eso se logra respetando a las personas, conversando con ellos y acercándose a ellos siempre, para eso tenemos los proyectos así nos reciben continuamente y se construye poco a poco a través de los relacionistas. Hasta el punto de llegar a hablar cosas personales con las familias, no solo del proyecto. Para eso hay que ser honestos, hablar con la verdad sin generar expectativas, ser claros cuando una cosa no se puede hacer y tener el valor de decir que no y no comprometerse con cosas que sabemos que no se van a poder hacer solo por salir del paso.</p> <p>Tuve una experiencia desagradable en la que la confianza se rompió por completo, todo empezó con un compromiso realizado por el gerente de la empresa para la construcción de una toma de agua para comunidad que se dio como un acto de buena voluntad, pero sin la evaluación necesaria de los costos y el tiempo real que costaría realizar la obra. Pasado el tiempo, no se tenían los recursos para poder cumplir con el compromiso con continuas quejas de la comunidad por el incumplimiento, el problema para realizar la obra eran permisos de usos de agua que eran complicados de realizar. Al pasar un año del no cumplimiento en una reunión con la comunidad que estaba muy incómoda por el incumplimiento nos retuvieron y nos dejaron salir. Estuvimos retenidos unas horas y ante esa situación para no romper el vínculo quedo nada más que sincerar los problemas, pedir disculpas y mostrar la voluntad de solucionar el incumplimiento a cualquier costo finalmente se armó una comisión que acompañó a la empresa en todos los trámites para que estuvieran todo enterados de los avances y los problemas y cuando el permiso estuvo se realizó la conexión muy rápido y como tema prioritario. Este tipo de incumplimientos hacen perder la credibilidad en las personas y la empresa además de incrementar los costos de la implementación. Pedir disculpas y aceptar los errores también es importante y sobre la humildad para demostrar que nos equivocamos pero que estamos dispuestos a corregir el error.</p>
Participación en toma de decisiones	<p>Para la toma de decisiones los temas de agenda entre empresa y comunidad son tratados una vez al mes en la asamblea de la comunidad. Estas asambleas son espacios propios de la comunidad en donde además de sus propios temas comunitarios se invita a la empresa a discutir temas de interés de la comunidad. Entonces ya en este proyecto debido a los temas de empleo y proyectos que son de interés de la comunidad siempre somos invitados a participar. En estas asambleas están todos los miembros de la comunidad y sus líderes y los miembros de relaciones comunitarias de la empresa. Las decisiones importantes se toman en estos espacios en donde la empresa presenta sus propuestas y la comunidad debate sobre esas propuestas, los propios líderes escogen un líder de debates y él da la palabra a las personas que requieren dar sus puntos de vista y luego se toma la decisión por votación. Es importante respetar los propios mecanismos que tiene la comunidad para su toma de decisiones. Dependiendo de los temas que se tratan a veces se pueden tomar decisiones en una asamblea o más, temas de empleo y contrataciones toman un tiempo más largo.</p> <p>Hay otros espacios para coordinaciones más puntuales, que no son decisiones sino cosas prácticas que hay que hacer para viabilizar los compromisos.</p>

Entrevistado	Hernán Vargas
Transparencia en toma de decisiones	
Calidad del contacto	<p>Las relaciones interpersonales son muy importantes, actuar con transparencia y honestidad en las interacciones. Están ahora los procedimientos de la empresa, las políticas y las reglas de convivencia en las comunidades y entre comunidades y empresa. Es muy importante la forma de portarse, de hablar, de acerca a las personas, los gestos y estar siempre dispuestos también a responder cuando hay dudas.</p> <p>Es importante tener en cuenta la empatía con las comunidades pero también hay que estar atentos a que no todos siempre vamos a ser bien recibidos, ni tener el mismo buen humor todo el tiempo y que eso pasa también a las personas de la comunidad. Lo que siempre debemos mantener es el respeto.</p>
A mejorar	<ul style="list-style-type: none"> - Los proyectos cambian de dueños y eso implica también cambio en las estrategias a veces muy diferentes unas de otras, cada cual tiene sus propias políticas. Entonces es importante que tengamos criterios marco para el relacionamiento comunitario, empezando por cómo gestionar las expectativas locales. - Pero también hacia adentro, una mejor visión y comprensión entre todas las áreas de lo que es el RRCC y un compromiso frente al trabajo del área social, ya que el trabajo de las demás áreas también repercute en las relaciones con la comunidad, RRCC es un compromiso de todos.

Me gustaría que me dijeras tu nombre, la institución donde trabajas, que tipo de función o rol vienes realizando en este momento.

Mi nombre es William Bernal Giraldo Guzmán, trabajo para ERM en diseño, seguimiento y monitoreo en temas de restablecimiento de temas de vida en proyectos de reasentamiento y dando asesoría para relacionamiento con la comunidad en proyectos de reasentamiento o donde se requiera el tema de relacionamiento comunitario.

Conociendo tu experiencia en el tema y a nivel internacional, ¿me interesaría saber que es para ti el relacionamiento comunitario y de que se trata?

Lo que he visto del trabajo en distintos escenarios, es que las relaciones y la gestión social está enfocada a viabilizar el proyecto con el componente de los intereses de los distintos actores, porque la gente enfoca la gestión social y las relaciones comunitarias solamente en la comunidad en una relación en ocasiones mercantiles donde la empresa hace un ejercicio transaccional, que la empresa haga algo para que la comunidad acepte sus intenciones y pedidos, entonces, la gestión social la veo más enfocada hacia el manejo adecuado de los intereses de los distintos grupos, entiéndase comunidad, empresa, inversionista, incluso entiéndase Estado. Recientemente en una entrevista en uno de los institutos, la comunidad le solicito a su Estado y le dice: “pero bueno, tú tienes un problema de apoyo, mientras estructuras a las comunidades, apóyame” y el presidente le dijo a la comunidad: “pero porque te voy a apoyar si tú tienes a la mina al lado, pídele a la mina”, entonces ese es un ejemplo para decir que no solamente es un rol de la empresa, sino del Estado y la diferencia de los intereses en un territorio específico, todo mediado por los intereses de una generación de minerales o hidroeléctrica, pero sea de intereses de diferentes grupos. Para mí la gestión social es para mí la gestión intencional de las expectativas y la problemática de los diferentes grupos de interés.

Digamos que las gestiones sociales y el relacionamiento comunitario estarían enfocado a balancear la relación entre estos distintos grupos

Depende del enfoque que, tu como inversor social y como actor de ese escenario, tengas. Digamos que si tú tienes una postura ahí entra un poco la ética y la moral y puede ser una postura de ser agente de desarrollo para todos pues vas a hacer ese balance y vas a tratar de que la empresa cumpla su función pero en el ejercicio sus funciones no vulnere ningún derecho, vas a balancear el hecho de que la comunidad no termine desangrando a la empresa solamente porque la empresa puede hacer su trabajo y vas a balancear el hecho de que las funciones tanto con la comunidad como con la empresa. Si tú te paras en una posición personal, de ética y de generar intereses de desarrollo, sí, pero puedes también ser un agente que responda a un interés específico y al querer avanzar con la mina hagas todo lo que se vale para poder cumplir eso. Depende de ti, incluso mucho más de quién te haya contratado, según esta visión del mundo son tus actos.

Esto tú lo has visto, estas visiones del mundo, en tu práctica profesional, ¿Lo has visto en diferentes proyectos? ¿Hay un estilo marcado que va en ese espectro de tener esta mirada de intereses específicos y eso de que todo se vale versus este enfoque más orientado a balancear relaciones, un enfoque más ético?

Sí, eso depende de la persona. Depende mucho de la visión que tenga quien este al mando y permita compartir esa visión con los equipos, si la persona que está al mando es alguien que tiene clarísimo que la visión social debe ser la punta del alza para que sea beneficioso para todos va a hacerlo así; peso si esa persona va a tener en claro que solo quiere sacar rendimiento para los inversionistas no lo va a hacer. Yo he visto estos estilos de gente que lidera el tema y muchas veces no conocen el proceso completo, entonces terminan haciendo acciones muy puntuales que terminan viviendo las comunidades que no tienen recursos al día, acciones para adinerar a un presidente de la comunidad y no es comprometiendo el resto de procesos de la mina.

Es interesante la diferencia entre una acción a cortoplacista versus una visión de largo plazo, eso me lleva a preguntarte sobre los principios, ¿Cuáles consideras que son los fundamentos o los principios para un buen relacionamiento comunitario, lo que impulsa a que haya un buen relacionamiento comunitario?

De parte de la empresa, porque cuando hablamos del relacionamiento, porque son varios actores, tienes que tomar en cuenta cuando hablamos, que es lo que lo motiva. Si hablamos del relacionamiento comunitario por parte de la empresa, pero he visto también muchos que ya empiezan a verse como que la comunidad también necesita y empieza un tipo de relacionamiento comunitario diferente. Siendo la empresa lo que motiva el relacionamiento y lo que busca un equipo en relaciones con la comunidad para generar una relación con la comunidad, lo principal desde la empresa es tener claridad total en el proyecto y en las acciones a corto plazo y a largo plazo los impactos acumulativos que pueda tener el equipo.

Primero, es saber muy bien que es el proyecto y así tu no ejecutes todo de una vez, pero por lo menos tener claridad de cuales con las fases del proyecto porque, algo que yo he visto es que los objetivos del relacionamiento cambian en función de los objetivos del proyecto y de las fases del proyecto; entonces, tu relacionamiento con la comunidad no es el mismo en una etapa de exploración que es una etapa de licenciamiento y tu relacionamiento con la comunidad no es el mismo en una etapa de operación, dependiendo de la etapa en que este el proyecto es el relacionamiento y la dificultad que he visto con los equipos de trabajo es que los equipos, como cualquier ser humano, tenemos resistencia al cambio y uno se acostumbra a que el objetivo del equipo en su momento se de en la etapa de exploración y eso genera un relacionamiento distinto, pero cuando pasas a otra etapa de licenciamiento o cuando estas operando ya la relación es distinta; entonces, según cada proceso o cada proyecto la relación debe cambiar y muchas veces los equipos no son conscientes de eso y se mantienen en la zona de confort, que básicamente, es lo que ya vienen haciendo.

Es interesante del objetivo del relacionamiento según las etapas del proyecto, pero la relación o la forma en la que se dan las interacciones con las personas, ¿Esas también cambian o son estándar o independientes del objetivo del relacionamiento?

Yo pienso que las relaciones cambian en función de lo que tú quieres, digamos que en la forma, hablando de una percepción más estructuralista, la forma responde siempre a la estructura y se adapta a la estructura, pero el objetivo del stakeholders define su forma de relacionamiento, es casi un poco como cuando haces la tesis y te dicen: “el objetivo define el método”. Desde el lado de la comunidad, por ejemplo, si esta ya entiende que esta en licenciamiento, su forma de relacionarse con el equipo de relacionamiento va a ser distinta, si al inversionista entiende que ya no está en pre factibilidad sino en factibilidad, su presión para el equipo va a ser otra, entonces el cambio de objetivos si delimita y le da línea a la relación. El tiempo que vas a durar en un terreno definen que tan profundas van a ser esas relaciones con ese terreno, no es lo mismo cuando tú vas a entrar a un terreno para hacer una consultoría de 10 días, esta va a ser completamente superficial, pero de ahí si tú vas en un trabajo de largo alcance y de largo tiempo es diferente, incluso eso es reflejo de cómo estás preparado para tu relacionamiento. El objetivo define el método, tus relaciones, la capacidad de esas relaciones para que sean estables a partir de confianza o no. Por ejemplo, le ocurrió a alguien que trabaja en el contrato de paz de Magdalena Medellín, si una empresa contratista viene a hacer una perforación y sabe que va a durar 20 días su relación con la gente es mínima, esos son los que termina debiéndole a la señora la comida, embarazando a las muchachas; por el otro lado, si ese mismo contratista sabe que va a estar 3 o 5 o 10 años su forma de manejar la relación con la comunidad es de otro nivel y eso mismo pasa en las empresas y en nuestras relaciones humanas.

Eso me parece interesante, cuando hablamos de los principios me decías que entonces, uno era que si la empresa va a iniciar las relaciones el punto clave es tener claridad sobre esos objetivos, digamos que ese sería uno de los principios que tendría que tener el relacionamiento desde la empresa; desde las comunidades también es como ellas toman o miran hacia las empresas o las operaciones o los proyectos, estaría también determinado por el tiempo en que las empresas o los motivadores están en el terreno y también depende mucho del objetivo que tengas las comunidades en el relacionamiento con las empresas. A parte de esa claridad y esa objetividad o esa mirada clara del objetivo, que va variando dependiendo del momento en el que están las empresas, ¿Hay algún otro principio que debemos tomar en cuenta?

Creo que aplica el principio de suficiencia en la información, que se debe de comunicar el proyecto completo y aplica para la empresa y para la comunidad. Lo que estoy pensando que es clave para la comunidad también es que podemos verlo como la visión del desarrollo, porque si la comunidad ve a la empresa como algo donde puede conseguir un beneficio y se da una mera transacción, la reacción va a ser diferente; pero si ellos ven una oportunidad de desarrollo en la empresa, la relación también va a ser diferente. Ese podría ser otro principio, cual es la visión de largo plazo que ven las tres partes, en la medida en que su visión se aclara ellos van a poder actuar con la comunidad y con la empresa; si la comunidad entiende que su visión es de desarrollo sostenible pues le va a poder decir a la empresa: “hay cosas que vamos a hacer juntos y cosas que no vamos a poder hacer juntos”, pero se necesita tener esa claridad sobre la visión.

Pensando en muchos ejemplos que he visto , que es este tema del cómo hay que hacer para poder cambiar esas visiones, porque normalmente en los inicios o en la etapa de exploración se va a hacer un trato con la comunidad y luego se van, entonces ahí la necesidad del relacionamiento es bien instrumental porque no necesito una relación de largo plazo para obtener esos permisos de repente pero cuando ya pasamos a la siguiente etapa de licenciamiento, ya las exigencias de la relación son mayores porque sabes que vas a estar más tiempo y también sabes que el resultado de los que obtengas en esto va a marcar lo que tengas de vida y las negociaciones a lo largo de lo que queda del proyecto. Este cambio, ¿Cómo se da en las relaciones? Porque me imagino que también hay diferencias en los liderazgos, en las maneras en que las comunidades perciben lo que van a obtener, ¿Cómo hacemos para poder tener esos cambios en esas visiones?

Definitivamente, depende mucho de quienes lleven esos procesos, uno como ser humano no puede desligarse de su personalidad, de sus ser, de sus principios para lo que está haciendo en

el trabajo, lo que tú haces es la sumatoria de lo que tú eres, entonces, definitivamente, si tu posición en la vida es “yo puedo lograr lo que necesito a costa de cualquier cosa” y eres el líder de un proyecto de temas de relaciones con la comunidad vas a hacer según eso y de ahí es donde parten todos esos temas transaccionales, donde les pagan 100 000 soles al día para que puedan mover la asamblea y ya. Creo que la mejor forma es de que todo el mundo sea consciente de que se necesita en todo momento y no actué pensando solamente en ese momento; me explico, si yo estoy en un proyecto de información hay que aprenderse las fases del proyecto y mencionarlo en función de la etapa, pero si tú no hiciste bien las cosas y firmaste un acuerdo transaccional en ese momento, la corrección de ese comportamiento tuyo en las etapas subsiguientes va a ser difícil, si tu hiciste algo porque necesitabas el licenciamiento social para vender tu proyecto rápidamente porque sabías que no íbas a operarlo, tu generas y empiezas a pagar a los líderes para que muevan las cosas, cuando sea el momento de acuerdos definitivos de para la operación, ¿Crees que vas a poder devolver ese comportamiento?, así cambies al líder del relacionamiento. Se debe tener en claro que se necesita y, en general, que se necesita de la relación de los stakeholders, por cada etapa del proceso una relación comunitaria diferente, también un poco el mantener la claridad en el interior de la empresa de que estamos hablando cuando nos referimos a las relaciones comunitarias, no somos magos, no cambiamos consciencias, no somos terapeutas comunitarios, es decir, aquí hay un entramado de relaciones de los distintos grupos de interés y a mi modo de ver, lo primero que cae es decirles: “mira, deberíamos esperar esto del relacionamiento con los grupos de interés, entonces en la etapa de exploración, es esto lo que deberíamos de esperar de los grupos de interés, esto de los inversionistas, esto de la empresa esto de la comunidad; en esta etapa de licenciamiento, lo que deberíamos de esperar es esto; en la etapa de construcción, esto; de la etapa de construcción, esto y así hasta la etapa que cierre” Cuando tú vas de plano y les dices a los grupos, comunidades, empresas, inversionistas: “este proyecto probablemente va a durar 10 años y va a tener estas fases, en estas fases las relaciones deberán de ser en este orden”, tú ya pones un panorama. Además de la suficiencia de información de todo el proceso, el clarificar las expectativas de la relación de los distintos grupos según el proceso y no hablamos solo de minería, sino de cualquier proyecto, ya sea infraestructura e incluso de la construcción de una caseta comunitaria que es básicamente el manejar la relación y las expectativas que tienen los distintos grupos de interés.

Entonces estamos hablando de la claridad de los objetivos, el acuerdo de las expectativas que hay que manejar de acuerdo de la etapa en la cual se encuentre el proyecto, ¿Cierto?

Si.

Me acabas de mencionar dos perspectivas que tienen mucho que ver con el estilo y la forma de quienes están dirigiendo o impulsando el proceso, ¿esos dos estilos tienen formas particulares o líneas de trabajo que puedes diferenciar o son más comunes a esos estilos? O sea, las cosas que se hacen en el relacionamiento comunitario. Me mencionaste ahora que hay algunos casos que se ofrecen o se trabajan directamente con los líderes comunitarios y se influyen en ellos ofreciendo beneficios particulares y tener un mayor manejo de la comunidad, esa sería una forma estrategia de hacer; pero por otro lado, mencionaste que otra forma de hacer es mirar las relaciones a largo plazo, mirando cómo llegar a una visión de desarrollo, que sería un segundo estilo, ¿estos estilos son totalmente opuestos? ¿Se encuentran o se dan al mismo tiempo?

Se dan, yo he visto de los dos estilos. Es que es muy difícil que una persona maneje un estilo de influenciamiento directo, hablando del estilo transaccional, sea consciente o por lo menos piense que el mejor relacionamiento es el transaccional, es muy difícil que alguien piense así de esa manera, eso termina en momentos de presión donde se le pide resultados al equipo de relaciones con la comunidad y llega el punto donde no tienes otra alternativa que esa, pero no considero que sea algo que se hace deliberadamente. En ese orden de ideas, es difícil que alguien se completamente transaccional o completamente desarrollista, ahí creo que la pauta la da la empresa con su posición y su conocimiento del proyecto, que el corporativo tenga en

claro la forma en que quiera direccionarlo y presionar al equipo y en qué momento. Si el corporativo tiene la seguridad suficiente de que le puede pedir al equipo en determinado momento, entonces no va a generar este tipo de visiones que no se dan y que terminan llevando a las personas a que hagan eso, sería dejarlo en “pobrecito” al corporativo por la presión, nosotros respondemos por A o por B, yo siempre voy a decidir. Que el corporativo tenga claro que le puede pedir y en qué momento al equipo y que el grupo de relacionamiento también tenga esa claridad, eso es importante. Al final de cuentas, los valores los puede negociar, pero los principios no, y no estamos hablando solo en términos de dinero sino también de acciones con el resto.

De cualquier tipo de beneficio negociado, en ese sentido, es poner la balanza de lado de lo que mejor convenga

Claro, entonces cuando tú me dices si existen esos tipos de personas, pues sí, pero solamente es la presión que termina dejando ver si esa persona tiene ese comportamiento personal.

¿Cuál es el valor agregado que estarían dando las relaciones comunitarias a los proyectos o a las operaciones?

Saliéndonos del contexto específicamente de relaciones por la comunidad y llevándolo esto al contexto del manejo de grupos de interés de cualquier grupo, en la medida en que tu manejes las expectativas y los objetivos de los proyectos y en cada grupo de interés, tú vas a poder gestionar el proyecto según tus intereses y vas a tener mayor claridad de las indicaciones.

Incluso en un proyecto de diseño de software, tiene los mismos elementos, tiene grupos de interés, objetivos, intereses y si tú no los defines bien van a llevar al traste tus proyectos; entonces, el valor agregado de la gestión de los grupos de interés es el poder unificar la visión, respecto al beneficio que se puede tener del proyecto, y creo que es el beneficio la piedra angular, es el beneficios que se puede obtener lo que te permitiría que tú puedas gestionar. Si tienes claro que va a ganar quien del proyecto, tú puedes gestionar mejor el grupo de interés.

Estoy pensando en una tablita, en las verticales el grupo de interés y en las horizontales las fases, entonces va como “¿Cuál es el objetivo?” y ese objetivo va con “¿Qué beneficio le da en cada etapa?” tener el objetivo y el beneficio te va a permitir gestionar mejor el grupo de interés. Cuando tú llegues a una comunidad, si tú te reúnes con una comunidad y tú identificas que la comunidad tiene como deseo tener agua potable, y tú le dices deliberadamente que le vas a poner la planta de potabilización pero que te dejen meter el taladro para hacer la planta, estas siendo completamente incoherente, estás haciendo algo incorrecto. Lo mismo cuando tú estabas haciendo un software y le dices que quieres que lo hagan de una forma a sabiendas de que eso no va a servir al final, estas instrumentalizando completamente al stakeholder, pero si tu tuvieras una visión compartida de desarrollo con la comunidad y le dices: “déjeme mirar, hacer un estudio y mirar los impactos” y haces un estudio de eso, tanto como los impactos positivos y negativos y tratas de hacerlo, en función de eso encontrar o construir una visión con la comunidad es cuando se van a generar relaciones mejores y estructuras el marco de la relación. Entonces, esto se realiza con información y clarificando los intereses y expectativas, manejar relacionamiento comunitario es manejar las expectativas, los objetivos y los intereses de cada grupo dependiendo de la fase en que estén.

Entonces, lo que te preguntaba era ¿Cuál era el valor agregado que nos entregaba el relacionamiento comunitario?, entonces a partir de lo que me respondes, ¿El valor agregado que generaría sería tener esta visión compartida del desarrollo para poder en ese proceso manejar esos intereses o no te copio?

Si, si me copias una parte. Eso sería como ver solo la relación comunitaria aislada del proceso de la compañía o del proceso del proyecto, o sea, en general tú manejas las expectativas de los grupos de interés. Entonces si tú coges las relaciones con la comunidad, al fin de cuentas, que va a aportar o cuál es tú valor agregado a los demás grupos es la claridad sobre los objetivos y las expectativas de los grupos de interés hacia afuera de la compañía.

Y, ¿Por qué interesa eso? ¿Por qué eso sería un valor agregado? ¿Por qué el entender y tener claridad sobre las expectativas de los grupos externo es importante?

Porque te ayuda a entender el escenario donde te estas moviendo, te permite identificar y tener la claridad sobre hasta dónde pueden llegar tus acciones, te ayuda a dimensionar lo que tienes que hacer y cómo lo tienes que hacer, te permite dimensionar los efectos que tendría en el proyecto y con los stakeholders, que muchas veces es subvalorado.

Nota: A partir de la mitad, se cortaba muchas veces por momentos, trate de darle continuidad a la conversación ☺

Ayer estábamos hablando sobre las estrategias de RC, sobre los estilos, los principios, las formas, los énfasis que se le daba al RC en diferentes momentos, las necesidades. Los objetivos y la claridad que se necesita tener frente a lo que se quiere o lo que se puede obtener en el RC en cada etapa. Entonces ahora

Mas pensando en el tema de generación de confianza, ¿Cómo sientes tú que las empresas llegan a un nivel de confianza? ¿A través de qué medios?

Yo creo que la base es una buena comunicación y ser consecuentes con lo que se dice.

Este ser consecuente, ¿Que implica?

Yo lo entiendo como la característica donde la empresa hace lo que dice y ser transparentes, tener buena comunicación, donde la empresa diga: “vamos a tener un espacio de quejas y reclamos donde ustedes van a poder decir cuáles son sus expectativas y visiones”.

Cuando te refieres a la buena comunicación, ¿Qué implica esa buena comunicación?

La buena comunicación implica decir lo que se tiene que decir, a quien lo tiene que escuchar, puede sonar muy obvio pero en la relación con las comunidades, una de las cosas es que tú no piensas decirle a la gente lo que está pasando con el proyecto, por ejemplo, cuando estas en el proceso de exploración y la gente accedió a los permisos de la exploración y tú le dices: “cuando tenga los resultados de la exploración, yo recién les voy a contar” y al terminar esta etapa es, de una forma, informar a la comunidad. La comunicación debe ser lo más formal posible.

¿Qué consecuencias tiene no hacerlo así?

Como la mayoría de los conflictos se generan por la falta de comunicación o por la distorsión en la comunicación, entonces cuando tu no dices lo que tienes que decir en el momento adecuado, lo que sucede es que el grupo de interés va a generar la inconformidad, va a dudar de lo que tu estás haciendo sea bien hecho. Entonces, la comunicación, es a mi modo de ver, uno de los elementos que permite mostrar cómo manejar la relación a futuro según los objetivos del proyecto. Si tú desde la exploración hablaste con la gente y le diste resultados, ellos van a poder ver la transparencia y si eres consecuente; mientras que si no tuviese una buena comunicación o no tuviste un buen flujo, se va a ver la poca factibilidad.

Un elemento importante en el tema de generar confianza, es reconocer a todos los actores en el proceso, una de las cosas más importantes en la vida de los seres humanos es el reconocimiento, y no solo el reconocer los logros, sino reconocer que la otra persona es un sujeto de derecho, reconocer a la comunidad es un sujeto de derecho que tiene derechos al igual que la empresa, cuando tú ves a la comunidad como igual tu relación con ellos es diferente, tu entiendes, que al igual que tu ellos, que necesitan ser parte de un proceso en el que tu participaste. Si tú, como empresa, tienes derechos legítimos y legales, porque ver a los de la comunidad como menores o el de los inversionistas mayores, esa es la posición que todos los stakeholders deben tener.

¿Hay algunos elementos que nosotros podamos reconocer o que podamos ver? Bueno tú me acabas de contar un ejemplo que es como en una reunión si nosotros tenemos el derecho de grabar, como la comunidad tampoco va a tener el derecho

de registrar y grabar y tener un registro de eso, tratarlo como igual. Pero, ¿Hay algún otro ejemplo de la práctica que tú me puedas contar donde esto se haya hecho evidente?

Lo veo en el sentido de los procesos jurídicos, que la empresa piensa que la gente es boba, en una época donde la información como la que manejamos, no saben cuáles son los procesos que deben llevar, así que a veces le dicen a la gente: “es que el proceso de consulta se deben llevar estos pasos porque esos pasos están en la ley”, esos pasos la comunidad tiene acceso a ellos, pero esa subvaloración del conocimiento de las comunidades llega a que haya una reacción negativa. Pensar que el otro no tiene idea de esto y pensar que yo puedo manejar o tomar ventaja de esa posición es una de las cosas que te muestra como no se construye bien la confianza. Yo he visto en algunos casos que los acuerdos no se dejan documentados y eso termina siendo desventaja para el otro lado, y la empresa comienza a decir que no hay nada documentado y eso era una exigencia y la comunidad dice: “como no hay nada documentado pues puedo pedir lo que quiera” y eso vuelve a mostrar cómo no se reconoce al otro como un sujeto de derecho.

¿Crees allí que las relaciones interpersonales hacen una diferencia en ese reconocimiento del otro?

Definitivamente y, como te dije al principio, uno no puede abstraerse de lo que es con el trabajo que tiene. Si tú eres una persona lumina, que piensa que tiene unos valores que están por encima de los objetivos y del resto del mundo, esa forma tuya se va a dejar ver en tu trabajo como relacionista y no solo ahí sino en cualquier aspecto. Su ser no lo puede extraer para el trabajo, pero si tú manejas las relaciones interpersonales y te entiendes y ves al otro en su espacio, eso se va a notar cuando tengas una comunidad al frente; sin embargo, si tú eres pretencioso por mucho que tú hagas el esfuerzo, en algún momento esa careta se va a caer.

¿Tienes algún ejemplo positivo en donde hayas notado que una relaciones interpersonal sin caretas, honesta haya tenido buenos efectos en la generación de confianza?

En uno de los procesos de reasentamiento que he llevado, me encontré una comunidad con una persona que tenía un proceso de expropiación anterior. En ese proceso, a ese señor le recogieron 700 chivos y los metieron en dos camiones y se los pusieron en un predio y en ese predio le iban a dar comida a los animales por una semana, a la semana no le dieron más comida a los animales y muchos murieron. Cuando conocí a esa persona, primero, nunca llegaba a las reuniones, y siempre que nos veía, ósea a la empresa, se amarraba la escopeta a la espalda; entonces lo habían sacado de su casa, los chivos para él era una connotación cultural muy fuerte, no era indígena pero entre tener más chivos pensaba que más prestigio tenía. Entonces, como quieres que te vaya a recibir alguien después, la forma de ponerte la escopeta a la espalda era una forma también de decir que estaba resentido y que tenía derechos, en todo caso a través de la mamá comenzamos a conversar y a hablar e invitarlos a las reuniones y lo que empecé a dejarle fue a dejarle copias de los avances de las reuniones; cuando yo estuve en ese proceso, este hombre era parte del comité de negociación o de acuerdos de la comunidad porque empezó a ver como una diferencia en el relacionamiento porque pues cuando me vine él no había negociado y sintió los problemas jurídicos pero entendió que la mejor forma era participar e hizo que la empresa tenga que reconocer a esta persona sus chivos, y tuvo que reconocer que tuvo una práctica difícil con él. Esto es más un principio psicológico, pero me ha ayudado mucho, es que las personas al igual las comunidades muchas veces las dificultades en el manejo de relación están dadas por su poder de visualización del futuro, en su incapacidad de pensar en cómo va a ser su bienestar más adelante ; a mí me ha dado resultado algunas cosas con la comunidad, por ejemplo, en función a esa visualización del futuro que ellos tienen, pues en función a eso nosotros trabajar; entonces esa posibilidad de apoyarse en visualizarse ayuda bastante.

Y, ¿Cómo se logra que las personas te permitan hacer eso? Ósea, pensar junto con ellos, que te crean, que realmente tú no estás buscando tu beneficio sino que también estas tratando de generar un beneficio para ellos, ¿Cómo logras eso?

Yo creo que recomiendo su autonomía, definitivamente es algo fundamental en relación con la comunidad. Los humanos no están exentos de esos principios psicológicos que se aplican, entonces primero se debe reconocer como sujetos de derecho y que ese reconocimiento es real. Cuando tú le dices claramente esos objetivos, y consigas que ellos con su posición desde comunidad puedan tener ciertos beneficios en cierto orden y será cosa que juntos se vea y que sin nosotros se haría en muchísimo menos tiempo de lograr, ahí también entra la negociación.

Cuando tú trabajas con equipos y también asesoras a las personas que trabajan en RC, ¿Qué recomendaciones les das con respecto al trato personal, a las actitudes de tratar a las personas? ¿Qué consejos les das a las personas que trabajan contigo para que logren un mejor relacionamiento?

Que traten a las comunidades como sujeto de derecho. Lo primero que yo les digo es que los vean como personas, como comunidades que tienen un lugar importante dentro del proceso. Cuando tu reconoces el lugar de las personas le estas dando un avance en la relación más fuerte, les pides que se organicen, en medida que tu tengas un interlocutor válido, tu proceso va a ser válido; lo otro es, ser muy formales en la comunicación, que todo quede documentado y especificado y, definitivamente, tratarlos como quisiera que se les tratara.

¿Consideras que el hacer partícipes a las comunidades en la toma de decisiones, suma en la construcción de confianza?

Lo que pasa es que esa toma de decisiones tiene que estar bien delimitada para que no termine siendo una congestión en un proceso que tiene autonomía. La comunidad podrá tomar decisiones según lo que le compete, pero siempre van a existir los problemas, cuando alguien se sale de su rol. Es importante la participación en la toma de decisiones pero en cada uno de sus niveles, cada cual tiene su lugar y autonomía.

¿Cuáles serían o cuales son los principales temas en los que se invita a participar a la comunidad o en los que la comunidad debería estar involucrada junto con la empresa?

El tema de ordenamiento de territorio es una de las cosas que se deben hacer juntos. La planificación del territorio espacial es algo que si se debería participar la empresa, pero la comunidad es la que debería involucrarse específicamente. Básicamente el que da, es el que vive en el territorio y la empresa es la que llega a actuar sobre este territorio en un tiempo limitado.

¿Hay otros temas en los que deberían participar? O ¿En qué decisiones que le competen a la empresa debería hacerse partícipe a la comunidad?

Ahí está claro que cada cual decida, es como pedirle a la empresa que solucione problemas de la comunidad o que la comunidad solucione temas de la empresa. Por ejemplo, si la empresa dice: "mire, yo quisiera trabajar con usted y que todo el tema lo hagamos con la comunidad, quisiera establecer objetivos para la comunidad", si tú ya dejaste que la comunidad entrara a eso, tu tienes que por ejemplo decir: "con quienes vamos a trabajar las operaciones", y eso se resuelve con la comunidad, que la empresa diga: "yo voy a hacer el vivero y ustedes van a hacer a mí la hacienda de las plantas", la comunidad va a decir: "y, ¿Cómo va a querer que sea la hacienda de las plantas?", entonces si yo decidí que la comunidad entre a mi cadena de valor yo lo tengo que incluir, pero yo no debería de decir: "¿Hago reforestación o no? ¿Qué dicen ustedes comunidad?" porque eso por ley les compete. Si yo deajo entrar, pues entonces debería de llevar el ejercicio participativo hasta al que le compete, pero cuando se van a resolver temas de la comunidad, y la comunidad quieres coadministrar un proyecto.

Me cuentas que el problema es cuando la empresa quiere tomar decisiones sobre temas que le competen básicamente a la comunidad o la comunidad quiere coger la empresa o el proyecto, pero hablando ya del otro tema; una vez que

la empresa decide hacer a la comunidad parte de la cadena de valor en algunos puntos, ¿Tú crees que eso ayuda a fortalecer la confianza o más bien la complica?

No, yo creo que ayuda a manejar la confianza y el vínculo con esa comunidad, porque si tú tienes bien delimitado ese proceso de vinculación de la comunidad en tu cadena de valor no tendría que complicarse. Lo que pasa es que, como todos, cuando tu invitás a alguien a tu casa, le estás dando la posibilidad de la relación, entonces mejor tener a la comunidad lejíto. El vínculo siempre va a tener dificultades, en cualquiera de sus esferas, entonces es esto de “mejor estar dándole a la comunidad cositas para que no friegue pero que no se metan aquí” a decir “bueno entonces es mi cadena de valor, tiene que estar más parametrizadas las cosas, tengo que tener un equipo que se encargue en relación con la comunidad, etc.” Pero que genera un beneficio claro, porque a la hora de que las comunidades empiecen a identificar y entender a la empresa, van a ver que están más ligados al destino de la empresa. Por ejemplo, en la construcción de una mina, la empresa dice “nosotros vamos a estar proveyendo el servicio de alimentación y hospedaje y la batería para quien está construyendo el proyecto, si la mina no se construye ustedes van a tener de tener esos beneficios”, es un poco como jugar el tema de compartir el destino, o sea si a mí me va bien a usted le va a ir bien y viceversa. Entonces en ese caso, tú lo que haces es vincular a la comunidad al éxito o fracaso de tu proyecto, entonces, en ese momento haces que ellos estén sufriendo por el hecho de que si te va bien o si te va mal.

¿Cuáles son las principales barreras en las que te has encontrado en tu práctica profesional para poder buenas relaciones y generar confianza o buen RC? ¿Cuáles has sido las principales limitaciones?

En la parte de comienzo del proyecto es la principal, porque ahí es donde comienzas a tener un relacionamiento con la comunidad y vas casi a ciegas, tú no sabes si va a haber una presa aquí, o una planta de beneficio allá, tú no sabes el proyecto como va a impactar a la gente y por eso no sabes cómo te vas a relacionar. Lo primero es eso, la falta de claridad en el proyecto.

¿Cuando hablas de claridad te refieres solo al diseño del proyecto o también a la política, al estilo, a la manera de lo que se quiere del RC?

Directamente, al proyecto y al diseño del proyecto, porque el estilo, y esas características ya hacen parte de otro limitante, la falta de habilidades o competencias de los equipos, porque muchas veces las empresas contratan ingenieros a hacer estas actividades, y creo que “zapatero a sus zapatos”, si es que no tienes los elementos para hacer una buena relación, terminas haciendo una relación transaccional.

La segunda limitación es la falta de capacidad y entrenamiento de la gente de RC, es también reconocer al lugar que estás yendo, el proceso que vas a hacer y la práctica que deberías tener.

Solo para confirmar estas habilidades de RC, ¿estarían vinculadas con los principios que me comentabas? El de poder actuar de manera transparente, consistente, ¿Esas serían las habilidades o habrían otras más?

Esos son principios y ya como habilidades de trabajo, pero como habilidades de uno en sí, tendríamos que tener a una persona con capacidades de equipo, que sea capaz de tener una conversación y manejar un buen discurso, ser alguien que sea capaz de encontrarle sentido a la relación, capaz de construir un perfil, tienen que tener capacidades comunicativas, tendría que conocer de manejo de indicadores de desarrollo sociales, tiene que tener una alta tolerancia a la frustración y ser una persona que sea capaz de manejar la autonomía. Lo de un directivo, podría ser, tener un proceso muy grande de comprensión para poder hablar de igual a igual con otras áreas.

¿Tendría alguna otra barrera que mencionar?

Es la presencia del Estado en el proyecto, por presencia y por ausencia, el Estado en el proyecto también es una limitante porque generalmente, no han estado involucrados en estas comunidades y han estado muy ausentes y termina la empresa haciendo papel del Estado, entonces eso es una limitante muy grande en el proyecto. Al principio es un gancho para nosotros y poder ingresar pero, finalmente, la empresa termina siendo un tema instrumental,

es entonces, la utilización del Estado para los permisos y nada más; sin embargo, el Estado debería de involucrarse en temas de desarrollo y luego tenemos estos enclaves corporativos donde el gerente termina viendo los divorcios de la gente. Lo otro es que, esa visión de “yo soy empresa y he venido a sacar oro, ya a mí el Estado me dio permiso, entonces señores ustedes no se entrometan, porque el Estado ya me dijo que podía hacer lo que quiera”, esa instrumentalización también daña mucho la relación.

P005 – BM

¿En cuántos proyectos has trabajado durante todo este tiempo?

Sigo haciendo consultoría para varios proyectos. He trabajado en el sector petrolero, ahí empecé mi carrera en el sector privado me contactaron a través de LinkedIn una consultora venezolana que buscaba una persona que conozca el tema de derecho superficial y de propiedades y tenga experiencia en negociación y yo tenía experiencia en mecanismos positivos en resolución de conflictos porque había ganado un concurso para arbitro en el norte cuando era muy joven. Les pareció interesante mi perfil y me dijeron si podía ayudarlos con el tema de estudio de títulos y titulación legal y me ofrecieron llevarme a campo cada fin de semana que tenga tiempo y así empecé. No tengo problemas conectándome con la gente y explicándoles el tema de tierras y comencé explicándoles lo que era una compra-venta, una negociación, la diferencia entre una compraventa de un particular y de una comunidad.

Así empecé en el 2007 en la zona norte del país, cuando me di cuenta de que el tema de la negociación de compra y venta de tierras yo lo tenía con una mentalidad estrictamente legal pero hay un paso más, que las personas que llevamos desde una oficina o las personas que nos dedicamos a que las cosas estén debidamente estructuradas ignoramos, que es cómo las comunidades manejan sus derechos superficiales o los poseionarios comunales manejan sus derechos superficiales por costumbres y sin la malicia. Los estudios de abogados que entraban a hacer consultoría chocaban con la población porque no se dejaban entender; segundo, porque querían imponer su posición y tercero, porque la gente no estaba dispuesta a negociar de esa manera. Esta no era la manera correcta porque en comunidades o comunidad rural prima mucho el tema de costumbres que para nosotros es tema constitucionario, que son temas que estudiamos pero otras personas no le dan la debida importancia, sobretodo porque un abogado jamás termina pensando que va a terminar atendiendo temas de carácter social, relacionamiento o desarrollo social.

Me parece bien interesante esto que dices acerca de la forma de relacionarse, que tiene que ver mucho con las costumbres. ¿Qué es lo que veías que no terminaba de integrar esta forma? ¿Cómo es que intentaban relacionarse los abogados? ¿Cuál era la actitud y la manera?

No solo los abogados, sino que es el chip que se arrastra de la “vieja escuela” de los ingenieros y de las personas que quieren sacar los proyectos adelante, los administradores ¿no? Es una tara que arrastramos del siglo pasado. Tu llegas a la comunidad con algo pre establecido, tu llegas a negociar con familias con algo pre establecido, diseñado en gabinete y quieres hacerlo preestablecer, ese es un error grosero porque deberías tomarte la molestia de hacer un plan de intervención en la zona, llegar conocerlos, ver a qué hora se levantan, a qué hora se acuestan, a qué hora te puedes reunir con ellos, a qué hora almuerzan, a qué hora se van de cacería, a qué hora se van a ver los animales, etc. Eso es importante por ejemplo. Algo que hacen los grandes estudios de abogados del Perú, por ejemplo, llega el abogado con el nombre rimbombante y ni si quiera se toma la molestia de escuchar su prescripción y de frente le dicen que compañía los han mandado y se ponen a pedir cosas a los ciudadanos casi obligándolos, y esto es algo que hemos descubierto en el camino; es lógico que uno después de que tiene ese choque espera que confíen en ese otro. Eso ha sido el gran error de los equipos de compra tierra y de relaciones comunitarias que facilitan el acceso a vendedores de tierras, el pensar que eso va a funcionar y eso es un error grosero, lo he visto en tres partes: en Cajamarca, en la selva y en el sur.

He podido tener mentores en este negocio que me enseñaron a hacer las cosas y empezar primero en este tema que para algunas personas parece irrelevante, como tomarte la molestia de conocer la idiosincrasia de la zona para poder hacer un planteamiento correcto; muchas de estas personas no se oponen a los proyectos sino que no está en su concepción vender pero si pueden alquilar o si pueden firmar una servidumbre de 15 años o 20 años y cuando se termina esa etapa pues simplemente dejar de usar los derechos superficiales y se recuperan las tierras. Pero desde nuestro chip, desde el chip que manejamos solo en el Perú, porque he manejado información de otros lados, si se puede sacar un proyecto con una servidumbre o un taller y que no necesariamente tienes que comprar.

Por ejemplo, en el tema Yanacocha, compraron la concesión y de la concepción de ese equipo solo estaba la compra y el saneamiento, y pensaron que eso se podía replicar en todos lados. Yo creo que es importantísimo el tema de que se haga algún tipo de trabajo o de negociación en alguna comunidad o en algún plan familiar porque en la sierra hay grupos familiares sólidos, entonces si tú le llevas una propuesta desde tu concepción y llegas a imponerle, y tú nunca te fuiste al proyecto a ver, tú te vas a crearle la necesidad a ese señor, a esa familia, a esa comunidad, de venta de sus tierras cuando ellos no tienen esa necesidad y no es consensuado. Hay algunas cosas que se pueden consensuar al 100% pero depende mucho del conocimiento previo que tengas de la zona y no como información para sacarle ventaja, porque está demostrado de que eso no es sostenible, si tu quieres construir una relación a largo plazo esa investigación tiene que ser sincera, con los parámetros y políticas que la empresa tiene, tienes que decir lo que realmente va a suceder ahí, si es que le va a quedar a el terreno remanente o área de amortiguamiento; eso depende mucho de la línea base, que las consultoras las hacen , que desde mi opinión solo se limitan a hacer encuestas tipo censo que en realidad no muestra nada, el papel no te transmite el verdadero interés.

Creo que de las cosas que me vas diciendo, eso es importante porque me llaman la atención en identificar cuáles son los principios del relacionamiento. Tú has mencionado varios, te los voy a nombrar y de repente podemos ahondar en eso. Un primer tema que dijiste fue el tema de entender claramente la idiosincrasia, la cultura, las dinámicas, los patrones, no para tener ventaja de ello, sino para asumirlo como parte del contexto en que tienes que trabajar; el segundo, fue no ir con preconcepciones ni con presunciones, sino abiertos a poder llegar a un consenso sobre cómo hacer las cosas junto con la gente de la comunidad y finalmente, el de poder ser honestos o sinceros acerca de lo que se va a hacer allí, una forma transparente de decir las cosas con ciertos parámetros que estén normados o dentro de las políticas de las empresas. ¿Tienes algunos otros fundamentos de relacionamiento?

Sí, lo que te he mencionado no los aprendí a “raja tabla” cuando comencé en el negocio. Yo no he estudiado para ser relacionista comunitario sino que lo he perfeccionado a través del tiempo y en base a diferentes estudios en la universidad, talleres o cursos, a nosotros como abogados no nos dan herramientas para ser el trabajo de campo sino que nos dan herramientas para ir a cualquier situación y ganar; entonces, a mí me gusta mucho la parte de derechos humanos y el derecho registral, que siempre estamos vinculados a esos temas, he estado abocado a esos temas sociales.

Todo eso a mí me ha servido, como tema personal, para darme cuenta de ciertas cosas; por ejemplo, el principio de ser transparente en cualquier relación y eso lo he aprendido en el tiempo y en un ejercicio de prueba y error. Yo llegue a ser jefe de compra de tierras para reasentamiento, entonces llegue a ser parte de un equipo de compra de tierras, pero ellos ya tenían años de formados y no me gustaba la forma como se interrelacionaban. El ejercicio era el siguiente, ellos llegaban y las personas eran solo oyentes y no dejaban que se expresaran y a mí eso no me parecía negociación; a parte, ocurrían otras cosas en los mecanismos positivos de resolución de conflictos que son la negociación, la mediación, ahí te enseñan a manejar esas herramientas para poder llegar a una transacción correcta o para poder ver los temas de manera correcta, etc. Ahí te enseñan a escuchar y luego de hacer todo este análisis descubrí otras cosas. El tema de transparencia para mí era vital y segundo, respetar el tema de creencias

y costumbres como, por ejemplo, buscarlo a las 6 am, y tenía que madrugar porque quizás ellos más tarde ya estaban haciendo actividades del campo y eso es su trabajo. Eso es un tema que poco a poco te permite crear una relación amical, dentro de unos parámetros de respeto, y así hay muchas cosas que del común de la gente nos enseña como valores pero cuando trabajan con el comunal no se aplica. En muchos casos piensan que son más que la otra persona, tienen como un grado de superioridad y es un gran error que cometemos también. Hay un tema que tiene que ver mucho con el tema de identidad; por ejemplo, cuando nosotros vamos a campo identificamos que estas personas desarrollan su actividad en el campo pero, finalmente, es otro peruano igual que nosotros sino que entran estas concepciones de que uno es ingeniero o abogado y como uno va a comer lo que le invitan, etc. Pero eso es convivencia, una convivencia real, no una convivencia inventada de reportes.

¿Cómo has visto que se hace a ese nivel de convivencia real en la práctica? ¿Tienes algún ejemplo de algún proyecto que hayas podido ver eso?

Sí. Yo trabaje con una amiga que es comunicadora y sabe mucho de proyectos sociales en el Perú y también mi jefa de la consultora Futuro Común de Grenepetco Venezolana es experta en convenios 169 y en temas de comunidad y temas étnicos, por ella yo hice cursos de multipluriculturalismo; entonces, con esta amiga Johana en Cajamarca, ella hablaba mucho de comunicación para el desarrollo en las mujeres, y ella decía que el relacionamiento se tenía que hacer de manera fidedigna, que se tiene que ir a campo, que se tiene que participar en las reuniones y actividades pero no era el tema de llevar el regalo, tomarse una foto e irse, ella odiaba mucho esas cosas. Ahí es donde he visto las experiencias; por ejemplo, mandaban abogados de grandes firmas de lima, el típico abogado que se iba con terno a la comunidad y todo esto, que se ve que quería ser distinto o marcar la diferencia pero sucede que cuando pasa eso la gente no es sincera, no te ve de confianza, como que los intimidas, y lamentablemente a veces los intimidamos sin saber.

Yo creo que el relacionamiento que se debe hacer o que trato de hacer desde hace ya unos años en mi trabajo es el de bajar al llano, compartir sus actividades, sus horarios e ir a ver su actividad sin ningún interés, solo para ver cuál es su dinámica. El tema depende mucho de cuánto tiempo dura el proyecto, a veces los proyectos te piden cosas para ayer y eso es un error, lo están asimilando algunos y hacen clásicas intervenciones, pero la mayoría busca todo para ayer. Yo tuve la suerte de sentarme con un gerente general y explicarle estas cosas, le dije “perfecto yo le puedo sacar el acuerdo si quiere para mañana pero yo no le garantizo que el acuerdo sea sostenible “. Yo le pido mínimo unos 6 meses y le puedo garantizar de que ese acuerdo va a celebrar no al 6to mes, sino al 8vo o 9no mes y va a ser sostenible y va a durar un poco más de tiempo, busco saber con quién voy a conversar, de quien se trata, cuáles son sus intereses, cuáles son sus necesidades y como le podemos apoyar. Yo he logrado identificar en algunas zonas de que todo no es negociable con plata, a veces para algunas comunidades es mucho más importante el tema de ayudarlos con su actividad o potenciarlas que darles dinero y ellos lo tienen claro eso. El tema del tiempo también es un factor importante, depende mucho del líder que tengas delante o del proyecto, ahorita he visto que los gerentes de los proyectos son un poco más sensibles con esos temas, porque antes no le daban la debida relevancia, por ejemplo, se le comunicaba que los equipos de operaciones no hagan algo y el gerente solo atinaba a decir “¿De cuánto estamos hablando? ¿Cuánto necesita?”, y eso se puede arreglar con el dinero pero ese resentimiento va calando y se pasa entre generaciones y cuando quieran te hacen la bronca y te paran las cosas; entonces, esas cosas ahora he visto que los gerente manejan con más sensibilidad, se están entrenando y se toman la molestia de escucharte porque saben que se corre el riesgo de alguna paralización, altos o bloqueos; ahora no solo es que se para el proyecto, sino de que sale en prensa y choca con el tema reputaciones y si cotizas en bolsa te afecta y así, quieran o no quieran, tienen que tomarse la molestia de escucharte el planteamiento y de darte el beneficio de la duda. Antes no era así, yo he visto cierre de pasivos ambientales de la antigua minería y me di con la sorpresa de que ahí solo bastaba con el tema de la concesión y la gente entraban, hacían lo que tenían que hacer y listo, y al propietario no le daban derecho a reclamo y ese resentimiento quedaba pese a que pasaban 30 o 40 años y aplicábamos remediación en entregarle el terreno a los propietarios pero ellos no querían saber

nada de la compañía minera. Imagínate, el resentimiento calaba tanto que si tú quieres hacer ampliaciones en la mina, los comuneros no quieren ni verte, así como le está pasando a Yanacocha con Conga, tú puedes ver que la comunidad no quiere saber nada de ellos pero si ves los indicadores todos están en verde y eso muestra una paradoja.

Claro, al final tú puedes ver la calidad de la relación en que busca lograr el resultado inmediato necesario para empujar el siguiente paso de la operación ¿no? Me parece bien importante estos puntos que resaltas con respecto a la atención en el otro, en conocerlo, en establecer una relación hasta cierto punto amical, en la convivencia y en el día a día para poder generar relaciones sostenibles.

Si tú construyes una relación de mentira, solo para conseguir un acuerdo, eso no es relacionamiento comunitario, eso puede ser hacer un lobby o una transacción común y corriente, quizás soy un poco romántico en el tema de relacionamiento que quiero conseguir pero si necesito cualquier tipo de acuerdo lo puedo conseguir de distintas formas ¿no? Pero si tú vas a estar operando en la zona unos 20 años y 20 años tenemos que ser amigos, digamos con la empresa en particular porque nosotros podemos ir y venir, es algo necesario; hay lugares donde se fue el relacionista y se cayó el proyecto, por ejemplo.

Claro, porque la relación está más basada en la persona y no en la empresa. Y en esos casos, ¿Qué se está haciendo, en líneas generales, en el relacionamiento para poder conseguir esos niveles de confianza? ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan?

Yo he podido gozar de muchas intervenciones, pero lo que últimamente se está haciendo es trabajar a todo nivel, desde el jardín con el tema de subsistencia de marca, con infografía, escuela, colegios, es decir, organizaciones comunales de base y sociedad civil, pero a todos. Si tú te enfocas en el tema de atender solo a la comunidad y los que no son miembros de la comunidad que son vecinos tienen una percepción, así si los sacas de la jugada tienen su sesgo, si a los jóvenes ahorita que están en redes y que tienen todo a la mano también los excluyes tienes un actor importante que estas marginando y los niñitos también ¿no? Porque esos niñitos de acá a dos años van a ser más grandes y de acá a 5 años van a estar en el colegio, entonces, para mí el tema ha cambiado mucho, así se está enfocando aproximadamente 1 y medio o 2 años, es trabajar a todo nivel con el tema de información; primero, infografía, que te permitan saber a detalle de que se trata con información real tal cual, por eso a los jóvenes los estamos empoderando y comunicando a través de las radios comunitarias y con las autoridades lo que estamos haciendo son talleres de capacitación de gestión de autoridad local.

Una de las cosas que identificas en campo, es que tu tratas a una persona de negociación y de comprar las tierras pero ellos no entienden estos conceptos, entonces para que tu negocies con ellos de manera correcta tienes que ponerlos en igualdad de condiciones y tienes que informarlos, este tema no es peligroso, la información es solo para que sepan bien la realidad de las cosas y mejor es si tú le das la información correcta y le pongas una consultora que sea de prestigio y que de los cursos como tienen que darlos, dentro de los lineamientos corporativos de la compañía, garantiza de que la información está llegando bien. Para mí es importante que la otra parte este informada y la de la igualdad de condiciones contigo y eso es lo que se está haciendo ahora.

Digamos que una estrategia seria el posicionamiento y la información a todo nivel y, por otro, la generación de igualdad de oportunidades y condiciones para tener un interlocutor que te pueda entender y se pueda desarrollar la negociación a todo nivel.

Claro, no solo para tratar de garantizar el éxito de tu gestión sino por un tema de beneficios para ellos también, para que no venga cualquier ONG o cualquier pseudo asesor y los estafe o los engañe y termine perjudicados, mejor empodéralos a ellos y que tengan los mismos conocimientos del tema para que puedan sentarse y conversar.

En las cosas que me has contado creo que identificas distintas maneras de hacer relaciones comunitarias, y estas distintas maneras, como has dicho bien, están ligadas también a quien está en liderazgo, a la visión que se tiene, a la temporalidad del proyecto y a la necesidad u objetivos inmediatos del proyecto, pero salvando esas diferenciaciones, ¿Tú crees que el relacionamiento comunitario, cualquiera sea el estilo que este tenga, genera valor agregado a la operación?

No necesariamente genera valor agregado. La creación de valor tiene muchos enfoques, si nos referimos a comunidades, este tema de relacionamiento comunitario con un pensamiento a largo plazo debería contemplar la creación de valor así tal cual dicen los libros, un win-win pero con acciones concretas para ellos. El tema de generar valor se puede enfocar de diversas maneras también, ¿generar valor para que ellos puedan aumentar su nivel de vida? También está enfocado a que ellos estén informados y tengan calidad de información para que esas personas puedan mejorar un poco su tema de aprendizaje, todo eso es generar valor, son cosas que no se olvida la gente tan rápido, es como construir capital social para una época de crisis.

Me refiero al generar el win-win y que tengan un impacto en la realidad de las comunidades y que eso se ve reflejado en el aprendizaje. Este resultado de win-win, ¿Cómo ayuda a la operación?

Ayuda muchísimo, no solamente con el dinero tu puedes lograr cosas o impacto en la comunidad, con proyectos de desarrollo sostenible que permita el mejoramiento de sus necesidades y con las herramientas que ya tienen es mucho más valorado porque les das herramientas a ellos para que puedan defenderse, entonces, si es una comunidad, le das los millones que les das, una vez que se lo reparten el dinero se acaba; sin embargo, si tú le das una herramienta eso le va a servir mucho más. Yo como lo he visto, construir capital social de un proyecto de relaciones sostenibles a través de acciones completas te permite, con una adecuada gestión, construir capital social para épocas de crisis. Hay situaciones que tienen que ver mucho con el tema político, con el tema ambiental y son temas que tu no los puedes controlar, en esas épocas de crisis si la comunidad sabe cuáles son los valores que tiene la compañía y que han trabajado con ellos, jamás te van a dar la espalda, pero si ellos no tienen en claro que es lo que la compañía hace y cuando pudiste darles información transparente no le diste, te aprovechaste de una asamblea o un acuerdo, en la primera oportunidad que puedan te queman el quiosco y jamás te van a acompañar.

Eso me parece interesante, que al final esta construcción de una relación de largo plazo, no basada en la obtención de beneficios económicos...

Eso no soluciona nada y eso está demostrado. Ósea ahorita tú le puedes pagarle los millones al propietario, a la familia, al comunero o a la comunidad y una es de que, el dinero se acaba y tienes un pasivo social ahí, entonces regresa esa gente y te dice “no me pagaste lo correcto”, “me estafaste” y listo ahí queda, eso no es sostenible; en realidad, el dinero hasta cierto momento puede facilitar las cosas pero esas negociaciones deben ser acompañadas por otras cosas, como algunos beneficios de tierra como paquetes.

En un proyecto minero en el que trabajé y estuvo Social Capital Lumina Cooper vi que diseñaron un paquete de bonos de compensación muy interesante y a varias familias se les hizo un reasentamiento económico, es algo que se diseña en el camino para acompañar a lo que se ofrecía que planteaba temas de tierra. Sacamos varios paquetes bien bacanes para que no los sacáramos de su actividad; por ejemplo, en esa zona de Galeno, todas las personas tenían actividades alternas que acompañaban su actividad principal e hicimos estos bonos para que sigan dedicándose a lo mismo, claro que tienen más plata en su cuenta pero no buscaban salir de esa vida.

Entonces, ¿Cómo diseñas esa estrategia sin ningún conocimiento previo? No se puede, es ilógico y te puedo asegurar que en ningún proyecto, en la comunidad a la que le hayas ofrecido dinero de plano te haya dicho que no, el no viene cuando ya se les ha acabado la plata, entonces si le compañías a estas negociaciones con otras herramientas que les permita a ello generar

ingresos o movimiento, te lo juro que ellos no van a tener ni el tiempo de generar una huelga o un paro.

Hablando un poco de la toma de decisiones, ¿En qué temas son los que la empresa invita a las comunidades para la toma de decisiones? ¿Cuáles son estos temas que has visto tú?

En realidad, lo he visto en tres lugares nada más y en proyectos nuevos, nos lo recomendaron en su momento y nosotros pensamos que era pertinente y funciona, pero la mayoría de veces no haces intervenir, salvo la intervención mínima necesaria que te pide el EIA, por ejemplo los talleres, pero de ahí no, las empresas son reacias a hacer participar a la comunidad porque siempre están ahí con el tema del miedo o la desconfianza. Una vez me reuní con la gente de Newmont y un grupo me dijo: “Conga va” y otro me decía: “Conga no va a salir cuando se enteren de las lagunas” y yo no sabía de las lagunas hasta que lo leí; entonces imagínate, las empresas y las mineras sobretodo no hacen participar más allá de lo mínimo legal y creo que si no existiera la ley quizás no lo harían, son muy reacios a ese tema.

En actividades del caso del sector energía, nosotros hacemos participar porque nuestro proceso y nuestra actividad industrial es energía renovable, energía limpia como que no hay ese miedo de que nos vayan a decir algo no, es un proceso más limpio; pero en el otro lado industrial minero si tienen miedo de mostrar sus cosas. Para mí era bastante complicado hacer monitoreo participativo de agua en Cajamarca en la mina donde trabajo; primero, iba con el ingeniero de medioambiente y de seguridad y con los inspectores de la OEFA y era improbable que salga de los parámetros y nunca pasamos el examen, solamente era la comitiva y nadie más, era como una cosa bien discreta; segundo por una tara que tienen los ingenieros de que les impidan cosas, un miedo de que les obstaculice alguno de los procesos y tercero, del perfil profesional del gerente, que es bien cómodo.

Este tipo de participación y este tipo de información referida a los impactos y al estudio de impacto ambiental, es una fase ¿no? Pero, ¿Hay otro tipo de negociaciones que se ven en otros momentos o en otros ambientes?

Si, te explico más o menos como funciona la compra de tierras. En la compra de derechos superficiales o la compra de tierras para la construcción o para la etapa de exploración más que nada de tierras, encuentras propietarios comunales, propietarios particulares o propietarios en clanes familiares y la negociación con los tres es distinta. Cuando es un propietario particular, al señor le explicas lo que vas a hacer, cual es el proyecto y le dices: “señor estamos interesados en comprar sus tierras”, le haces la propuesta, es más sencillo; cuando son clanes familiares, tú te vas a negociar con la familia y tienes que hacer una asamblea familiar, a pesar de que no es relevante esto dentro de la ley, es mejor informarles y en la comunidad, cuando son clanes comunales, por ley tienes que ir a una asamblea comunal ordinaria o extraordinaria y el único punto de agenda tiene que ser lo que vas a elevar en consulta y lo decide la asamblea y tienes que ser lo suficientemente claro para explicar para que necesitas las tierras, cuál es tu proyecto, cuales son los beneficios de tu proyecto y ellos deciden si venden o no y las asambleas comienzan 6 de la mañana y terminan 7 de la noche; entonces, ahí puedes ver escenarios totalmente distintos de negociaciones, tienen diferentes líneas de tiempo y espacio; en el caso del particular será 1 mes aprox., en el caso de la familia es de 4 a 5 meses y en el caso de la comunidad tiene que haber una investigación previa de 5 meses para que tu llesves tu propuesta y fijas la agenda en la asamblea.

Además de compensación por compra de tierras o por uso y servidumbre, ¿Qué otros beneficios se manejan? ¿El desarrollo también se negocia?

No mira, depende del tipo de proyecto, del tipo de operación y del tipo de industria. Yo he negociado tierras por el tema de petróleo y la pretensión de una de las partes era que le pagues el precio y que les des puestos de trabajo, mano de obra no calificado; con clanes familiares, se está enfocado a precios y a mano de obra no calificada o buscan formar una empresa y que la compañía los contrate, ahí la parte de gestión de empresas de la compañía les brinda apoyo y asesorías técnicas para que puedan volverse empresarios o microempresarios; eso pasa en los

proyectos agrícolas como Agrícola Chapi, en mineras y petroleras, pero en minera también se desliza la posibilidad de que la empresa alquile las maquinarias que los comuneros compran y tienes que explicarle que eso tiene que pasar por un proceso de gestión de empresas locales, que tiene que estar legalmente constituida y que este tipo de contratos por la cantidad de envergadura de la inversión se manejan de otro tipo. En el sector energía, las negociaciones no van por ese lado, pero en los otros sectores, dependiendo de la etapa del proyecto, si suceden así; por ejemplo, en etapa de exploración se contratan los servicios que les ofrecen los comuneros, pero se estructura un plan. Hay un caso, el de Antapacay, donde se formó una empresa y le daban los servicios de movilidad y comedor y les fue muy bien, depende mucho de cómo lo gestiones, por ejemplo si en Yanacocha no funciono porque se descubrió que los administradores de contrato les cobraban como 20% a los comuneros, ósea cobraban coimas.

¿Cómo se resuelven esos temas como el que acabas de mencionar? Por ejemplo, que los grupos de poder y la comunidad terminan absorbiendo más beneficios simplemente por estar en los cargos, ¿Cómo lidian ustedes con eso?

En mi caso, lo que he aprendido es que todo tiene que pasar por la asamblea cuando se trata de comunidad, nada de reuniones solamente con la junta directiva nada más, todo debe pasar aunque sea por una reunión informativa; como me dijeron alguna vez en Puno: “ingeniero aunque sea con una galletita pero venga infórmenos” porque de eso se trata y eso para mí es importante, informar hasta lo último que se esté haciendo para no prestarse a mala malinterpretaciones. Entonces en el tema con la comunidad la asamblea es ley, es la máxima autoridad, si tu filtras las cosas por la asamblea o comunicas no tienes ningún problema, este se presenta solo cuando tú te saltas estas instituciones y celebras solamente reuniones con la junta directiva al final no es sostenible; si bien es cierto, es un camino más largo pero es la forma más sostenible de hacerlo.

En esas circunstancias donde las cosas son transparentes y cuando se apela a los mecanismos formales de la toma de decisión, ¿De qué manera se ganan simpatías? ¿Cuáles son las maneras de llegar a la gente?

Lo que pasa es que en una asamblea tu no vas a hacer simpatías, el plan de investigación que tu hayas desarrollado anteriormente con la comunidad es lo que te permite al menos sentarte en una asamblea y que no te abucheen y te escuchen como uno más de ellos. No sucede que en una asamblea uno quiera ser empático, serias suertudo si en una asamblea seas muy empático y la gente reaccione bien, eso no sucede.

Me parece importante lo que dices, que la comunidad tiene que conocerte. ¿Cuáles son esos medios que hacen que la comunidad te conozca y que llegues a ellos?

De la experiencia que he tenido, he llegado a lugares donde se pretendía llegar a acuerdos y el equipo que supuestamente iba a cerrar, que eran los iluminados, tenían una semana que habían llegado y nadie los conocía, al presidente hasta vergüenza le daba saludarnos. Como te digo, el trabajo previo es importante y va a depender mucho de que estés haciendo en la zona y que es lo que quieras, puedes hacer miles de investigaciones pero si tú te vas a pedir algo en la asamblea que ellos desconocen y que nunca les hayas hablado en algún tallercito o reunión jamás te lo van a dar. Si tú sabes que necesitas las tierras y el ingreso tienes que trabajarlo con 6 meses o 7 meses mínimos de anticipación para que ellos sepan que se va a hacer y ellos te den el tiempo para puedas dar una explicación en la asamblea y te explayas y decidas.

En ese trabajo previo, ¿Cuáles son las acciones que te han funcionado en la práctica? Me podrías dar un par de ejemplos de que es lo que te ha servido a ti para llegar a ellos.

La experiencia que lidere y que tuve más acciones administrativas yo estaba con la gerencia de operaciones y era mi segundo mes, hicimos un trabajo de intervención de campo, convivencia total con ellos, la comunidad campesina en Puno mostraban actividades bien marcadas, era la crianza de alpacas y la agricultura de subsistencia. Nuestro grupo y tres veterinarios nos metimos en eso y observamos sus actividades de ganadería para ver sus actos y estuvimos 6

meses conociéndolos, almorzando con ellos, en todo; entonces, eso nos permitió a mi gerencia y a mi persona que en la asamblea sabían quién éramos, que habíamos hecho, nos dieron la oportunidad de explicarnos e incluso en la primera asamblea no nos dieron la aprobación, solo dijeron que lo iban a evaluar y luego de 1 mes y medio nos citaron de nuevo en una asamblea extraordinaria y nos dieron la aprobación. Nos involucramos en sus actividades de día a día y no con grandezas sino con cosas que ellos sentían que le estábamos ayudando, con los veterinarios les decíamos como podían trabajar con los animales, con los agrónomos les decíamos como podían sembrar alfalfa sobre 4000, con cuestiones puntuales que no significan mucha inversión pero estábamos ahí y siempre comentándoles quienes éramos, cuál era la actividad de la mina, no dejábamos de ir a las escuelitas con infografía; en resumen, fue como un posicionamiento de marca para que sepan quién es la empresa, quienes somos las personas que trabajan ahí y quienes iban a ir a la asamblea.

Esto me hace recordar mucho a lo que en la literatura le llaman “la calidad del contacto” y la importancia que tiene en la construcción de confianza y como esta convivencia que mencionas es un medio para poder lograr confianza y, básicamente, es en el día a día y en la presencia y en la exposición en intereses comunes que se va construyendo, por lo que puedo resumir de lo que me has comentado, ¿sí te copio bien?

Si. Una vez una ancianita de 90 años me dijo: “¿ingeniero es cierto que aquí van a secar la laguna, nos van a matar?” o sea imagínate, si no hicieras trabajo de campo y no explicaras lo que vas a hacer en la zona y esclarecieras esa tara que ellos tienen, el miedo natural y el mensaje raro que les llega. Yo le pregunte quien le había dicho eso y me dijo: “a nuestros hijitos de la escuela les han dicho sus profesores que van a desaparecer” Ahí entonces nos dimos cuenta de que teníamos que ir a las escuelas. Eso es un tema informativo pero de calidad de información.

¿Cuáles son las barreras con las que te has encontrado para poder hacer relacionamiento comunitario de calidad?

Son muchas, en realidad. Donde más he encontrado barreras ha sido en Puno, la zona donde fui a trabajar fue una zona bastante golpeada por el terrorismo, pasamos por comisarias quemadas con gente adentro por parte de los comuneros y por zonas de matanzas; entonces, la gente es bien desconfiada al mínimo detalle pero son gente buena, tengo amigos que me llaman hasta ahorita de la comunidad. Ese proyecto en el que trabaje, ahorita está cotizado en bolsa, es un proyecto bien simpático como un Yanacocha en el sur, un minado de oro. La primera barrera es la desconfianza, pero no aquella que tú has generado sino aquella que ellos arrastran, como heridas que todavía no cierran; la otra, es que que en esa zona vive al margen de la ley y con gente extraña tienen miedo de relacionarse porque piensan que los pueden acusar o criticar, hay bastante informalidad.

Además, se da esto de que la mina trae a un grupo de abogados para realizar la negociación y simplemente piensa que es llegar y soltar una fórmula secreta y ya cuando no es así; ese es un tema, porque a veces nosotros no estamos solos sino también con grupos de consultores, te dan la plana y tienes que hacer planes de intervenciones casi predeterminados, no puedes desarrollar nada de investigación y eso es una limitación. Otro tema es la falta de políticas claras de las compañías, sobre todo las Juniors, las Juniors no tienen políticas claras o pre establecidas que vean temas de ética, se van parchando en el camino o es copy paste de otros lados y todas las empresas mineras que comienzan son así; o te dan una línea base de proyecto de hace 5 años atrás así desactualizado cuando la realidad ya cambio, para mi esos son los más grandes limitantes, el resto se puede superar.

¿Qué recomendaciones darías sobre estas barreras y en general sobre la forma de hacer relacionamiento? ¿Qué falta por hacer o que es necesario hacer mejor? Quiero resaltar algo que dijiste sobre los detalles, sobre que los mínimos detalles pueden hacer la diferencia, y eso es importante para saber hacia dónde tendríamos que mirar.

Primero, que la gerencia o el corporativo tienen que creer en la estrategia de intervención social y tiene que trabajarse con información actualizada, mínimo 2 años de espacio y el equipo debe manejar estadística de la zona. Segundo, la gerencia tiene que comprender que la etapa inicial es importantísima, tan importante como la operación que está realizando, tan importante como la plata que se va a invertir ahí, porque si no son claro, no se alinean a las políticas desde el inicio todos los millones que puede meter ahí los puede perder en 2 o 3 años, como el caso de Conga; es muy importante que en la etapa de exploración o construcción se haga un match con la detección de problemas y así se plantean soluciones o una estrategia de relacionamiento desde ese punto. Tercero, todos siguen creyendo que las formulas se pueden copiar y eso no pasa, la verdad que son unos expertos haciendo copy paste en los proyectos, yo te digo porque me ha pasado; por ejemplo, viene un gerente de otro proyecto y trae su plantilla modelo Barrick y no se aplica porque acá es otra realidad, eso se debe acabar por ejemplo. Finalmente, en el tema social nada está preestablecido o congelado en el tiempo, todo puede cambiar.

¿Tendrías algo más que agregar? Yo me llevo 3 temas con los que inicie la entrevista, creo que valdría la pena que pueda cerrar la visión: sobre los principios de relacionamiento comunitario, tu propuesta está más centrada en tener una visión interna para poder generar estrategias más ad hoc, que estén respondiendo más a las necesidades reales y que puedan construir relaciones más a largo plazo; los detalles importan para poder generar mejores relaciones; el trabajo previo, la intervención y la convivencia es importante para poder generar confianza y para poder superar las barreras es necesario el entendimiento al interior corporativo, tanto en los que están liderando los proyectos para poder entender bien la estrategia y vender la estrategia. Esos son los puntos que puedo resaltar de nuestra conversación, ¿Tendrías algo más que agregar?

Quería concluir, diciéndote que desde mi concepción, en el tema de relacionamiento comunitario y luego responsabilidad social, la concepción de relacionamiento comunitario en nuestro contexto ha sido concebido de manera equivocada porque se cree que es regalar lo que te sobra, regalar lo que no necesitas a la gente para que este contenta; cuando la idea no es que la gente este contenta sino buscas acercamiento. Esta es una concepción tan errada y arraigada que si tu preguntas a un agente de operaciones o a un mando medio operativo, un jefe de guardia o un vigía y le preguntas: “¿Qué crees que hace un relacionista comunitario?”, te dicen: “se van a las comunidades a regalar cositas, a celebrar fiestas” y esa es la concepción que tienen las mismas personas de la empresa. El cómo han vendido el relacionamiento comunitario en el Perú ha sido errada, es un error de concepción importante.

De alguna forma esa mirada transaccional, ¿Crees que está cambiando? Yo estuve entrevistando a expertos, a gente que hace relaciones comunitarias y se tienen una cierta concepción de esperanza.

Si, una esperanza de que no solo se busque al alcalde para tomar una gaseosa, sino que ahora ya gestionan proyectos con la capacidad y los recursos. Por ejemplo, yo llevo aquí en la compañía casi 4 años y llevamos desarrollando proyectos, entonces el relacionista tiene que tener también muchas herramientas sociales, legales, de derechos humanos. En Puno yo enfoque bastante el tema de las mujeres, de que no tienen ni voz ni voto, porque en estos lugares es donde se tiene el mayor índice de mortalidad femenina y muchas cosas son por idiosincrasia, entonces es la manera como tu intervienes en la zona, pero tienes que tener un equipo multidisciplinario, mientras más multidisciplinario sea más fortalezas tienes, solo es cuestión de alinearlos a través de un entrenamiento para que el mensaje sea el mismo. Creo que en algún momento el equipo de relaciones estuvo desacreditado, pero creo que está recobrando su valor poco a poco.

¿Hace cuánto vienes trabajando en temas de relacionamiento comunitario y de gestión social?

Desde Junio del 2017 hasta la actualidad, en este periodo he trabajado netamente en relacionamiento comunitario y a la vez también negociación de tierras para la construcción de proyectos, ahora estoy trabajando en viabilidad social en un acceso para la salida de minerales.

¿En el sector minero cuanto tiempo tienes trabajando?

Desde el 2007 en el sector minero, pero desde el 2003 en el sector público, más que nada en el sector ambiental de sistemas de riego y también con el ministerio de transportes.

Desde tu experiencia en el tema de relacionamiento comunitario en minería, ¿Podrías decirnos de que se trata para ti el relacionamiento comunitario?

Relaciones comunitarias es la bisagra entre la empresa minera con las comunidades del entorno, específicamente en las regiones alto andinas tenemos la mayoría de todo el espacio físico y social compuesto por comunidades andinas y muy poco de propiedades privadas, entonces la empresa que viene para inversión minera su primer contacto va a ser con el relacionamiento con las comunidades, esto les permite entender a las comunidades del entorno con quien va a establecer relaciones sociales por ende, relaciones comunitarias a la empresa le hace entender al entorno y a la comunidad y facilitar a las comunidades a entender a la empresa, por eso esto es la bisagra. Mientras, responsabilidad social lo lleva a un nivel más macro, es decir con todo tu entorno e incluso tus trabajadores.

En tu experiencia, ¿Cuáles dirías tú que son los fundamentos de un buen relacionamiento comunitario?

Comunicación con mensajes basados en la verdad y sinceros. Por ejemplo, si entramos a trabajar con una comunidad, esos acuerdos deben ser aterrizable, deben también ayudar a superar sus problemas y también sus expectativas del desarrollo y una vez establecido el acuerdo este se debe cumplir con calidad. Se tiene que mantener la sinceridad en los acuerdos y no se debe generar falsas expectativas, muchas veces en comunidades se da el caso que el tema de relacionamiento está desgastado con intereses políticos o económicos, eso siempre nos va a llevar a generar acuerdos a veces no accesibles para la empresa pero para lograr el acuerdo uno accede y al final no se cumple, lo cual solo lleva a perder la confianza y la mente colectiva de la población simple y sencilla se queda con la idea de que la empresa minera siempre engaña. Para no llegar a ello la empresa misma, desde adentro, desde las mismas áreas de operaciones o proyectos se debe parar y no se debe acceder al chantaje o al condicionamiento al entorno. De esta forma, si ya se pactó el acuerdo, este se debe cumplir con calidad.

Digamos que detrás de esta comunicación habría tres puntos clave; el primero, es el sinceramiento y la honestidad; el segundo, el control de expectativas, el sinceramiento de lo que es posible y el tercero, el cumplimiento de lo ofrecido en los acuerdos establecidos. ¿Dirías que esos son los acuerdos?

Exacto, en marcos de calidad, por ejemplo, ofrecemos a la comunidad una docena de polos y en mercado encontramos polos de distintas calidades y por cumplir le doy pues el de 8 soles y ellos están jugando y se rompe el polo, hay que buscar siempre términos de calidad.

Me gustaría saber desde su perspectiva, ¿Cómo es que están haciendo hoy las empresas mineras? ¿Qué líneas de trabajo siguen y que actividades hacen?

Hablando de mi otra experiencia, la gerencia de relaciones comunitarias de Las Bambas utiliza un plan de relacionamiento comunitario, bajo ese plan de la viabilización de la carretera tenemos 4 objetivos estratégicos; el primero, es el relacionamiento con los stakeholders; el segundo, la gestión de impactos y riesgos sociales; el tercero, es inversión y alianzas con el Estado, que nos dé su apoyo social y económico y el cuarto, es la repartición de tierras. Bajo ese plan se trabaja el relacionamiento, la estructura que tenemos son oficinas de campo, a lo largo de la intervención, investigadores de campo, la superintendencia y por encima esta la gerencia de relaciones comunitarias y sobre ellos está la vicepresidencia.

Las relaciones comunitarias se gestiona a través de instrumentos de gestión, como es el plan; ahora, para cada tema, stakeholders, cada equipo y cada oficina que va viendo el tema, tiene que conocerlos y se tiene que ver el tema de equilibrio, a quienes hemos apoyado el año pasado y a quienes no tanto, también se evalúan riesgos y los riesgos que van surgiendo.

Por objetivos específicos; en el tema de relacionamiento, es el tema de establecer siempre buenas relaciones con los stakeholders que manejamos; en el tema de impactos sociales, es siempre chequear si la operación está fastidiando a los buenos vecinos, estar al día a día monitoreando las operaciones y si identificamos que hay molestias apoyamos para el traslado e, inclusive, si surgiera para el control alguna medida, se concentra y se implementa, bajo este tema, el escalamiento del tema social se va controlando desde su punto inicial y también vamos creando en la mente colectiva de las comunidades de que nuestras operaciones son armónicas; en el tema de apoyo e inversión de alianzas con el Estado, se establece diálogos con las comunidades o a través de asambleas y se busca que se cumplan las estrategias operativas para Las Bambas, incluso, a pesar de demoras en diferentes áreas, exigimos que se cumplan con las entregas que se tenga que hacer para el Estado y para el tema de adquisición de tierras, que es muy poco en esta fase, para acceder a las fuentes de agua siempre necesitamos modificar las tierras para generar accesos u otros que se necesite puntualmente para el mejoramiento de la carretera. Todos los acuerdos que se establecen para estos objetivos, se tienen que gestionar desde cada oficina, su gestión e implementación.

Me parece bien integrado o de alguna manera, bien conectado. En la estrategia de relacionamiento, me comentas, están velando por las relaciones sociales con todos los stakeholders que son parte de la ruta, ¿Cómo se generan esas buenas relaciones sociales?

Ese relacionamiento lo generamos a través de las visitas directas, siempre nuestro equipo los va visitando y vamos recolectando sus expectativas, sus quejas o problemas, algunas observaciones, los cuales, si son pertinentes, se evalúan inmediatamente y si no son pertinentes o necesario se genera una respuesta igual. Por ejemplo, algo que ha surgido en el camino, son las altas velocidades de los camiones que transportan mineral, no es explosivo el tema pero si van a altas velocidades, esto podría estar generando ruido para los animales, polvadera o haciendo asustar a la misma gente, todos esos temas se chequean inmediatamente y si efectivamente se da el tema de las velocidades, se concierta con las áreas de operaciones para que se tomen medidas, quizás no sean inmediatas pero se busca controlarlos. En algunos casos, los stakeholders por justificar algún pedido personal lo muestran como queja, cuando en realidad está ligado más a sus intereses personales; en este proceso de relacionamiento se tiene que identificar realmente si los malestares están vinculados a nuestras operaciones y exigir controles.

Tú me comentaste que estas relaciones sociales se desarrollan de forma directa, ¿Cuán frecuente son estas visitas?

Las decisiones de visita se toman en equipo, generalmente son de manera periódica y también son referentes a los temas que se van a tratar. Por ejemplo, el tema de polvadera se tiene que chequear de manera diaria y en función a eso puedes visitarlos cada 2 o 3 días y en algunos casos, semanalmente.

Me comentabas que cuando hay que solucionar un problema, se concierta al interno, eso también genera un proceso en donde hay que juntar a ambas partes de la operación, ¿Cómo funciona eso? ¿Es fácil hacerlo?

No. Identificamos los temas con otras áreas porque eso es un rol de nuestra gerencia, de una manera resumida se comunica a las gerencias de otras áreas; es más operativizarlas y para que puedan verlo diferentes gerentes y se actualicen y al momento de llegar a la reunión con nuestro gerente ya todo poder estar informados. Es difícil pero esos mecanismos nos ayudan y también depende de la habilidad de nuestro gerente y su respuesta.

El tema de poder tener respuestas inmediatas luego de las coordinaciones internas para solucionar los impactos o las medidas hacia el externo, este tema

de la coordinación interna, ¿Crees tú que esta es una de las principales barreras para el relacionamiento o es un tema que no tiene una importancia tan fuerte?

Este tema de aportar y que las otras áreas inmediatamente te tengan que contestar es muy bueno, de manera que te agiliza para trabajar, a veces las otras áreas también tienen sus exigencias y si el tema de relaciones comunitarias o alguna otra población interviene se tiene que manejar, es fundamental para el relacionamiento.

¿Te ha pasado en algún momento que por esperar una respuesta concertada te hayas demorado en dar soluciones?

Se agrava el problema y cuando pasa esto, el costo es mucho mayor, por eso las otras áreas tienen que responder. Algunas quizás necesitan un poco más de tiempo pero no demorarse mucho. Para nosotros también, en relaciones comunitarias, se genera un gasto y nosotros somos los que damos la carta en representación de la empresa y vamos perdiendo credibilidad. Para eso también tenemos un formato de alerta temprana para cumplir y dar seguimiento a quienes se debe, de manera semanal.

Me hablaste de una tercera línea de acción que eran las alianzas con el Estado para poder dar apoyo, me comentabas que hay acuerdos que se hacen a través de diálogos con las juntas directivas o las asambleas, ¿Cuáles son las formas que se utilizan para llegar a estos acuerdos para el desarrollo?

Del dialogo de las juntas directivas, de los lideres siempre hay juntas y también depende de las posibilidades de la empresa si se aceptan las recomendaciones o si se puede resolver de manera parcial. En la empresa siempre tenemos 4 pilares; iniciativas, educación, bienestar y bajo objetivos éticos, si se cumplen bajo estos pilares se evalúan nuestras capacidades y se acepta.

Con respecto a estos 4 pilares, me parece interesante del dialogo con las juntas directivas ya con las asambleas, ¿Cómo se promueve ese dialogo? ¿Son las comunidades la que pide que participe o son las empresas las que incentivan estos espacios?

Como siempre circulamos en la comunidad, siempre estamos en contacto con los líderes, por ejemplo yo semanalmente trabajo con la comunidad, entonces siempre estamos en contacto y recogemos sus necesidades y vamos conversando y si está dentro de nuestras posibilidades y dentro de los pilares ya tenemos preconcebidas soluciones, se pasa a aceptar. El responder a sus expectativas respecto a lo que necesitan fortalece mucho nuestra relación y genera confianza para la empresa, aunque no siempre se logra lo que necesitan, algunos actores siempre tienen otros intereses y exageran; entonces consideramos mejor que la empresa les dé una comisión al grupo de líderes y esa solución se toma anticipada.

Las demandas y las expectativas que se generan en los espacios de asamblea luego son derivadas a propuestas que después se vuelven a conversar con la asamblea, ¿Es así?

Si.

Básicamente, son las comunidades quienes delegan o deciden que líderes van a participar en esa toma de decisiones

Exactamente, no nosotros.

¿Tú has participado en alguna de estas comisiones de trabajo? ¿Has facilitado estos procesos?

Facilitar no, pero si hemos hecho comisiones. Hemos pedido a una consultora experta imparcial, relaciones comunitarias como siempre estar al día siempre surgen amistades, entonces, se busca una persona neutra. Los líderes tienen que ser hábiles para poder llevar la responsabilidad, en algunos casos hay gente que integra a estas posiciones personas relacionadas a la minería y tienen a desacreditar o crear desorden. Nosotros creamos una línea de reflexión donde vemos tema a tema y aclarando y canalizar los objetivos principales que se

están persiguiendo, pero de toda manera debe haber una persona imparcial, quizás no en el sentido estricto porque si viene contratada de una empresa está ligada, pero se trata de que lo sea. En ese espacio de dialogo se generan acuerdos y se dicen las necesidades, este mecanismo tampoco es una receta, porque algunas comisiones pueden ser rechazadas y los opositores comienzan a decir que la empresa ha comprado a la comisión o les ha pagado, estos temas, ¿Se deben de trabajar desde antes para sensibilizar sobre la mejora continua?

¿De qué manera hacen ustedes la sensibilización? Entiendo por lo que me cuentas que hay un contacto bastante frecuente, por lo menos cada 2 semanas en el peor de los casos, en donde se va comunicando y se va recogiendo expectativas y preocupaciones, ¿De qué otras formas sensibilizan?

Más que toda la sensibilización va en los diálogos con los líderes y las personas en el día a día, también se dan cuando se visitan las oficinas de la junta y, de acuerdo a los mensajes consensuados con los supervisores y con los otros líderes, se conversa, se aclara, se comunican algunos temas de interés, etc.

Ahora que me dices del contacto de día a día y del contacto directo con los líderes, ¿Consideras que en ese día a día, la forma de realizar las relaciones interpersonales es importante?

Si, bastante. Relaciones comunitarias debería estar integrado a un grupo de profesionales que son de formación social o de otras especialidades, a no ser que tengan alguna especialización en algo relacionado. Los que tienen una formación social lleva a entender las diferencias, temas de cultura, la dinámica social local y eso es importante evaluarlo en el día a día en la gente del entorno y sus problemas, que a veces se trasladan de casa en casa.

Me podrías contar alguna anécdota o algún ejemplo de tu práctica, en donde esto se haya evidenciado, en donde el respeto a la diferencia, el entendimiento de la dinámica local, el entendimiento de estas pequeñas diferencias en la propia dinámica se haya tomado en cuenta para actuar.

Tenemos cerca, en la capital del distrito, un señor siempre se queja de la polvadera y de que se bloquea la vía, y no entendíamos porque bloqueaba la vía, entonces él quería llamar a la policía y a las autoridades. Este señor cría cuyes y la polvadera que se genera van directamente a su criandera de cuyes, esta familia es humilde, no es líder, no es aquella persona que está relacionada a la minería ni nada; entonces, el señor como le afecta la polvadera a sus cuyes vuelve a sus cuyes y los perjudica. Tampoco no se ha hecho el análisis de si es por la polvadera o si es coincidencia, pero lo cierto es que la polvadera se mete y le fastidia, entonces este señor en quechua se queja del tema y muchas veces las otras áreas no entienden, por eso relaciones comunitarias investiga el tema, cual es el fastidia y ahora ultimo hemos corregido esto y ahora ultimo este señor ya no bloquea y hace parar al encargado y hace que venga la cisterna, bajo ese interviniente vamos mejorando para no poder perjudicarlos.

Otro ejemplo podría ser, hay una vía que tiene pista de asfalto, ese pavimento es para controlar y disminuir los fastidios que generan la polvadera; había un señor que era minero informal y como tal tienen sus problemas internos y también se dedica a consumir bastante alcohol, ayer por ejemplo, salieron a bloquear la vía con el solo pretexto de que había polvadera. En este caso si consideramos que debía intervenir la autoridad porque es un tema de las comunidades campesinas y deben ir para hacer presencia no tanto para intervenir, entonces, conversando con el señor le dijimos que no era ese el problema, que no es justo que nos está haciendo eso y entendió lo que le dejamos y dejaron libre la vía. Este señor por ejemplo, no era lo de la mina, sino que sus problemas internos lo estaba exteriorizando con nosotros.

Ahora que me cuentas estos ejemplos que son, de alguna forma, reflejo de cómo se van dando esas relaciones y como esas relaciones van facilitando las formas de avanzar en el proyecto, ¿Cuáles son, de acuerdo a tu experiencia, el resultado que puede tener el relacionamiento comunitario para el proyecto? ¿Por qué es importante hacer relaciones comunitarias para los proyectos?

Primero, permite establecer las buenas relaciones sociales con la población; segundo, permite identificar impactos o probables impactos, malestares, preocupaciones que podría estar generando la presencia de la empresa; tercero, permite crear posibles acciones de desarrollo en el marco de la responsabilidad social que podría ser efectivo para generar confianza y también valoración social en el ambiente político y en el Estado; cuarto, permite identificar falsas expectativas, stakeholders con posición contraria a nuestra operación y nos permite que la empresa se prepare para dar respuestas y controlar.

Y, ¿Qué pasa si no se hace relaciones comunitarias? ¿Qué efecto negativo tendrían los proyectos?

Simplemente disminuye la atención hacia la población del entorno por parte de la empresa y sus efectos se verían en, aproximadamente, 1 año o medio año cuya intervención de la empresa por la necesidad que se vea en el momento puedan ser equivocadas o imprecisas. Generaría un costo social alto para la empresa.

A parte de los cuatro temas que me has mencionado, ¿Tú crees que hay alguna otra forma de generar confianza que en este momento no se está haciendo o que se tendría que tomar en cuenta para generar confianza?

El otro tema también es si tenemos oportunidades laborales para captar, por ejemplo, para generar oportunidades a las comunidades del entorno; también hay que generar espacios de sensibilización, de monitoreo de aire, monitorea de agua y de otros impactos que tenemos.

En cuanto a la generación de confianza, específicamente, ¿Cuáles son tu que son los aspectos más importantes en la relacione que generan confianza? Me comentaste el ser honestos y sinceros, el cumplir lo que se va a hacer, el poder entender a las personas y sus propios procesos, entender el problema del contexto, ¿Hay alguna otra cosa?

Yo creo que esas son las básicas, si puedo agregar algo sería que por ejemplo cuando hay obras de mejoramiento u obras de construcción de carreteras y se ponen instrumentos para evaluar estas cosas y los ingenieros desarrollan estas obras, se genera como una zanja entre la población y genera malestar. Los trabajos de mejoramiento y los impactos también tienen que ser armónicas con la población.

Entonces el tema sería, tomar en cuenta lo que las poblaciones nos están diciendo para poder llevar a cabo nuestras operaciones ¿Ese sería el otro elemento?

Si.

Hablando sobre qué cosas crees tú que hay que mejorar en el relacionamiento comunitario, no solo en este proyecto, sino en otros procesos, ¿Qué es necesario cambiar o mejorar en los procesos de mejoramiento comunitario para fortalecer la confianza con las comunidades?

Yo tenía una observación más que nada para el tema corporativos; los dirigentes deberían ser gente con formación de minas o cargos de formación social para que pueda desempeñarse de manera normal, porque cuando son gente de formación en ingeniería a veces no entienden muy bien lo social y desde ahí vienen los errores, hay que mejorar también, dentro de la cultura organizacional de la empresa que para ocupar estos cargos deben ser personas idóneas con formación, porque a veces son parientes o los accionistas pero no comparten la visión y ahí se dan los errores. Siempre para tomar acuerdos, se debe dimensionar las acciones a que vayas a tomar o que se va a aplicar y dimensionar no para salir del paso, sino también viendo hacia el futuro. También al personas que está llevando al equipo se debe de reconocer como tal y promoverlos también, muchas veces no lo hacen porque al cambio de gerentes que haya, simplemente los antiguos los aíslan y no valoran su trayectoria, a veces se generan resentimientos de los equipos y desincentiva el trabajo de equipo. La recomendación es que el personal que representa la empresa tiene que expresar a la población lo correcto.

¿Has recibido, tú, muchas quejas en la que la empresa o los miembros de la empresa tratan a las comunidades?

Si, a veces son personas de otras especialidades y sus respuestas por más que están bien pero como no han sido armónicas con la población se entiende como posible maltrato; por ejemplo, en los tonos de respuesta se puede entender como maltrato.

Eso es solamente un ejemplo con el tono, y ¿Qué otras cosas también se queja la gente?

Si, se quejan de que los tratan mal, pero cuando conversas con el señor ellos dicen que no lo han hecho, más que tono es por la intención como se dicen las cosas.

Entonces volviendo a las mejoras, me dijiste que un punto de mejora era que la gerencia tenga una visión social también y conocimiento y formación, porque a la larga estas decisiones podrían generar altos costos en el largo plazo, porque habría que tener preparación para entender los temas; el segundo aspecto a mejorar, que me comentaste, fue la toma de acuerdos y que hay que dimensionarlos y mirarlos hacia futuro; el tercer tema, era que hay que valorar al equipo de relaciones comunitarias y hacer un reconocimiento a sus funciones para tener un trabajo alineado al equipo, un trabajo que sume y que agregue y, finalmente, me comentabas que las personas que representan a la empresa tienen que expresar a la población lo correcto y lo adecuado, lo más sincero y correcto posible.

Y también en esta área se debe prevenir y entender los sistemas de alerta con la comunidad y otros instrumentos que ayuden a que direccionen el trabajo de esta área; también es importante aplicar el trabajo en equipo sin discrepancias; es importante también que los compromisos en la ejecución e implementación se entiendan de manera un poco acelerada, por ejemplo, cuando se pide un requerimiento de algún producto o alguna mercadería se retrasan mucho.

Vale la pena resaltar algunos temas que hemos desarrollado en la conversación como la importancia del trabajo comunitario, la importancia de poder tener una actuación transparente y sincera, el alineamiento e importancia de la mirada estratégica, el conocimiento y la exploración en el entendimiento de las condiciones en que se está desarrollando el trabajo o la operación son vitales para poder evitar retrasos o sobrecostos, mencionaste sobre el tema de la generación de relaciones interpersonales y la importancia de tener personal preparado y la importancia para el desarrollo de esas relaciones y también me comentaste sobre ciertas barreras que has podido implementar en tu práctica y, también me comentaste, algunos problemas que has podido identificar en la ejecución y los puntos a mejorar con el nivel corporativo, con el nivel administrativo, la importancia del trabajo en equipo, la importancia del reconocimiento, y finalmente, el asunto de poder generar internamente no solo los instrumentos de gestión, sino también las respuestas para poder llevar soluciones a tiempo.

P007 – JQ

Me gustaría que me contaras un poco de tu historia, cuál es tu nombre, en qué institución trabajas, hace cuánto tiempo te dedicas a estos temas de gestión social y relacionamiento comunitario.

Mi nombre es XXX, he trabajado en el rubro minero hace más de 6 años, siempre en la misma empresa en Minera XXX, en realidad es un grupo, y yo lo que hice fue trabajar en temas de relación social, luego el tema de seguridad y medio ambiente y el tema de contratos.

¿Cuántos proyectos tiene en estos momentos XXX?

XXX tiene una unidad minera que queda en el anexo de XXX, en el distrito de Chicla en Huarochirí, en la sierra de Lima, pero tiene una serie de proyectos de exploración en todo el Perú, el margen de acción es entonces no solamente en el tema de exploración sino también en el tema de explotación.

Bueno para empezar con el tema de relacionamiento comunitario, ¿De qué se trata el relacionamiento comunitario si tuvieras que explicarle a alguien que no supiera nada del asunto?

Por lo que he trabajado en el tema, es que tenemos que hablar con las comunidades una licencia social que nos permita operar y funcionar con éxito y el derecho minero en el Perú nos obliga a nosotros, los que vamos a invertir en ingeniería, a firmar un contrato con el dueño del jefe de ese terreno, firmamos las concesiones con las comunidades campesinas que usualmente tienen la potestad de ese terreno que aproximadamente redondean los 4000 m², entonces se debe tener una buena relación con ellos para operar con éxito y eso implica muchas cosas.

Hay empresas que hacen filantropía o invierten en desarrollo, otras empiezan a operar en la comunidad como aliados; entonces el concepto ha ido cambiando, antes las empresas primero hacían inversión en escuelas o construcción comunal y ahora estamos en una etapa que debe tener una mayor participación en la toma de decisión. Esto también facilita mucho nuestro trabajo, por ejemplo los conflictos sociales podrían evitarse al ofrecer más apertura de las empresas o participación, en los contratos y pagarles una renta.

Esto es lo que se ha visto en este tiempo, se comenzó invirtiendo con una manera de filantropía y luego hemos pasado ahora, se ha discutido mucho sobre el tema de desarrollo, pero vino este boom que disparó los temas de los metales y por eso las minas dispararon sus utilidades y por eso las comunidades comenzaron a querer participar y a querer ser “ricos” también y ahora ya han comenzado a participar de manera concreta. La mayoría de empresas trabaja con mucha discreción este tema de accionariado comunal porque no es tampoco que estos se vuelvan accionistas, nosotros ya hemos trabajado con un porcentaje de la participación de la comunidad, la utilidad, pero hemos puesto la condición con ellos de que sea de reserva total, les vamos a dar un porcentaje y eso nos ha ayudado bastante.

¿Cuáles dirías que son los principios o fundamentos de un relacionamiento comunitario?

Para tener la licencia creo que es básico el tema de la confianza, lograrla y mantenerla es bien complicado. Primero que nada, la relación entre una comunidad y una minera no son iguales, una empresa tiene mucho poder en todo sentido y las comunidades son todo lo contrario, entonces la mayoría no están en las condiciones de sentarse de igual a igual y hacer un contrato que los tenga satisfechos, entonces la mayoría de conflictos vienen a raíz de eso, las comunidades se sienten maltratadas, casi siempre tener una buena relación con la comunidad es muy complicado y siempre que estamos con ellos vamos y lo intentamos.

Ellos también exageran en sus expectativas y es muy complicado, pero creo que va por el lado de la confianza y eso tiene que ver con la estrategia que tenga el área de relacionamiento comunitario de la empresa. A eso iba, con lo que depende de lo que la comunidad tenga como agenda y a partir de eso se establece la relación, a veces no se puede cumplir y nos ha pasado que hemos ido al proyecto, hemos hecho una prospección minera, digamos que hay una evidencia que nos anime a firmar un contrato con ellos para hacer la exploración pero si la comunidad es por ejemplo, más ciudadana tienen más herramientas de negociación y eso les ayuda a tomar decisiones pero a veces también vuelan con las expectativas y por esas condiciones no continuamos. Creo que es básico este tema de cómo poder establecer con ellos la confianza suficiente para que ellos digan “vamos” porque en realidad somos socios con la comunidad, pero cómo lograr esa confianza es un tema de todos los días.

¿A qué te refieres con que es un tema de todos los días, que se construye todos los días o que es un tema que es necesario ir revisando todos los días?

Ambos, por parte de la mina es un tema que debemos y monitoreamos diariamente y con la comunidad cuando ya firmó el contrato se generan relaciones de confianza hasta de afecto, empatía digamos, la comunidad viene y prácticamente todos los días estamos conversando con ellos o nos contactamos sea como sea por e-mail, con una carta o con una llamada y siempre es para lo mismo, para apoyarlos con algo; bueno y ellos saben que si no los ayudamos nos pueden parar la operación, que es más o menos ese el discurso de la comunidad, es una negociación de todos los días. En el aniversario de la comunidad, entonces la empresa tiene que apoyar, vamos y hacemos una donación o lo que podamos, a veces no se puede y nos peleamos, es como una relación de pareja, te peleas, vuelves con ellos, hay que cuidarlos, firmas el contrato y ahí se debe mantener la relación.

Nosotros hemos tenido un conflicto ya con una comunidad, nos tomaron la mina en el 2012, no pudimos llegar a un acuerdo y llegamos a demandar a la comunidad bajo los dirigentes, etc. tampoco no podemos hacer lo que ellos nos piden, a lo que voy es que es bien difícil el relacionamiento, muy complicado.

Acabas de mencionar que es necesario enamorar a la comunidad, ¿Cómo se enamora a la comunidad? o ¿Qué es necesario hacer para lograr eso?

Los intereses que a nosotros nos mueven es hacer minería, entonces la ley nos obliga a hacer contrato con estos señores y ante eso nació todo este tema de relaciones comunitarias, el Estado tiene una oficina en el ministerio de Energía y Minas y todo eso está enfocado en lo mismo: cómo hacer para que la comunidad nos permita operar con éxito.

Un día que nos pare la operación es un gasto enorme, la planta no puede parar nunca, el daño que pueden hacernos si se para la operación es un gasto enorme, eso nos obliga a entablar con ellos una relación de todos los días e incluso cumplir sus caprichos, pero a veces no, hay momentos en que hemos podido meterlos presos por haber tomado la unidad, porque para su mala suerte la unidad está en terrenos privados que son de la empresa y estos señores tomaron la unidad alegando de que ellos eran dueños del terreno pero para su mala suerte no era así, en la unidad hay partes que son de la comunidad. Buena parte del terreno, pero precisamente el campamento lo expropió Fujimori y lo vendió a privados y Casapalca lo compro entonces fue el argumento que nosotros usamos para defender la invasión a la propiedad privada; a raíz de eso es que ellos, estuvieron 12 días en la mina, dejaron de tomar la mina. Pero imagínate llegar a aquel extremo, ahora ya estamos bien, somos amigos de nuevo.

¿Cómo se logra de un momento de tensión y aparente ruptura en las relaciones a una nueva situación de ser amigos? ¿Cómo se logró en este caso?

Lo que yo veo es que la expectativa de la comunidad o la mayoría de las comunidades no va por el tema de desarrollo, la mayoría de ellos son comunidades campesinas; por ejemplo, Volcan que es otra empresa minera, me contaba un amigo que estaba haciendo exploraciones por Huaral y esta comunidad se dedicaba a las frutas con éxito, entonces llegó la empresa y comenzó a indagar quiénes eran dueños del terreno y las personas que vivían ahí recién se acordaron de que ellos eran una comunidad campesina y se acordaron y se reunieron con la empresa y todo cambió para ellos, pero para mal, porque ellos se sentaron con la empresa y la empresa les dijo: “Vengo acá para firmar un contrato de servidumbre con ustedes, que son dueños del terreno” y los señores dejaron de hacer la venta de fruta con éxito y comenzaron a pedir ser proveedores de la mina.

¿Esto es en Huaral y los productores de naranja?

Si creo, lo que me comentó mi amigo fue que se dedicaban a las frutas y a raíz de que la empresa entró toda la vida de ellos la transformaron y Volcan para poder obtener la licencia tuvo que incorporarlos a ellos a la empresa, comenzaron a darles una bolsa de trabajo, participación como proveedores; pero a lo que voy es cómo la vida comunal se transforma en relación a una empresa grande y obliga a un grupo humano a entablar una relación que no han visto nunca pero los obliga, puede ser una oportunidad pero también es un problema; la empresa tiene que

hacerlo porque no hay otra forma y no hay procedimientos o no hay una manual para establecer una relación con la comunidad.

Existen un montón de estrategias para entablar una relación, una de ellas es la que hizo Volcan haciéndolos proveedores. La comunidad que tiene contrato con nosotros también tiene contacto con Volcan entonces esta comunidad a Volcan le pidió que donaran unos camiones y ellos mismos le alquilan los camiones a un precio. La comunidad le pidió un par de volquetes, metaleros cómo le dicen y ellos con lo que le dieron se los alquilaron de nuevo a Volcan, así se dio la relación que hasta donde sé es una empresa exitosa, se volvió una empresa comunal, porque la ley lo permite, y les va bien se compraron un par de volquetes más y lo más importante es que los dejaron quedarse a los señores de Volcan.

Ahora si eso es ético o no, esa es otra discusión; el contrato que ellos firman con la empresa obliga a la empresa a contratarlos y a veces ese contrato no es muy bonito porque a veces ellos te alquilan el camión por encima del precio del mercado, pero bueno la empresa accede por que en fin, para mantenerse operando

Me acabaste de decir que las relaciones se entablan todos los días ¿Cómo es en el caso de Casapalca? ¿Cuentan con equipo de campo específico los cuales entablan esas relaciones todos los días? ¿Cómo se organiza el trabajo de relacionamiento?

Hay otras empresas mineras que tienen departamentos o áreas con mucho personal dedicado al tema de relaciones comunitarias, con oficinas en el sitio y esta con la comunidad en el relacionamiento diario. En el caso de nosotros no, es todo lo contrario, nuestra estrategia más bien es no tener presencia, porque al tener presencia estaríamos poniéndonos a que ellos están pidiéndonos cosas todos los días y nosotros no tenemos ni oficinas ni personal de relaciones comunitarias, nuestra estrategia es bien puntual, es firmar el contrato y especificar que quieren e ir directamente al grano. Por ejemplo, hace poco hemos firmado un contrato con una comunidad en el distrito de Cáceres del Perú, que está por Nuevo Chimbote y estos señores ya sabían cómo eran las cosas, ellos se habían ilustrado del tema; entonces le preguntamos qué era lo que ellos querían, y nos dijeron que querían trabajo, que la empresa le pagarán a los profesores del colegio y la construcción de una posta, entonces le dijimos que eso íbamos a hacer en ese año y ahí quedo. Pero si tenemos una presencia continua nos estarían pidiendo para el quinceañero, para el párroco, que les arreglemos cosas, entonces, eso es lo que evitamos.

Este tema de no tener presencia, si bien tienen un efecto sobre el tema de control de expectativas qué creo que es importante, ¿Tiene alguna desventaja?

Bueno no tener presencia es algo entre comillas, porque nosotros lo que hacemos es recurrimos a algunos comuneros que se prestan como espías, a estos comuneros se les paga para que estén a tu favor y le llaman con el eufemismo de “actores claves”. En el proceso de negociación lo que hacemos nosotros es observarlos, conocer a los 150 y conocer quiénes son la batuta o batutean la asamblea y lo que hacemos es contactarlos en privado y se les remunera para que estén a nuestro favor, ellos nos llaman a diario y nos dicen cómo va la situación y lo que van diciendo los comuneros o el presidente.

Entonces, ¿Lo que hacen básicamente es tener una red de información que te permita tener una visión clara de qué es lo que está pasando en el contexto y al día?

Claro a nosotros no nos pasa eso por estar ahí todos los días, sino por tener información de manera remunerada pero que nos permite tener un control y monitorear cuál es la situación en la comunidad.

Cuando las decisiones se toman, ¿Cuáles son los foros en los que ustedes toman decisiones junto con las comunidades?

Siempre la asamblea, porque según la ley de comunidades la asamblea es el máximo ente, entonces en la asamblea es donde nosotros participamos y a veces son muchas de ellas y en la asamblea tiene que reunir un quórum de la mitad más uno para que se dé y para que se realice tienen que firmar las dos terceras partes, sino no se puede cerrar un contrato. Imagínate todo

lo que hay que pasar para llegar a la firma, todo el proceso que es larguísimo, y entonces, para eso reconocemos a los líderes, a los dirigentes y conversamos uno por uno, hasta ver las expectativas individuales y grupales y de ahí ver cómo podemos negociar; es un proceso largo pero en la mayoría de casos se logra. Luego ya la comunidad crea comités o comisionados que vienen a Lima, avalados por la asamblea, para conversar de temas puntuales, pero para toma de decisiones es sólo la asamblea.

Tu dijiste que el proceso es larguísimo, ¿Qué tan larguísimo puede ser? ¿Cuál es el promedio de tiempo que se demoran en lograr acuerdos?

Bueno, nos ha tomado años para nosotros hacer acuerdos, aunque otros contratos también son un poco más sencillos; por el lado de la empresa, lo que se quiere es hacerlo lo más pronto posible, pero demora que ellos se pongan de acuerdo en lo que quieren.

La mina transforma la dinámica social de estas personas, entonces comienzan a mirarse, se reconocen entre ellos y cómo en cada grupo hay diferentes mentalidades, se pelean entre ellos, salen a relucir los enfrentamientos que tienen y a veces para que se pongan de acuerdo es muy difícil; incluso a veces cuando se ponen de acuerdo se ponen a dudar acerca de sus decisiones y ahí viene el conflicto

A parte del trabajo con los líderes y de las barreras que has encontrado en términos de la facilitación de acuerdos entre ellos, ¿Qué otras barreras encuentras para el relacionamiento?

Bueno, lo que yo he visto es que las comunidades campesinas; para comenzar, no son campesinos; dos, no se dedican al campo y tres, para ellos el concepto de desarrollo es diferente. Por ejemplo, con el gobierno de Alan García se creó un fundo donde las empresas mineras invirtieron en el proyecto con el concepto pues “manoseado” de desarrollo, pero nadie discutía de desarrollo en sí.

El concepto de desarrollo para la empresa es invertir en salud y educación, pero para la comunidad era que sus hijos vayan a la universidad o ellos trabajar en la mina y ahí hay un choque. Entonces así se invertía en un montón de dinero, los conflictos se dispararon, qué casualidad que cuando había más inversión dirigido a desarrollo para las comunidades, hubo también más conflictos; y de manera contraria cuando desapareció este fundo, la conflictividad bajo. Estaba viendo esa situación y a la conclusión que llegué fue que a más inversión había más conflicto, qué irónico. Por ejemplo, en Antamina llegó a invertir tanto en temas sociales tanto que llegó a reemplazar al Estado y mira lo que creo, el canon creo estas mafias en las que hasta se matan en los gobiernos regionales por el canon.

Lo que me parece interesante también de tu comentario es acerca de quienes toman las decisiones de desarrollo son las empresas y no hubo o no hay una conversación conjunta de la comunidad de qué significaba el desarrollo para ellos. Entonces, aparece esta paradoja de a más inversión más conflicto, pero otra vez estamos mirando el tema de los intereses, de que la plata no fue focalizada en lo que realmente importaba ¿No te parece?

He notado también que las comunidades creen en distintos discursos o creen en la opinión de quienes le tocan la puerta; por ejemplo, en la comunidad donde nosotros estamos, en San Mateo, la cual es una comunidad muy conflictiva, nosotros no estamos solos, sino que está Volcan y está Backus, pero también está el Estado y se les pide la construcción de árboles por temas de la ladera, pero la comunidad no colabora y pide a cambio que se les pague. Va una ONG y la cosa cambia, toman una imagen de campesinos pobrecitos y que no tienen nada e invierten; por otro lado, con la empresa minera ahí sí se “achoran”, ahí sí traen abogados y todo eso. A lo que voy es que ellos han llegado a tener una experticia pero la comunidad a más compleja es que nosotros identifiquemos algo y nos pongamos de acuerdo; en cambio, cuando la comunidad es campesina y es rural, ahí sí hay comunidades que se dedican al campo y tienen muchas necesidades básicas insatisfechas y ahí es más sencillo, digamos, ponernos de acuerdo porque obviamente lo que ellos necesitan es desagüe, agua, luz, etc. pero qué pasa con una comunidad que tiene todo, cómo San Mateo es más complejo ya que todos tienen distintas

expectativas y eso hace muy complicada la relación; de esto también podemos inferir que a más compleja sea una comunidad a más difícil sea establecer una agenda con ellos y viceversa ya que se tienen intereses en común, lo contrario a una comunidad compleja donde dejan de ser un colectivo y se transforman en seres individuales.

¿Eso es en zonas más urbanas o en zonas más avanzadas en temas de solución de necesidades?

Así es, de una manera así genérica creo que si hacemos coincidir el mapa de pobreza entre los distritos más pobres con las minas da la casualidad de que estas están en los distritos menos pobres, es bien curioso. La teoría dice que las minas están siempre en las comunidades más pobres, pero es al contrario, al menos de lo que he visto o he revisado, y en nuestro caso también se da esto.

Ahí el tema está en que la dificultad o la complejidad generan el hecho de que no haya una necesidad inmediata y sentida, esto genera una dificultad en cómo encontrar las demandas o ponerse de acuerdo en ellas o en sus operaciones ¿No?

Da el caso cuando dejan de ser comunidad campesina, pero tienen el título de comunidad campesina, eso se hace más complicado, pero cuando te encuentras con una comunidad con la definición que tenemos, ya sea rural, vive sobre los 4000 metro de altura, viven en el campo, la mayoría de su economía es de subsistencia, creo que es más sencillo.

Me llama la atención porque son comunidades que en el papel son comunidades, pero que su dinámica no es realmente de comunidad, no es una dinámica colectiva, entonces en ese sentido, ¿Qué es lo que pasa después? Obviamente al momento de establecer sus acuerdos lo hacen de manera colectiva pero su dinámica igual no cambia. ¿Qué pasa con esa dinámica después de los acuerdos? ¿Otra vez se individualizan o los acuerdos están más direccionados a temas individuales que se presentan de manera colectiva? y, ¿Cómo manejan eso?

En realidad la mina trastoca toda la realidad, la comunidad campesina “x”, por ejemplo, tenía una dinámica de ver temas de riego o cómo se reparten las parcelas, para hacer la fiesta de la comunidad, etc. pero ya cuando la mina entra y con dinero que tiene y con la inversión que hace la asamblea se vuelve un pandemonio porque para que ellos se pongan de acuerdo es complicado y se vuelve un conflicto interno atroz y yo he visto cómo llegan hasta la violencia porque hay un interés de ser dirigente para sacarle algo a la empresa; por ejemplo, en donde esta Yanacocha en Cajamarca o donde esta Antamina en Ancash llegar a ser presidente de la comunidad es muy codiciado, postulan 10 hasta 20 personas y la comunidad que era de 200 se convierten a 4000 comuneros; entonces, a eso voy, el conflicto que se genera, ¿Es culpa de la mina o de la comunidad?

¿Qué pasa en los casos donde no existía colectividad y se tuvo que forzar un suerte de dinámica para la toma de decisión colectiva? Luego de llegar al acuerdo, ¿Qué sucede con la comunidad? ¿Se trastoca nuevamente? Porque ustedes generan ciertos acuerdos entonces, ¿Se siguen manteniendo esos acuerdos colectivamente o se mantienen más individualizados? y a los que no, ¿Solo se mantienen al margen? ¿Cómo es eso?

He visto los dos casos, en algunas comunidades en las que tienen un estatus más complejo la comunidad no participa solo se toma la decisión en la asamblea y uno se da cuenta que algunos comuneros se benefician y algunos no, entonces algunos no participan y otros sí. en cambio, en las comunidades que tienen un estatus de menor complejidad, o sea, son más rurales si hay un involucramiento, además son unidades más pequeñas, estamos hablando de comunidades de 40 comuneros o hasta 100, pero también hay comunidades que tienen miles de comuneros y obviamente, para que ellos se pongan de acuerdo es muy complejo, y hay pugnas internas para que algunos lideren la comunidad porque no todos pueden hacerlo y la ley de comunidades no lo hay porque no se creó pensando qué iba a haber una mina. Esa ley creo que se creó en la época de la reforma agraria y nunca se pensó que iban a venir grupos poderosos y por eso está muy desactualizada, y estos señores se están sacando los ojos por el poder. Esto no se ha

investigado acerca de eso, hay muy poca literatura sobre del tema, encontré un libro hace poco sobre “la maldición de los recursos” pero hablaban de conceptos así con una percepción de la mina cómo el qué empeora todo un ambiente y qué todo es culpa de la mina, pero es paradójico cómo al tener todo este dinero las sociedades o comunidades no dejan de ser pobres. Poniéndonos en el papel de los comuneros también es complejo porque prácticamente les “exploto el dinero en la cara” y todo cambió.

¿Tú crees qué es la solamente la mina la que crea ese impacto? Porque, al fin y al cabo, hay otros procesos detrás que no solamente tienen que ver con la influencia de la mina, o sea, lo que digo es que hay comunidades que tienen una dinámica o una lógica, ¿Tu consideras que estas también han cambiado?

¿Sin necesidad de una mina?

Sí.

Bueno la mayoría de las comunidades que existen, creo, han hecho contrato con una mina; por ejemplo, en este caso de Huaral con Volcan, estos señores ni siquiera estaban enterados de qué eran una comunidad. Yo creo que las comunidades campesinas, las que existen y son conocidas en el país es porque ha habido inversión en ellas, pero yo he visto comunidades campesinas en la masa india si existe donde no hay mina. También existe una contradicción porque donde hay desarrollo y donde no hay desarrollo existen conceptos de comunidad diferentes.

Creo que el estatus legal no determina realmente la dinámica y la relación social, al final ese es un entrapamiento que también es parte de las paradojas que mencionan; no necesariamente que en el papel digan que son comunidad los hace comunidad.

Efectivamente, y ese estatus que no se define de manera diferente también hace que el involucramiento con la mina sea diferente y la mina debe tomar una estrategia en función a eso, pero tenemos que jugar sin reglas del juego claras.

En un proyecto minero, debería ser el Estado el garante de que la empresa pueda desarrollar su inversión sin ejecutarla pero a veces, ante la ausencia del Estado, la mina en su afán de querer la licencia termina reemplazando al estado y eso genera conflictos. La empresa invierte pero la comunidad nunca está satisfecha entonces a mayor inversión, mayor expectativas y por ende mayor conflicto. Y dependiendo también del estatus que tiene la comunidad, si es rural o urbana, si se manejan conjuntamente o cómo individuos.

En ese sentido sí me parece claro lo que mencionas, que el contexto es lo que manda y donde tienes un contexto complejo tus negociaciones van a tener mayores dificultades y donde tienes un contexto que es un poco menos complejo tus posibilidades son diferentes. Ahora, esa lectura de qué es más complejo y que es menos complejo, en el caso de ustedes lo hacen a través de estos informantes que tienen en las comunidades, o ¿hay otra forma en la que ustedes se van dando cuenta?

Cuando se inició el tema de relaciones comunitarias, y se comenzaron a desarrollar áreas de relacionamiento comunitario en las minas, contratan sociólogos con la idea de que el sociólogo te daba la solución del problema y no era así.

Poo8 – HS

Quisiera que me menciones cuál es tu nombre, tu cargo y hace cuánto tiempo te dedicas a estos temas de relacionamiento comunitario y gestión social

Mi nombre es Harlan Solis Sorogastúa, actualmente soy jefe en el proyecto de la empresa Social Capital Group. Relacionados en temas en general de relacionamiento comunitario, estoy en proyectos desde el 2008, he pasado por proyectos como La Granja para las empresass Río

Tinto, proyecto Galeno para la empresa Lumina Copper, proyecto Marmato de Grand Colombia Gold, proyecto Veracruz para la empresa Enegrel, proyecto Línea dos del metro de Lima y Callao, para el consorcio constructor Línea dos de la Línea Dos y ahora proyecto ASP para la empresa Inversiones Pinares con inversiones de Lucong en Honduras.

Son casi 10 años que vienes trabajando en el tema en diferentes proyectos me gustaría saber desde tu experiencia ¿De qué se trata el relacionamiento comunitario? y cuando hablamos de eso, ¿A qué nos estamos refiriendo?

Relacionamiento comunitario viene a ser la intermediación entre empresa privada y comunidad, y una parte también del Estado, siempre y cuando haya participación de esta última en temas de controles, de verificación o de fiscalización por algún cumplimiento de alguna norma de carácter nacional. Básicamente es eso, es la llegada de diversos mensajes de la empresa hacia una comunidad particular, sea esta nativa, urbana o campesina.

¿Cuáles crees que son los principios o la base de un buen relacionamiento comunitario?

Creo que un buen plan de comunicaciones, una explicación correcta de lo que es el proyecto en sí, que la gente entienda primero porque estas yendo a buscarla, para que estas yendo a buscarla y que motivos o fines tienes, todo inicia desde ahí, presentarse, “yo vengo en representación de tal empresa, es una empresa que se va a dedicar en tal cosa y mi función va a ser esta” y explicar las funciones. Un error que cometen las empresas es el tema de ocultar información, yo creo que eso es un error garrafal, si tu no entras bien desde el principio y explicas que quieres hacer y cómo lo vas a hacer ya perdiste porque pierdes credibilidad, y la credibilidad es fundamental en este tema de relaciones comunitarias. Que se llegue desde un principio que se diga que se va a hacer y de qué manera lo vas a comenzar a realizar, eso te abre muchas puertas porque te presentas como debe ser.

Es interesante eso que dices de la credibilidad, un momento clave sería el entrar y poder decir brevemente para qué vienes, quién eres, ser transparente en ese primer contacto. ¿Qué más es importante para generar credibilidad?

Considero que, en un principio, es solo eso, porque después que tú te presentas y dices quién eres, a qué llegas y cómo vas a llegar a ellos ya viene la etapa de la prueba por así decirlo. La etapa de la prueba viene básicamente con unas primeras solicitudes que te hace la comunidad o comunidades para ver tu sistema de gestión frente a los requerimientos iniciales que tú vas a tener, y ahí es donde comienza a darse el manejo, hasta dónde puedes llegar, qué límites puedes poner, para que después esto no se genere un tema de obligación, y si tu pones las condiciones desde un inicio puedes manejarlo tranquilamente durante todo el tiempo que tu estés, poniendo parámetros, poniendo límites porque si también te piden; por ejemplo, “constrúyeme un hospital” y tú se lo das cometiste un gran error porque le estas diciendo “mira, yo soy mano abierta, yo puedo darte todo lo que me pidas” y ahí empieza el tema de grandes errores.

Ahora, lo que yo si he visto y si es un buen manejo es que siempre las direcciones de solicitudes sean a través de un beneficio comunitario y no beneficios personales, porque empieza a venir el líder de la comunidad y te pide favores a cambio de su apoyo y ahí es donde empieza el divorcio de líderes comunidad y empiezan todos los problemas. Entonces cuando tú direcciones en un primer momento que las solicitudes sean a través de una junta directiva y que los beneficios sean un beneficio masivo y no personal, vas por buen camino. ya todos entienden de que tu como empresa tienes un lineamiento que no vas a permitir beneficios personales que te distancien del tema social y que sea sostenible y que genere desarrollo en la vida comunal.

Me parece importante resaltar que la prueba a la que tú has llamado en esta segunda etapa, es básicamente como aprender a manejar las expectativas ¿Ese sería el segundo principio?

Sí.

Entonces tenemos; uno, la calidad y transparencia de la información cuando los conoces y dos, el manejo de expectativas. ¿Habría alguna otra cosa más?

El manejo de todo lo que son las carencias y que uno se da cuenta, por ejemplo, identificar quienes son los stakeholders que tienen un manejo de grupos importantes, cuales son aquellos que indican que tienen un manejo cuando en realidad no lo tienen, identificar quienes son los que están en contra e identificar quienes son los que están a favor. Teniendo estos pilares tú puedes de qué manera llegas a qué grupo y de qué manera puede tu mensaje llegar sin ser distorsionado.

En ese sentido, sería tener claridad en el diagnóstico de quién es y cómo enfrentar cada situación

Exacto.

Hablando de estrategias, ¿Habría algo más que agregar? ¿Hay alguna otra cosa en términos de estrategias?

No, como pilares creo que esos son los que van a ir marcando todos los demás que van a empezar a salir.

Hablando de valores o de principios, ¿cuáles crees tú que son los más importantes?

Transparencia, fluidez, en el sentido de decir las cosas como son, no hay que tener nunca miedo de decir los impactos, pero a la vez también decir de qué manera los vas a mitigar, tener un buen plan comunicacional. Es importante porque justo ahí es donde comienza el tema de los opositores, uno no dice la verdad de las cosas y empiezan de ahí a generar un discurso que utilizan en contra de uno. Pero cuando tú rompes este esquema y dices las cosas como son a pesar de que conoces las consecuencias, generas un tema de un manejo de cómo mitigar estos impactos, le rompes el esquema al opositor, esquema clásico que tiene de ataque lo cambia a uno de análisis, eso hace que se cambie la perspectiva y que también va cambiando esa posición. Ahora, eso lo ves cuando es un opositor sin razón, pero cuando rompes ese esquema, ya rompe la posición. Ahora, si es un opositor político es totalmente distinto porque digas lo que digas igual va a hacer el manejo que quieran.

Me podrías contar algún ejemplo de tu práctica profesional donde hayas visto que el no tener fluidez y el no tener transparencia haya generado un choque o una mala relación.

Sí, la política que había adoptado la empresa en este sector, que es totalmente distinto, es una realidad hondureña era generar una presentación como parte del municipio para obtener permisos y hacer campaña, mintiéndole a la gente. Lo que pasó fue que cuando la gente se enteró de que era no era el municipio sino de que era mina y eran los mismos trabajadores bajo el mismo esquema los tildaron de mentirosos y eso comenzó a cerrar muchas puertas. Arreglar eso costó un promedio de año y medio o dos años, para cambiar toda esa visión. Entonces ese es un claro ejemplo de cómo no entrar a un lugar, por más que hayan temas de violencia u otros, si tu entras con un discurso de lo que vas a hacer y porque lo vas a hacer y qué vas a generar, te abre puertas hasta donde tu decías que es imposible abrir una puerta. Ahora estamos desarrollando esta política distinta y hemos tenido reuniones con opositores fuertes y el actuar de esta manera transparente les rompió totalmente el esquema. Otro de los principios básicos es el conocimiento de lo que vas a hacer.

Cuando te refieres a “conocer lo que vas a hacer”, ¿Te refieres al objetivo de tu relacionamiento o te refieres al proyecto en sí?

Me refiero al proyecto en sí, a la parte técnica, qué se está generando, como se está generando y por qué se está generando y cuál es el proceso de todo esto.

Retomando, me decías que aunque los antecedentes sean negativos y las puertas estén cerradas, el decir las cosas claramente ayuda siempre a abrir las puertas ¿no?

Exacto, ese fue un ejemplo actual. Un ejemplo pasado, en otra mina fue el proyecto en Cajamarca en una mina de cobre, fue decirle a la población “voy a generar un proyecto” y este al final no se generó por desidia misma de la empresa. Entonces, generamos oportunidades y abríamos expectativas con proyecciones y estas iban cada vez tornándose más complicadas, no por un ambiente que no lo permita, sino por desidia misma de la empresa en generar ya el proyecto en sí. Se compraban terrenos, abandonaban las tierras y eso generaba invasiones y toma de posesión por parte de la comunidad, se vio en Cajamarca, en Rio Tinto, entonces eso es un claro ejemplo de cuando no tienen las cosas claras, los lineamientos claros que viene desde arriba, todo deviene luego de un problema social.

Es interesante cuando dices que no hay una directriz clara desde arriba, cuando dices desde arriba ¿A quiénes te refieres?

A nivel de CEO's, a nivel de inversión. Partiendo desde el inicio puede ser complicado cuando no haya habido una buena acción presupuestal con todos los ítems correspondiente, llámese técnico. Usualmente sucede esto, te hacen un buen proyecto presupuestal, pero jamás me hacen un ítem para una partida presupuestal social, que ya vimos que determina mucho la viabilidad o no de un proyecto, puedes tener unas partidas muy buenas pero si no tienes un pilar en lo social te derrumba todo lo demás y ahí viene el meollo de todos los proyectos, que no saben en sí como es una inversión social, como es un proyecto sostenible, como es una viabilidad que te va a permitir facilitar todo lo que viene, porque si no tienes la primera piedra, no vas a tener el edificio.

¿Cuál es el valor agregado que le da las relaciones comunitarias a las organizaciones? ¿Para qué sirve? y ¿Qué resultados dan en las operaciones mineras?

De los proyectos en general, normalmente estamos enfocados en un tema minero, pero al tener ya una visión también energética y una visión urbana, las relaciones comunitarias tienen un objetivo, el cual es que no tengas ningún bloque o ninguna brecha que te pueda cerrar una carretera, que te pueda bloquear un camino, el llamar a otros actores importantes que están especializados en poner trabas y que terminan rompiendo todo el esquema estructural que tú tienes y tenías planeado. Los bloqueos de carretera que pasan en Perú, en Honduras, etc., gente que se pone al frente de tu puerta y no te permite hacer ningún tipo de maniobra civil y te termina truncando un proyecto por más esfuerzo que le hayas puesto. De nada te sirve tener la infraestructura, de nada te sirve tener las partidas presupuestales si previamente no has tenido una política de buenos vecinos con los que están alrededor tuyo.

¿Qué consecuencias tienen las malas relaciones comunitarias?

La principal consecuencia es que te paren el proyecto y si te paran el proyecto, te paran toda la inversión, la viabilidad, le para absolutamente todo.

Pérdida de la inversión.

Pérdida económica, todas estas empresas tienen un fin, es un tema de inversión que tiene que ver con las partidas de los proyectos, llega la empresa y llegó el Estado.

En ese sentido, es importante que haya una toma de decisiones hacia el interno y la toma de decisiones corporativas con respecto a cómo se va a enfrentar el tema social, y tener el tema social como un elemento importante que coadyuva que los proyectos sean viables.

Sí, yo creo que en ese sentido ha habido una evolución, porque antes el tema social era la última rueda o el último parámetro de inversión. Ahora la visión de las empresas, con todas estas normas del IFC, normas de desempeño, la participación del banco mundial en préstamos y todo ello ponen como uno de los primeros hitos a tener un buen tema de comunicación y de fluidez

con tus vecinos directos para que tú puedas desarrollar recién tu proyecto y lo ponen como unos estándares o lineamientos que toda compañía o de toda empresa. Ya no es el deber de los proyectos, ahora yo creo que es uno de los encargados, por así decirlo.

Claro, ahora es más importante, se está tomando más en cuenta. Pero aun así, aunque se esté tomando más en cuenta, todavía hay cosas por mejorar.

Definitivamente, porque se le toma un cierto nivel de importancia pero no como el que amerita. Hoy en día, en el Perú, hemos visto las grandes paralizaciones y las millonarias pérdidas que han tenido las grandes empresas a nivel internacional justamente por no haber tenido dentro de sus planes un manejo de temas sociales y por extremos, por no aportar o por aportar demasiado. Entonces, están las claras muestras de los grandes extremos que se han generado, cuando no apporto y cuando apporto mucho, en vez de buscar un término medio. Y justamente por falta de previsión comunicacional y falta de alineamiento con las comunidades.

De lo que hemos hablado ha sido acerca de las grandes líneas de relacionamiento, hemos hablado de los principios, hemos hablado de los resultados y el relacionamiento comunitario, pero, si hablamos de lo que actualmente están haciendo las empresas ¿Cuáles son esos mecanismos que utilizan en el relacionamiento comunitario o que cosas son las que se están haciendo en general para lograr relacionamiento?

Creo que ahorita lo están enfocando básicamente al tema de generación de beneficios por solicitudes recepcionadas y generación de oportunidad laboral. Lo enfocan a esos dos grandes rubros pero no se ve un tema propio de la empresa que nazca en tener un equipo capacitador que te va a permitir a largo plazo que no siempre esté detrás de todo este tema o que no seas un papa con un hijo, que siempre estés generando beneficios constantemente, pero no hay un corte de esto y se genera como una relación de dependencia entre empresa y comunidad, pero veo que no hay un tema de generación de capacidades donde ya la gente se desvincula de ti porque puede valerse de sí misma, de repente un tema de formación técnica individual o una proyección de mypes, donde tú los capacitas no para que sean tus proveedores sino para que sean proveedores de otras empresas a nivel nacional y vas perdiendo ese acompañamiento que tienes que hacer porque ya pueden caminar solos.

Entonces, yo sé que esto genera un gasto adicional, pero también si hablamos de 20, 15, 30 años de explotación estamos hablando también de que a 30 años no los vas a tener porque ya generaste independización de las personas, pero es algo que la empresa no apuesta porque lo consideran caro, cuando más caro es lo que vienen haciendo.

¿Cómo este tipo de estrategias aportan en la generación de confianza?

Más que todo considero que la generación de confianza es por un tema de gratitud, porque sienten que la empresa invierte en generar un valor adicional en ellos, y a su vez ellos van a valorar lo que se les da para la mejora de su familia. Lo que genera muchas veces la mejora y desarrollo de capacidades es la migración. La migración te permite tener familias independientes de ti como empresa privada.

Hablando sobre la dimensión personal, ¿Tú crees que las relaciones interpersonales son importantes en el relacionamiento comunitario? ¿El relacionamiento comunitario solo queda ahí?

No, hay un elemento muy importante fuera del tema externo de la relación misma con la comunidad, es la relación comunitaria generada de manera interna con las otras áreas internas de la empresa, llámese seguridad, estructural, construcción, logística; entonces, si no hay un correcto relacionamiento interno va a seguir el divorcio por fuera. Todos apuntan a un mismo objetivo, no solo es que el área de relacionamiento comunitario se va a terminar relacionando con la comunidad sino que todas las demás áreas también y si no hay un mensaje unificado de todas las áreas va a fracasar tu trabajo como relacionista comunitario porque tú puedes enviar un mensaje y enviar una proyección pero si las otras áreas tienen otro mensaje van a destruir todo lo que has hecho

El tener un mensaje unificado y que las ideas y los acuerdos sean generados desde adentro para generar un buen relacionamiento comunitario.

Exacto, pero eso es algo que hasta ahorita no se logra con todos estos temas que yo he venido teniendo con distintas áreas. Es bien difícil que las áreas de ingeniería entiendan lo complicado que puede ser el desarrollar su ingeniería en un lugar, “yo vengo a generar esto, en tal lugar, en cierto plazo y no hay más, y si tengo que pasar por encima de quien tenga que pasar lo voy a hacer”. Cuando no se dan cuenta que haciendo eso destruyen la relación con la comunidad y esta va a saltar al área de relaciones comunitarias y esta área no va a poder resolver este asunto y la consecuencia directa va a ser la penalización de la obra porque dañaste ya muchas cosas. El ingeniero no te va terminar entendiendo que tú tienes un plazo prudencial para la realización de la obra y terminan diciendo que son tonterías, no lo entienden como deberían entenderlo, ellos están abocados a su Budget, a su proyección pero no hay un tema social y ahí es donde se genera el daño.

Eso es interesante porque en todo caso, el relacionamiento comunitario atañe a todo y cada uno de los miembros de la empresa.

Sí, en resumen generar una reunión semanal por temas de relaciones comunitarias con otras áreas como lo describen bien hasta el momento es una pérdida de tiempo, ahora, cuando se dan cuenta de que no es una pérdida de tiempo te generan una bomba que paralizó todo.

La coordinación interna es vital en este sentido. Hablando de las interacciones, como personas como nos desarrollamos, ¿Tú crees que eso tiene alguna importancia en la generación de confianza? ¿Cuál es esa importancia?

Sí, definitivamente, es importante porque las relaciones comunitarias caen personas de distintas maneras de pensar, de distintas maneras de comunicar, entonces de distinto carácter, algunas son alegres otras son serias, pero yo creo que la barrera donde todo puede romper todos estos esquemas es un proceso complejo de comunicación donde nadie pueda brincar ni pasar por encima de otra persona. Si no hay una instrucción clara o manejo adecuado del manejo del grupo.

Es un proceso claro de lineamientos de comunicación, para que nadie pueda brincar o para que nadie pueda pasar por encima de otra. Si no hay una instrucción clara o un manejo adecuado de la cabeza del grupo y de cómo saber integrar a sus recursos humanos internos como equipo también matas el proceso, porque empiezan las trabas internas o empiezan los conflictos internos que repercuten en tu labor como profesional en la comunidad.

Y en la relación con la comunidad ¿Qué tips o recomendaciones les das a las personas que trabajan contigo en el tema de relacionamiento comunitario, sobre todo sobre cómo actuar? ¿Hay algunos secretos o temas en los que hay que poner atención, en la forma como tratamos a los otros, en la forma de como hablamos, en la forma cómo nos relacionamos?

Mira los tips básicos para el tema de relacionamiento son:

Siempre usar un lenguaje sencillo, es el principal tip, nada de tecnicismos, nada de mecanismos, nada de procesos porque la gente te dice que sí, pero en realidad no te entendió ni un 15% de lo que le quisiste transmitir, mientras mayor sea el lenguaje sencillo que se utilice, dependiendo el contexto, va a ser mejor. Normalmente, las relaciones comunitarias entran en un proyecto siempre entran con stakeholders que son analfabetos o que tienen un nivel de educación muy básico, son los factores importantes donde uno desempeña, entonces el lenguaje común, sencillo y sin tecnicismos es la primera.

El segundo tip es no involucrarse tanto en problemas internos o conflictos internos de una comunidad, porque vamos a comenzar a escuchar: "mira este no está haciendo bien su gestión" y al final uno termina siendo parte, terminan metiéndose en el problema interno de la comunidad, en el cuál nunca debiste participar y al final cuando ellos solucionan sus problemas internos, los de Relaciones corporativas terminan como el malo y lo terminará sacando. Es

mejor no opinar, ni a favor, ni en contra de algo que uno recibe como información, recepcionar pero no opinar.

¿Cómo haces para lograr enterarte de cosas? Por ejemplo, es difícil a veces darte cuenta de algo si es que alguien no te lo cuenta, y ¿Para eso necesitas tener cierto nivel de confianza? ¿Cómo se logra esto?

Yo creo que la mejor manera de generar confianza, no solo con la población, con el stakeholder externo sino también con el interno, mostrándote tal como eres, contándoles de tu vida personas, de las experiencias, compartir un momento de almuerzo, de cena, y conversar temas no laborales parece algo tan ridículo y sencillo pero te abre puertas hasta donde el trabajador.

Sobre estas dimensiones más personales, ¿Nos podrías contar alguna anécdota o algún ejemplo donde hayas aplicado estos tips de la generación de confianza?

Normalmente esto me ha resultado con juntas directivas hasta hostiles, donde fuera del tema de presentación formal que podría realizarse, en medio de la conversación de repente soltar una broma o un chiste sobre algo que te haya puesto en ridículo en determinado momento no se debe mencionar, y generaste una sonrisa y la sonrisa continua, y empieza a tratarte distinto a hacerte bromas y dentro de todo ellos te terminan haciendo bromas e integrando, y eso me ha pasado incluso en zonas donde el español no ha sido el lenguaje principal. Diciendo frases en quechua, ridiculizándome por momentos hablándolas, pero abría puertas y te veían distinto.

¿Crees que es un poco basado en la empatía?

Sí, ahora por más que tú quieras generar estos ambientes no siempre te van a resultar, porque tú siempre vas a ser el malo, el letrado que viene a engañarnos.

Y ¿Cómo evitas eso? ¿Cómo transformas eso? Me refiero a la situación de que siempre te vean como el letrado y que te vean como en alguien en que sí se puede confiar.

Con el deporte, increíblemente. A veces con un partido de fútbol o con alguna actividad que ellos hagan y el compartir es lo que rompe esquemas, yéndose netamente al caso de Perú o de Colombia o Honduras, que no es muy bien visto, pero compartir un vaso de cerveza rompe esquemas. Algo que muchas veces está prohibido por políticas, pero es porque no se termina de entender que es una relación comunitaria en sí.

Hablando sobre el respeto a los espacios que existen en la comunidad para la toma de decisiones, mencionaste a las asambleas y que hay que respetar la manera y el espacio en que ellos toman decisiones.

Yo creo que ahí inclusive son como rituales, y previamente uno tiene que ir ya preparado a lo mismo. La manera de estar preparado es conversando con un poblador y que te explique bien cuáles son los casos, de qué manera se maneja, si tienen un moderador, cuales son los espacios, como es la forma de participar, por ejemplo, cuando tu interrumpes a alguien para hacer una aclaración y crees que estás haciendo bien cuando no es así, sino que estabas interrumpiendo el espacio personal de participación de alguien; sobre todo es un análisis de costumbres y participaciones que se pueden hacer, eso es a todos los niveles, vaya el relacionista o vaya el CEO, se debe explicar de qué manera va a ser la reunión y de qué manera se puede defender y en que determinados momentos uno puede participar.

¿Cómo funcionan esas asambleas? Pudieras contarme desde el inicio, ¿Cómo prepararse, cómo se ubica la gente y cuál es la posición de las personas que no son parte de la comunidad? Un poco para tener una descripción amplia.

La descripción amplia llega con la carta de invitación a una asamblea comunal, al llegar a esta asamblea comunal lo primero que tú debes hacer es conversar con alguien de confianza, que ya hayas generado en la comunidad para que te explique a qué hora es el proceso, a qué hora te tienes que presentar, en qué momento debes ingresar, donde te debes sentar y todos los detalles que debes conocer antes. Una vez que tú ya has tenido una reunión previa y sabes cómo debes presentarte y con quien y que necesitas, es saber que temas te van a preguntar, ya que a veces

vienen las invitaciones abiertas pero no sabes qué temas van a tocar, entonces como tercer o segundo paso debes pedir una aclaración para que tú puedas saber qué temas se tocarán y tú puedas desarrollar una respuesta, porque si es una invitación abierta te pueden preguntar de la A a la Z, en cambio si es una invitación de una asamblea con puntos preestablecidos, ellos van a respetar los puntos de agenda por los cuales te citan y no se van a salir de esos puntos y si por ahí se quieren salir de esos puntos, es tu derecho decir que lamentablemente, no se te ha convocado para ese punto.

Una vez establecidos los puntos y los protocolos, tú ya vas con las personas idóneas y los puntos idóneos a la asamblea, normalmente cuando uno asiste ya está la mesa de honor y el público en general, en la mesa de honor está la junta directiva, el público tiene una reunión previa y tú tienes que esperar que ellos terminen el tiempo que ellos decidan es un tiempo pertinente para entrar. Una vez que uno entra debe saludar absolutamente a todos, los que están cerca y los que están lejos y sentarse a un lado de la junta directiva, de la mesa de honor donde han separado unas sillas y presentarse debidamente presentando el nombre, el cargo que tiene la empresa, una vez que comienza la presentación y empiezan, cede el pase el moderador y estos mencionan qué normas te van a poner como tiempo por pregunta, sobre qué tema, etc. y entonces uno tiene que estar siempre atento al moderador y pedir permiso cada vez que para que le cedan la palabra.

¿Los moderadores son personas de la comunidad?

Son personas mismas de la comunidad y normalmente tienen un secretario de actas y uno normalmente también tiene un secretario de actas para que no haya ningún problema en lo que se dijo y lo que se explicó, porque normalmente al final de las reuniones hay una discusión de las actas y como hay una descripción de las actas te hacen firmarlas como si tu estas corroborando algo, ya depende ahí de la empresa si es verdaderamente una lectura previa de todas las cosas que se han tocado y se han conversado.

Normalmente, estas asambleas a las que han invitado a las empresas o del proyecto. ¿Con qué motivo son? ¿Es para tomar decisiones o para aclarar cosas?

Sí, son multipropósitos, unas son para aclarar cosas, otras son para solicitudes, otras para quejas y reclamos y otras son por temas de ocupación laboral y oportunidades.

De tu experiencia en lo que has visto a lo largo de todos estos proyectos en los que has trabajado, ¿Qué temas la empresa invita a la comunidad a tomar decisiones conjuntas? ¿Sucede eso en algún momento?

Sí sucede en las famosas partidas presupuestales de desarrollo de infraestructura, en las cuales se les invita a la junta directiva o a alguna comitiva especial formada por la asamblea comunitaria en donde se les dice: “ señores tenemos esta partida por esta cantidad de dinero, ustedes que consideran que debemos generar o desarrollar en la comunidad”, entonces ahí es donde entra un tema conjunto donde de repente te pueden decir una cancha deportiva, el mejoramiento del puesto de salud, un mercado, una plaza de armas, dependiendo de la cantidad de dinero que tú les indiques que vas a generar; ahí es donde se genera una decisión conjunta empresa - comunidad.

¿Solo es para esos temas o es para alguna otra cosa más?

Es para esos y otros temas, y otro también es para oportunidades laborales y preestablecer un ciclo de rotación y las personas que van a participar como un control de la comunidad; es decir, para puestos laborales y para proveedores locales.

Ponerse de acuerdo con la comunidad en estos temas, ¿Qué tan difícil es?

Es complicado, porque siempre van a querer beneficios personales por ser parte de esta comitiva, siempre van a querer jalar a uno por su beneficio, el punto es cómo contrarrestar esto y cómo ser totalmente transparente y ahí está el detalle de quiebre, hasta donde cómo junta directiva me vas a ayudar, yo sé que tú tienes la decisión sobre toda la comunidad pero hasta donde yo como empresa puedo utilizar esto para mi beneficio utilizando al resto. Entonces,

creo que es una línea muy frágil que hasta ahorita no hay una ciencia cierta o una fórmula que te diga hasta dónde puede llegar esto o no, sino te vas dando cuenta, a medida que vas avanzando, hasta qué punto puedes ir, aunque la empresa pueda ser totalmente transparente, la empresa siempre termina cayendo en este juego de negociaciones bajo la junta directiva.

En este caso, ¿Cómo se intenta o cuáles son las estrategias para intentar romper con ese favorecimiento a los grupos de mayor poder?

Generando una comitiva general directiva que va en representación de la asamblea.

En el caso de la toma de decisiones por inversión social y negociaciones, ¿Has tenido alguna experiencia negativa en donde se haya simplemente pateado el tablero y se haya dicho “no, acá no llegamos a ningún acuerdo”?

Sí, temas de proveedores locales, en donde son la comunidad se había llegado a un acuerdo de 60% proveedores locales y 40% externos, pero después llegó un momento en que la comunidad quería abarcar un 80% pero había la gran disyuntiva de que los estándares y los requerimientos que tenía la empresa eran muy altos y generaban mucho costo para las empresas locales y ahí empezaba el divorcio. Entonces, hacerles entender de que tú necesitas a un proveedor A1 con ciertos estándares y va a generar un tema de inversión y se tenía que hacer llegar más fuerte el mensaje y se tenía que hacer entender la gente porque era importante ese nivel de requisitos que se podía para poder trabajar con el proyecto; entonces, era un camino duro y difícil donde en varias oportunidades se pateaba el tablero y te originar bloqueos y paralizaciones pero llegó un punto en donde la gente se dio cuenta de que tenía que invertir para poder trabajar correctamente la empresa.

Y ¿Cómo recuperas la fluidez en la relación cuando ha habido un quiebre?

Yo creo que ahí es donde la empresa tiene que entender que las paralizaciones, por más que sean costosas, son necesarias porque al haber una paralización dejas de generar los ingresos a los que habitualmente estaban acostumbrados y eso produce una desesperación y hace que ellos mismos toquen la puerta, pero si la empresa insiste y no quieren pues eso les genera pérdidas porque no lo tienen programado o proyectado, en un periodo muerto por conflicto social es ahí donde llega el problema. Normalmente si se para 1 o 2 meses la gente que no ve el ingreso que veía normalmente al que estaban acostumbrados se empieza a desesperar y ahí llega el rompimiento interno, donde un grupo quiere seguir trabajando y el otro no y se genera un conflicto interno de ellos.

¿En algún momento has tenido alguna experiencia sobre el efecto multiplicador? Cuando se generan una mejor relación o buscan ellos un acercamiento porque han visto que otros están teniendo beneficios o efectos positivos de la relación, que inicialmente otro grupo no quería.

Sí, normalmente los grupos opositores radicales por malos manejos de mensajes o de grupos políticos externos que no tienen ninguna realidad en el sector se han encargado de minar, cuando estas personas ven que a sus pares les empieza a ir mejor o tienen cosas que antes no tenían tienen desarrollos que los han llevado al progreso y ellos siguen en lo mismo terminan acercándose y preguntando el por qué, qué tan cierto era esto de ser opositor cuando yo veo que en realidad no es tanto el prejuicio. entonces no es raro que uno de los opositores empiece a trabajar contigo para que los otros también empiecen a entrar y te digan “oye no era tan cierto lo que me estaban diciendo, no era tan cierto como se veía el manejo, yo veo que sí están invirtiendo en temas de manejo ambiental, en la mitigación de polvo, controles, explicaciones y me han dado la potestad de que venga un tercero no contratado por la empresa y te explique, me han capacitado para entender estos tecnicismos y veo que están indicando en el otro lado” , entonces eso normalmente te genera un efecto multiplicador porque le das las herramientas al mismo opositor para que él pueda tomar un concepto propio y no orientado por la empresa o por el grupo opositor sino que él mismo determine un análisis.

Me surgen algunas otras preguntas acerca de cómo estas acciones generan confianza. ¿Estas acciones son un resultado de la generación de confianza o, más bien, es en la implementación de esas acciones que tú vas generando confianza?

Yo creo que en lo segundo, en la implementación es donde tú vas generando confianza porque por más bonito que tu hables si no hay una ejecución de por medio de lo que dices que vas a hacer, la gente va a seguir desconfiando de ti, una vez que en proceso tu vayas demostrando con acciones lo que estás generando la gente dice “es verdad lo que me estaba diciendo y es verdad lo que estaba ejecutando”.

Eso se refiere a un tema de la credibilidad que me decías desde un inicio ¿Cierto?

Cierto.

¿Qué crees que es necesario a tomar en cuenta para mejorar? ¿Qué es necesario hacer para tener relaciones de mejor calidad o fortalezcan más las relaciones entre proyectos y comunidades?

Yo creo que las mesas de diálogo es algo que te abre bastantes oportunidades a nivel interno y externo, las mesas de diálogo con el grado de participación que todos deben tener en todas las áreas. Yo no lo veo como tiempos muertos, lo veo como una oportunidad donde todos pueden entender los procesos de todos, los tiempos de todos y se puede generar una mesa de diálogo donde no solo el área de relaciones comunitarias participe con la comunidad sino generar también la participación del encargado del área de seguridad, de logística, de construcción y participar en una mesa de diálogo directamente con la comunidad también, pero previamente tu teniendo una reunión con ellos antes de la mesa de diálogo conjunta.

Poo9 JB

Me gustaría que nos contaras acerca ti, de tu historia, en que institución estas trabajando actualmente, que cargo tienes y hace cuánto tiempo estas trabajando en temas de relacionamiento y gestión social.

Mi nombre es Juan Briones, soy agrónomo con título en gestión social y desarrollo, estoy trabajando desde el 2001 en temas con comunidades, actualmente estoy trabajando también con comunidades en las zonas de Cajamarca, pero a partir del 2001 me vinculo al sector minero, he trabajado con Southern, Grupo Raura y actualmente estoy trabajando en minera Barrick el tema de gestión social y he trabajado en el departamento de gestión y producción en el sector minero.

En el tiempo que ha trabajado en el sector minero, desde que has iniciado, ¿Cómo has visto que el tema ha cambiado o ha evolucionado en el tema a relaciones comunitarias?

Si, inicialmente el área de relaciones comunitarias no tenía más que una jefatura, en el 2001 o 2004 y en adelante se fueron formando equipos de un nivel mayor, se formó una superintendencia o gerencia, ha habido una evolución con el surgimiento del aporte voluntario minero, han habido algunas distancias que se han manejado con fondos en función al avance de los recursos; pero desde mi punto de vista personal, ha habido un retroceso directo acerca de lo que se refiere a relaciones comunitarias. Se ha trabajado, de manera que el relacionista se encargaba de velar por los proyectos y hablar con la gente de la comunidad, abrir las cuentas mancomunadas, hacer las compras, hacer las capacitaciones y asistencia técnica; sin embargo, eso era muy impositivo para tener el acercamiento directo con las comunidades, en los últimos 5 u 8 años esto ha cambiado totalmente.

¿Desde cuándo has notado ese cambio de tener más cercanía a la comunidad, de este cambio que está dejando una distancia?

Creo que desde julio del año 2007 o 2008, se da esta situación en la cual se vio algo así. La empresa tuvo un conflicto serio con la gente, nosotros teníamos gente en campo a quienes les pagábamos muy buen dinero y estaban en una universidad que estaba viendo un proyecto de educación y cuando fueron a preguntarles por nosotros, ellos negaron que conocieran a la empresa, que solo estaban haciendo su trabajo y que no los apoyaban. Entonces hemos creado un espacio bastante grande en relación a la generación de apoyo, pero que socialmente no responden a nuestro objetivo, como empresa minera nosotros queremos generar confianza en la población y esa generación de confianza es lo que finalmente permite el logro de tu proyecto y también el éxito de las operaciones.

Lo que entiendo entonces, es que el tercerizar y tener un estilo de dejar algunas tareas hacia otros, genera una barrera entre la comunidad y la empresa, más que un acercamiento.

Eso es lo que yo he podido observar, hay un vacío, puede ser que se ejecute de una manera los objetivos, pero ese espacio que anteriormente lo tenían comuneros o que tu como trabajador de la empresa te ACERCABAS y le ayudabas directamente en su cosecha o en las actividades que tuvieran, como actividades ancestrales en donde te sentabas a comer con ellos y apoyes a cargar sus cosechas, etc. Eso es lo que hemos perdido en los últimos años y eso ahora es raro que un ingeniero se acerque y te tome la mano y te salude, cuando antes era lo normal.

¿Esto pasa en muchos casos, o lo has visto en algunas zonas específicas?

Eso es lo que yo he visto que se ha ido generalizando, se ha generalizado ya a nivel nacional, el tercerizar y cuando haces esto es ir en una primera instancia, poner la primera piedra, tomarse la foto y se acabó; pero si tu tercerizas el proceso en sí, si te sirve para la meta de cumplir un proyecto, pero si tú quieres tener una base social y un contacto con la gente es algo que tienes que hacer permanente, ha habido un cambio y este cambio se ha ido hacia ese lado.

En este cambio y en este nuevo estilo de hacer relaciones comunitarias, ¿Qué significa para ti hacer relaciones comunitarias y que deberíamos entender por relacionamiento comunitario?

Para mí las relaciones comunitarias es un estilo de trabajo que optan las empresas, que le permite generar confianza en la relaciones y a la par le permite también generar desarrollo local. En esta área de relaciones comunitarias podemos tener proyectos, inversión en liderazgo, ver derechos humanos en las mujeres y niños, es un campo bastante amplio pero que nos permite mantener lo que algunos llaman “la paz social”, nosotros no somos responsables de generar el desarrollo a nivel local pero si podemos contribuir junto con el gobierno local a su cumplimiento, si eso lo entiende el gobierno local y la población podemos avanzar de manera conjunta, si eso no se entiende, como a veces pasa, terminamos estando solos y luchando para poder lograr el cambio. Creo que el enfoque de las relaciones comunitarias va a depender mucho de la empresa, no siempre es el mismo pero depende de la empresa que tiene y que busque velar por un cierre responsable con la comunidad, cumpliendo todos los compromisos, estándares de calidad, ambientales y también absolviendo todos los conflictos o quejas que se puedan tener.

¿Cuáles crees que son los principios que están en la base del relacionamiento comunitario?

Creo que primero, la generación de confianza; segundo, un trato justo; tercero, el respeto a la cultura local; cuarto, la participación del desarrollo, la comprensión de la cultura; finalmente, lo que la gente quiere es que se les escuche y eso les hace sentir respeto a ellos y lograr acuerdos conjuntos; hay comunidades que piden cosas pero también está el cambiar acuerdos, hacer que no se pase a temas mayores y temas de responsabilidad.

Me podría contar alguna historia o anécdota donde hayas visto que estos principios: el trato justo, el respeto a la cultura local, la participación en el

desarrollo y en lograr acuerdos conjuntos, donde estos hayan sido factores que han fortalecido la confianza entre comunidad y empresa, ¿Se te ocurre algún ejemplo?

Sí, yo estuve en la Southern y ahí he hemos trabajado algunos proyectos de desarrollo importantes, uno era de papa y otro era de ovejas. Por ejemplo en el de papa comenzamos a trabajar con productores de la zona donde tenían una variedad de papa que ellos decían que era muy buena porque tenía algunas características que le servían al tema de almacenamiento; sin embargo, la semilla se había perdido, entonces como la mina ya no existía a nivel nacional hicimos un acuerdo con la universidad de la agraria y conversamos para ver si podíamos producirla y comenzamos a producir y estos productores trabajaban de manera conjunta, eran grupos de productores de 4 o 5 que manejaban 3 o 4 hectáreas de manera conjunta y tenían costumbres que se mantenían, no todos pero al menos 2 grupos sí. Entonces traíamos la semilla, sacábamos de ahí el maíz, le colocaban las flores a las semillas, compartíamos mucho tiempo y el proceso con ellos y eso generaba un espacio de compartir; incluso hay costumbres donde se tiene que tirar las papas que están podridas a los varones y tratar de tumbarlos y hacían eso entre el grupo, y lo curioso era que en esa zona donde habían estos tratos distintos a la papa, más tradicional como un pago a la tierra, generaba mayor rendimiento y tenía la mayor producción y quieras o no se estaba haciendo un mayor respeto a las costumbres de las zonas, ellos estaban salvando las costumbres de alguna manera y se veían los resultados positivos.

Hay otra experiencia también que tuve en la misma zona, el caso de las ovejas. Ahora estamos viviendo el friaje, lo que se hace es que se junta ropa usada y se manda y llega pues cosas que no sirven a veces, el problema que ellos tienen es la falta de alimento para el ganado porque estos mueren y pierden su capital, el gobierno regional de Tacna les daba alimentos como pasto de puno que era de más calidad y nosotros comenzamos a producir, comenzamos un proyecto en la zonas, llevábamos este producto a los productores y se generaba más ingreso; ahora, esto llegó al gobierno nacional y nos dijeron que estábamos lucrando con la desgracia ajena, pero luego de 2 o 3 meses volvieron y a pedirnos a comprar, lo que hicimos fue venderles para las zonas mas alejadas. Los agricultores ganaron porque se llevaban el flete que normalmente se lleva el transportista de puno y a su vez se generó un ingreso, incluso había un productor que no tenía ganado pero con su ingreso pudo comprar ganado y yo regrese después de 5 años y el ya tenía varias cabezas de ganado, entonces lo que hicimos fue darle un enfoque social y vimos un tema de sostenibilidad y lo vimos con un tema de tiempo, ahora la zona no solamente produce papas sino que también producen ganados de alta calidad. Estos proyectos son buenos, son interesantes pero te demoran de 5 a 6 años pero sí te generan el espacio que uno quiere, cuando trabaje allá la misma gente me dijo que no iba a dejar que me vaya porque yo ya era parte del pueblo y eso fue mi condecoración, pero eso es lo que se buscaba hacer, hacer que la gente te vea como uno.

Me parece bien interesante esto que mencionas que de alguna forma los proyectos les dan a ustedes el espacio para poder lograr confianza y poder acercarse a la población, ahora, que este la condición dada, ¿siempre hace que haya confianza o hay algo más ahí y tiene que ver con las características de las mismas personas que trabajan ahí? ¿Cómo lo ves?

Al equipo de trabajo tienen que ser personas que les guste el trabajo en campo, el tema de la comunicación también es bastante importante, a veces la empresa se concentra en que salga un bonito folleto, con colores o en cliché, pero va más allá de eso, la comunicación debe ser de manera vivencial y bajar al poblador o tener un folleto de dos páginas pero con cosas que a ellos le interesaba, por ejemplo, temas como el friaje y recomendaciones y por ahí un mensaje adicional; en este caso, nosotros teníamos ese apoyo del gerente, lo cual no se da siempre o casi nunca, generando que haya comunicación con las bases. Los grupos de trabajo son diversos, yo he trabajado en el grupo con periodistas, sociólogos, agrónomos, ingenieros pero la cuestión es que te guste el tema de desarrollo y si no te gusta estas solamente cumpliendo lo mínimo que

la empresa te exige cuando, uno debería de buscar algo mas y la gente vea que la empresa en verdad está generando un beneficio social a largo plazo sin caer en el paternalismo.

Entonces, ¿Qué características dirías que deberían tener las personas que hacen relaciones comunitarias para lograr esta comunicación?

Creo que deben tener empatía, ponerse en la posición del otro y tratar de entender a la otra persona y porque esta acudiendo a ti; tiene que ser bastante analítico porque en función a lo poco que conozcas a una persona debe poder reconocer el perfil de la persona y poder reconocer como seguir un dialogo con ella; te diría ordenado, pero la mayoría de comunitarios somos bastante desordenados, creo que el gerente tiene que ser muy ordenado, el equipo recibe bombardeos de información día a día y van cambiando, un día estas bien y al medio día ya tienes un paro, entonces, tiene que tener esa capacidad para poder amoldarte a situaciones cambiantes que se den; tolerancia para poder escuchar insultos o criticas al sector, a las personas y también conocimiento del problema, ir preparado a las reuniones para poder asumir una respuesta, y si no se puede solo tener a alguien que te apoye en temas especializados; tienes que ser una especie de guerrero, por ejemplo, he tenido compañeros que no les gusta comer algo, tratar de compenetrarte con la comunidad o había un jefe al cual le llevaron cerveza los comuneros pero él dijo que no tomaba cerveza solo agua mineral, esas cosas por ejemplo, aunque sea por cortesía se deberían de hacer, son detalles que la gente luego te reclama. Entonces, tolerancia, respeto, participación, entendimiento de sus tradiciones y costumbres también s importante.

¿Cómo se logra eso? Me has mencionado una serie de características y me has mencionado que estas características se van aplicando mientras ustedes van haciendo distintos tipos de proyectos, entonces, de alguna manera, ¿Dirías que los detalles en la relación importan en el largo plazo para construir una relación sólida con la comunidad?

Si de hecho, hay cosas que la gente valora bastante como, por ejemplo, tengo un ingeniero compañero que no importaba la hora en que llamaran a su puerta, él iba y los ayudaba, entonces tu encuentras gente que tiene esas características que representan, en su momento, a la empresa y que la gente lo valora mucho, esos espacios que vas ganando con la gente o con las comunidades, se tienen ideas centradas en el sector minero entonces que hagamos esas cosas marcan la diferencia y la gente lo valora mucho eso y el cambio en sí que está dando la minería, la cual se ha modernizado y hay algunos ejemplos que puedes ver como las empresas que están usando agua de mar. Hay algo que podemos notar, sin importar las regiones hay indicadores de calidad, educación y salud, hay argumentos que tú puedes tener e ir mostrando para mostrar que si vale la pena apostar por la minería y sobre todo por la nueva minería.

Cuéntame desde tu punto de vista y tu experiencia, ¿Cuál es el valor agregado que le ha dado las relaciones comunitarias a la industria minera?

El área de relaciones comunitarias en realidad le ha generado a la empresa el contacto con la población, la identificación previa a la generación de conflictos, poder tener gente en campo que te permite tomar decisiones de una manera más rápida y prevenir conflictos. Yo creo que la mayoría de empresas tienen bastante temor por la imagen que se genera cuando se dan conflictos, entonces, en muchos casos la gente si está trabajando por los proyectos pero también se van viendo los actores y viendo las situaciones que se puedan presentar y muchos ingenieros miembros del equipo las pueden reducir o aplacar. Yo creo que el valor de las relaciones comunitarias es sumamente importante desde que se inician las exploraciones. Yo estuve en exploraciones desde el año 2010 y anteriormente no se daba la salida de los quipos de manera conjunta con las otras áreas, se comprometían pero no cumplían, entonces, el rol del relacionamiento comunitario es realmente importante y debe ser considerado desde la exploración ya que se pueden ahorrar muchos problemas, aunque actualmente no se haga; finalmente, muchas exploraciones no terminan siendo minas y te generan un pasivo que luego te pasan factura.

En este caso, en el que tú comentas, este caso general en que los equipos de geología se comprometen a una cosa que luego generan un pasivo, ¿Cuál es esa factura que te pasan esos pasivos?

Muchas veces en las comunidades exigen que ejecutes a lo que te has comprometido y que sino no se puede reanudar, en muchos casos son sanciones, y te dicen: “ustedes vinieron hace muchos años y ahora regresan nuevamente y ahora no quiero la posta, sino que quiero el colegio” o cosas así, a veces eso lo realizan las mineras junior y luego te lo venden a terceros o a veces te lo hace un tercero y ya tienes problemas, por ahí son difíciles de controlar sobre todo en la etapa de exploración, porque tú no sabes realmente lo que vas a obtener y como exploración uno no sabe si el beneficio va a ser tan grande y eso se debe de conversar bastante con el área de exploraciones y en el momento de comprar un nuevo proyecto.

Entonces, ¿Dirías que no hacer relaciones comunitarias de manera temprana generaría sobre costos a las operaciones?

Si, exacto.

También comentaste que un valor agregado seria la reducción o el manejo de conflictos de manera oportuna, ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos para las operaciones?

En primer lugar, generan costos de mantenimiento de personal que se queda en mina, normalmente la gente tiene que bajar todos los días a las zona baja y esto te genera un sobre costo; segundo, se tiene que pagar a la gente un adicional; tercero, puede incidir en la producción porque tienes que paralizar algo, cambiar las rutas para evacuar, etc., una paralización creo que costaba unos 12 mil dólares diarios.

En este momento de tu experiencia y de lo que has mirado, ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las empresas para las relaciones comunitarias? Me contabas en primera instancia, estos proyectos de tipo productivo, el estar día a día con el equipo en las comunidades, etc. ¿Qué otras cosas están haciéndose en relaciones comunitarias?

Lo que he visto ahora último es que se está trabando fuertemente el tema de empleo local y también el tema de empresas locales, es un compromiso con la zona, esto ha sido ya trabajado y hay incluso líderes locales de empleo a quien se les va indicándolas cantidades de cupo que se tienen de manera semanal o en otros casos ya se manejan directamente con gente de la zona. Tenemos también trabajo con gente de la zona y tenemos 18 empresas locales que están trabajando y que se les tiene que ir dando oportunidades para que tengan un ingreso, el tema de infraestructura, también se ha trabajado el tema hídrico y se maneja en muchas empresas con el manejo de canales, reservorios, también el tema de llevar agua potable a poblaciones, el fomento de liderazgo, el aporte voluntario que se ha manejado para temas viales o colegios, campañas de salud, entre otras.

Me comentabas que cuando ejecutan los trabajos y cuando se ponen los proyectos en marca se tercerizan y se tiene a otras personas trabajando como intermediarios en la empresa, pero previamente, ¿tu consideras que estas estrategias eran un medio para lograr una mayor confianza con la comunidad?

Si, normalmente se ha manejado estrategias para la gente de manera directa, yo sé que a través de los últimos años para llevar un mayor control de la institución se optó por un mayor control de la modalidad y eso es lo común actualmente porque yo sé que deberíamos de tener un mix, tenemos algunos temas que seguimos manejando de manera directa y tenemos algunos que no, como las construcciones de colegios no los podemos manejar nosotros, pero temas menores como cultivos si podemos hacer para no dejar de lado esos espacios, normalmente las relaciones se dan solo con los dirigentes.

En el caso de Pierina que está en un momento de cierre después de todo este tiempo, ¿Qué crees tú que hay que mejorar para poder mantener una relación de confianza cuando ya el proceso de producción ha terminado? ¿Qué habría que

mejorar para poder terminar todo el proceso con la confianza entera con la comunidad?

Lo que es siempre valioso es el tema de la comunicación, hay mucha desinformación de la gente por si se le ocurrió o a veces se da también líderes que influyen y generan corrientes de opinión negativa, yo pienso que el tema de información, el tema del cumplimiento de los acuerdos que tenemos y la participación con la comunidad siempre te va a ayudar bastante y en esos cierren que duran varios años por lo cual el Estado está bastante metido creando mesas de diálogo y mucha gente del gobierno también y esos son garantes de que las cosas salgan bien. En el caso de las mesas son laterales, cosas que se pueden lograr las resolvemos rápido, y también se tienen mesas de las cuales también se busca cumplir todo lo acordado pero hay gente que requiere cosas que no estaban consignadas en un inicio y eso les genera molestias sobre todo cuando la inversión que les dio para la zona no ha sido discrecionada porque seguramente las gestiones no las han manejado bien.

Ahora que hablas de estos espacios y de la participación, ¿Cuáles son los espacios en los que se toman ahora decisiones con la comunidad?, en el caso de Pierina por ejemplo.

Tenemos mesas de diálogo que son bilaterales, algunas por ejemplo con el MINEM, la mayoría de veces los temas son unilaterales. O sea nos reunimos a través de las asambleas con la comunidad y los convocan y ahí aclaramos algunos temas.

¿Sobre qué temas se discuten en estas asambleas?

Por ejemplo el tema de empleo, cuando son los trabajadores de la comunidad que están trabajando, alguna obra, tema de emergencias, nuevas obras que no estaban consideradas, básicamente eso es lo que se da en temas de compromiso.

¿Se hace seguimiento de compromisos en esta asamblea?

Si, cuando hay algún compromiso que está retrasado o algún tema con la autoridad esta nos da los plazos para que se puedan avanzar, pero no son retrasos de la empresa, son más de los tiempos que nos dan, cosas así.

En este caso, ¿Quiénes participan en las mesas bilaterales? ¿Solo los líderes o no?

Comúnmente son los líderes, participan por lo general en los temas de prioridades del pueblo, algunas veces se presentan 3 o 4 representantes, depende de la relación que se tenga, hay algunos líderes que intentan agarrar y presionar a la gente y depende mucho de su estilo.

Hablando del estilo de las comunidades, ¿Has visto también en el tiempo en el que has trabajado en estos temas, si han cambiado las comunidades? ¿Hay nuevas formas en el estilo en que ellas se relacionan con las empresas?

Yo he trabajado con comunidades donde la comunidad de los agricultores son comuneros, luego bajaba a la costa y negociaba con temas de construcción civil y cuando era así venía con toda la mancha y te tocaba la puerta, ese estilo yo lo vi hace años, luego he visto otras zonas donde el alcalde es minero informal y como tal prestaba la maquinaria para bloquear la vía y de las exploraciones mineras, y así he encontrado varios estilos donde la presión se pone por delante de cualquier negociación y eso va delante de cualquier negociación, y tiene que ver incluso con temas del Estado, no es posible que los policías traten de bloquear una vía porque quieran cosas.

¿Cómo recuperar confianza donde el estilo de acción de los líderes es así, prepotente, de presión o de no querer escuchar?

La gente se entiende con derecho a hacer lo que le da la gana porque el Estado ha prendido la protesta y ven como la única manera de lograr los objetivos y eso ha sido validado por los diferentes gobiernos que se han dado, tú tienes muertos en Cotabambas y a nadie le interesa, tienes policías desaparecidos y no pasa nada pero tocas aun comunero y ahí si el vale más; es así lo que ha empoderado a los comuneros para que se sientan los dueños de la galaxia porque

saben que nada les va a pasar, yo creo que no hay una solución que tú puedas dar, porque tiene ya que ver con el Estado.

El estado también participa también en generar industrias sino también para generar un clima de paz en general ¿no?

Claro. Recuerdo que en un proyecto que ya estaba pre aprobado y se presentaron problemas, campamentos incendiado, cosas que pasan y no salen en la prensa pero que cualquier inversionista ve a un margen de riesgo mayor en Sudamérica.

Sobre lo que me comentabas acerca de la importancia de las mesas de dialogo donde me comentabas que son otra forma de participación en donde el Estado está llamado a participar, ¿Ustedes han tenido experiencia de eso? ¿Cómo les ha ido con estas mesas? ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen en estas mesas?

Por lo general las mesas de diálogo se establecen después de un conflicto, esa es la lógica, entonces, de ese conflicto se tienen que llegar a acuerdo y el Estado funciona como un mediador. Lo bueno es que las mesas de dialogo que he visto que participan los representantes del Estado tienen bastante credibilidad y esto ayuda mucho a que se avance, siempre que han estado participando han buscado el tema de la paz, de que las cosas se normalicen, han estado presente noche y dia y la gente tiene bastante respeto por estas autoridades

¿Qué tipo de acuerdos con los que se logran en estas mesas? ¿Cuáles son los temas que se debaten?

Por ejemplo, nos habían indicado que se quería hacer un complejo deportivo y nosotros representábamos a la minera, y veíamos los terrenos y en eso estábamos como unos 6 meses y una vez que ya tengamos este proyecto en marcha ya se entregara conforme el acuerdo.

¿Los acuerdos siempre quedan en responsabilidad de inversión de la empresa o también hay una participación del Estado o de las autoridades regionales en lograr acordar algunos servicios o cambios?

Por lo general, cae sobre la empresa, salvo que algún proyecto deba tener alguna autorización del Estado ahí si intervienen pero no en temas de financiamiento, solo en temas de permisos.

Entonces, básicamente, ¿El Estado es un mediador en estas mesas?

Si, son mediadores.

Y, ¿Qué crees tú que es necesario para poder mejorar la participación de las comunidades?

Muchas veces, los liderazgos que se tienen son bastantes personalizados y no representan a la población, entonces yo creo que empieza por el cambio de liderazgo de los representantes que permita realmente le interese la zona, muchas veces no les interesa el tema de salud o educación y yo creo que si no hay un cambio en el liderazgo hacia uno positivo no va a haber ningún cambio ni mejora para la comunidad

Digamos que para lograr un buen balance en cuanto a relacionamiento comunitario, las comunidades tienen que poner de su parte de alguna forma y también liderazgos más propositivos y preocupados en cambios sociales y desde la empresa una comunicación sincera, clara y bajar al nivel de los pobladores y compartir con ellos el tema de la cultura, el respeto, el tema de la dinámica del área de relaciones comunitarias versus la comunidad. Ahora, ¿hay algo más que se tenga que hacer o la generación de confianza solamente se basa en esa relación? ¿La confianza es solo productos del relacionamiento comunitario o hay otras cosas que tomar en cuenta para la generación de confianza?

Yo creo que deberíamos hacer un estudio en el cual veamos como estábamos hace 20 o 15 años y ver cómo ha evolucionado la visión de la población hacia el sector minero. Yo pienso de que en el sector minero en general, se ha mantenido con un perfil bajo, intentando levantar por el 98 o 2000 pero no ha logrado posicionar en la gente la idea de que somos un país minero y si

la gente no está orgullosa de ser minero, poco podemos hacer, la gente piensa que es una maldición ser mineros cuando hay muchos países que quisieran tener lo que el país tiene, eso debe ser una convicción; desde el Estado se habla a medias del sector minero y como si fuera un pecado, y eso no está bien, no podemos basar nuestros recursos solamente en la comida o servicios, sino lo que tenemos, debemos explotarlo responsablemente, yo creo que una política de Estado debe identificar al sector y debe poder facilitar la viabilidad social para operar pero eso no se encuentra. Yo tuve una experiencia, un gerente de Japón me pregunto cuáles eran mis recursos y yo le dije: el oro, la plata, el petróleo, etc. Y le pregunte ellos que tenían y me dijo: “tenemos japoneses”, quiso decir que muchas veces la población es lo que hace a un país.

Po10 LT

Estamos con Luis Torres, quería que nos contaras un poco de ti y tu experiencia, actualmente en que institución estas trabajando, tu cargo y un poco cuál es tu historia de la gestión social y del RC.

Yo soy de formación ingeniero zootecnista, vengo trabajando con las comunidades y en el sector extractivo cerca de 16 años, comencé estos trabajos, en principio porque mi actividad es muy relacionada a las comunidades, yo veía proyectos de desarrollo, proyectos agropecuarios y de comunidades alto andinas, sobre los 3500 metros sobre el mar y muchas de las actividades mineras están sobre esta altitud en la sierra central del país.

Inicialmente yo tenía contacto con estos pueblos alejados, por mí misma actividad profesional, eso me permitió empezar a trabajar, por los años 98' o 2000 ya con una empresa minera, cuando las áreas de relaciones comunitarias se constituían y eran oficinas, entonces nuestra misión principal era trabajar en las líneas bases que nos permitan saber cuáles eran las condiciones económicas de las actividades agropecuarias en estas tierras, sobre estas condiciones agroecológicas, muchas de ellas que son de subsistencia y dedicadas a la ganadería a camélidos americanos, cultivos alto andinas, que muchas veces eran de necesidades básicas. Entonces, vi un punto de partida muy importante porque podías apalancar o podías generar bienestar a través de la presencia de la oportunidad de las empresas mineras. Más adelante empecé a trabajar, después de ver los proyectos, justamente estos espacios son las comunidades permitían la generación de confianza que es vital para poder llegar a ellos, a nivel nacional los grupos humanos o los grupos de interés, las comunidades campesinas, los caseríos, los hacimientos son muy variables; sin embargo, esta parte técnica que yo manejaba y que podía hablar en un lenguaje con ellos según sus proyectos y a la mejora agrícola pecuaria si generaba ese nexo importante, entonces si era provechoso en todo sentido porque tu más adelante podías entrar o ver otros temas de interés. Luego estuve viendo el tema de negociaciones, de tierras que permitían el desarrollo de las actividades extractivas.

Básicamente tu trabajo ha sido a proyectos productivos e inicialmente temas de bases socioeconómicas y luego, en el trabajo de negociación de tierras, ¿Sí?

Si acceso a tierras y después el tema de gobernanza, que es clave. Es cierto que mucho va a depender de la política de cada empresa, la empresa después del año 97' hacia adelante muchas de las empresas mineras de sector público se partieron como una torta, no veíamos que antes el Estado era dueño de estos recursos en el país y tuvieron ya un enfoque, pero desde su política quisieron hacer solos las cosas, y eso cambia, porque si es importante que tenga que interactuar el Estado a través de los ministerios porque muchos de los problemas que tenemos en el país desde el punto de vista social o económico, no radican por los proyectos extractivos sino que tiene que haber presencia del estado; entonces, ahí hay más un enfoque más de intervención multiactor.

Quería que me contara, ¿Actualmente tu estas desempeñándote en alguna empresa particular?

Actualmente vengo trabajando en una empresa privada, es una operación que pertenece a Tahoe resource, la operación es Shahuindo y está ubicada en Cajamarca.

¿Qué cargo tienes en esta operación?

En esta operación soy el jefe de gestión social, me toca garantizar el proceso social, el relacionamiento y ver temas de gobernanza e institucionalidad, ver también temas de conflictos, la planificación estratégica para gestionar los derechos superficiales, en este caso con las áreas de geología de operaciones, es un poco de todo, es peculiar porque tienes varios aspectos, tienes exploración, tienes operación, cumplimiento de compromisos, tienes el empleo, cumplimiento de tierras y tienes un sector que tiene que ver mucho con la minería informal. Es distinto a otras actividades y otros proyectos que también he tenido la oportunidad de trabajar, por ejemplo, estuve trabajando hace 1 año y medio en Rio Tinto Minera Perú en el proyecto de la granja, en ese caso estuve como superintendente minero de tierras viendo todo lo que implicaba el acceso a tierras de reasentamiento, es un proceso de identificación y evaluación de opciones porque permitan tener criterios agrícolas y urbanísticos para poder lograr el reasentamiento de 500 familias. Luego estuve en un proyecto viendo acceso a tierras como responsable de garantizar el acceso temporal o permanente dependiendo del requerimiento de las áreas técnicas, el derecho superficial de los suelos para la exploración del proyecto.

Según lo que me cuentas, noto que has pasado por todas las etapas de un proyecto.

Si, actualmente estoy en una operación desde el 2011 hacia adelante toda mi experiencia se ha estado basando en proyectos, los cuales están siempre al filo de la navaja, por muchos factores, por ejemplo el precio del cobre, el hierro, la estabilidad social de la región o del mismo país, etc. También he visto hidrocarburos que tiene otra connotación, otra forma de poder trabajar, a diferencia de un proyecto minero, digamos que tu tienes las diferentes etapas hasta el cierre pero siempre vas a identificar beneficiarios o impactados tanto social, económica o ambiental pero desde un punto de vista más focalizado a diferencia del trabajador de una empresa de hidrocarburos donde tienes una concesión de transporte, entonces a lo largo de 700 kilómetros vas a tener diferentes poblaciones entre la selva, sierra y costa y tus recursos también van a ser muy diferenciados en comparación a minería, pero en toda franja vas a tener que negociar las relaciones, aquí se ha fortalecido ese enfoque multiactor, el tener que hacer alianzas estratégicas para poder tener el consenso social.

Que interesante esto que mencionas acerca de las diferencias entre el acercamiento y las negociaciones entre distintos tipos de proyecto, pero ya que hablas de esos temas, yo quería entrar a una visión un poco más de perspectiva, ¿Qué entiendes tu por RC, por gestión social? ¿Qué es para ti el RC o que deberíamos entender por RC?

RC, su nombre lo menciona, es justamente un relacionamiento, son espacios importantes, espacios de confianza que van a permitir conocer a stakeholders a grupos de personas, a poblaciones, que en un primer momento van a favorecer los intereses, pero la idea es tener un punto de equilibrio. Nosotros trabajábamos estos aspectos sociales muy ligados a nuestra formación profesional, como es mi caso, siempre he articulado lo que he podido tener como formación primigenia y creo que no debemos olvidar de que somos un lobby clave para tener un enfoque equilibrado de ganar-ganar. Creo importante de que las RC van a tener que construir con transparencia, veracidad y ser bastante consecuentes con lo que uno pregona.

Justamente esa era una de mis preguntas, ¿Cuáles crees tú que son los principios que deben estar en la base de este RC? Has mencionado transparencia, veracidad, ser consecuentes con lo que se dice y buscar un equilibrio un ganar-ganar. ¿Hay algún otro principio que crees está en la base de este RC?

Sí, creo que es importante conocer. Todo tiene un proceso, por ejemplo, con un amigo que trabajaba en Rio Tinto nos precipitamos en los procesos para conseguir los objetivos, el enfoque de las empresas son negocios, se invierte para poder obtener un beneficio pero lo que va a tener peso siempre, y está tomando más fuerza, es la parte social y eso social yo lo definiría en que debemos conocer muy bien a los grupos, cuáles son sus tendencias, cuales son los factores que van a determinar o incurrir en los cambios, si nosotros no conocemos estos grupos o personas no vamos a tener buenos resultados.

Y eso demanda tiempo, ¿cierto?

Es una inversión, en definitiva.

Hace un momento hablabas de los estilos de cada empresa, de la forma que tiene cada empresa, ¿hay mucha diferencia? Ya que has pasado en diferentes experiencias con distintas firmas y compañías, ¿Cómo son esos estilos y como se diferencian?

Por ejemplo, la vez pasada hacia una comparación y en estos últimos 18 años de que las RC han evolucionado para tener gerencias y vicepresidencias, creo yo que las empresas también han ido entendiendo que es necesario el dar espacios y conocer que han venido implementándose de tal forma que se han venido profesionalizando en el área de RC. Por el lado de los estilos, cuando yo comencé a trabajar para el sector extractivo veía, en una de las primeras empresas que empecé a ver esos temas, tenía una política que estaba basada en la seguridad, el desarrollo social pero sin ninguna intervención de aliados estratégicos, ellos lo querían hacer todo. Se tiene que intervenir en los ejes claves de educación, desarrollos productivos e invertían grandes sumas de dinero, pero más adelante se dieron cuenta de que generan asistencialismo y cuando los proyectos se pueden paralizar la población le va a tener que exigir la presencia de la empresa minera al Estado, ahí tienes un estilo.

Más adelante vas a ver de qué otras empresas van a atener operadores y van a querer intervenir en la zona de influencia pero no confían en el Estado, ellos van a analizar y tener expertos en cada tema, es una política y una forma de trabajar en un primer momento, después la gerencias cambian, los equipos también y de pronto van a tener que copiar como está trabajando el vecino, y de acuerdo de un convenio que teníamos con el grupo minero Centro intervenía en este caso, por ejemplo, la universidad agraria como experto y todos los actores claves, incluso la municipalidad y la región para participar. Entonces, de esta forma, se empieza a dibujar ese enfoque que si es importante involucrar a la municipalidad, al gobierno local, a la municipalidad, para que más adelante ellos asuman con responsabilidad la intervención que pueda hacer la empresa minera. Por ejemplo, teníamos un convenio con Agra de 4 millones que necesariamente la municipalidad de Chilca o de San Mateo tenían que asumir, porque son proyectos de larga duración, en general todos los proyectos donde nosotros intervenimos van a tener una repercusión en la mejora de los índices pero a largo plazo y siempre va a tener que existir la intervención de las ONGs o del Estado. Yo creo que por los años 2008 o 2009 comienza a consolidarse esa intervención conjunta.

Interesante como ves estos cambios y actualmente, ¿Qué se hace en RC? ¿Cuáles son las líneas estratégicas o acciones clave que vienen desarrollando las empresas en este rubro?

Tener una resonancia magnética a que está pasando, cada vez que se puede tener la experiencia de conocer cada proyecto, primero hay que desarrollar el antecedente. Yo considero que es un reto entrar a una organización y poder establecerse por más de un año, por los diversos cambios, lo que tenemos que tener bien claro son todos los antecedentes. Los grupos de gestión social hoy en día son muy cambiantes, muchas veces 11 procesos de compromisos para ver el tema de tierras no se tienen sintetizados, entonces hay que tener las cosas bien claras para saber qué es lo que vamos a afrontar como empresa. Tener los antecedentes, la referencia de cómo se gestó el proyecto, los compromisos que debemos aprender con el área de influencia directa y van a estar plasmadas con el estudio de impacto ambiental pero si es largo, existen compromisos que son paralelos, compromisos verbal, compromisos sociales. Existe mucha

presión, por ejemplo, en el norte, en la región Cajamarca, ya que el único proyecto que ha salido es Shahuindo, todos los demás están paralizados, entonces te imaginas la presión de empleo y proveedor que se tiene para esta parte. Se debe buscar un equilibrio y de que todos puedan llevarse una migaja del beneficio del impacto económico que está haciendo la empresa minera en la región.

Es algo realmente retador, el hacer que el principio de que todo tengan un beneficio, hay un enfoque bien claro en la región Cajamarca que es el ser empresario o tener un negocio que te genere algo de dinero. Luego, hay que tener una intervención bastante clara respecto a los ejes de desarrollo, hay que marcar bien los objetivos estratégicos en un plan operativo donde tengas que ver el tema de desarrollo o dinamización de la economía, el tema de gobernanza, cumplimiento de compromisos y tener siempre como un eje clave la atención de quejas y reclamos, porque mientras exista la operación esto va a ser dinámico y ahí está el componente clave de la resolución de conflictos socio ambientales.

En ese sentido, digamos que tú ves que se están ejecutando desde minería como 5 puntos, que has mencionado, unos asociados al conocimiento del área y sus antecedentes, tener bien la claridad sobre cuáles son los compromisos a los que se han asumido y, por otro lado, tener claridad sobre los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos en relación a la dinamización de la economía, a la institucionalidad, al fortalecimiento de la gobernanza y a la solución de conflictos. Estos serían como los temas principales que, en la práctica se están desarrollando, ¿cierto?

Así es.

En general, ¿Qué dirías sobre el valor que le dan las RC a las operaciones? ¿Por qué es importante hacer RC?

Porque van a garantizar que la operación y el proyecto tengan continuidad y si vemos el modelo de negocio y viendo la etapa donde se vaya a encontrar, las RC va a permitir el cumplimiento de los objetivos, eso lo debemos traducir nosotros al interno y al externo. Creo que hay una fortaleza, de que hoy en día, se ha profesionalizado tanto las relaciones comunitarias que vas a tener un equipo multidisciplinario donde vas a tener la visión de un sociólogo, un abogado, de un ingeniero civil, de un ingeniero zootecnista, de un ingeniero agrónomo, de un ingeniero forestal, de una enfermera, de un médico, de un profesor, entonces digamos que es lo rico de poder trabajar en un equipo multidisciplinario. En mi caso yo he tenido una formación muy técnica, pero después de estos 16 años trabajando uno va viendo que es necesario la óptica de todos y poder atacar desde diferentes frentes porque cuando tu intervienes una población, esa población tiene muchas necesidades y tenemos que generar una planeación estratégica y una intervención para que todo lo que pueda pedir una población se vea atendida, y esto siempre va a ser recurrente porque nuestro Estado no está muy presente.

En tu experiencia de equipos multidisciplinarios y de distintos conocimientos técnicos, ¿Cuáles crees tú que son las principales habilidades que se necesita para poder hacer RC?

Creo que es importante que el perfil del profesional de RC tenga una capacidad de relacionamiento a todo nivel, esto es sin duda la primera característica, creo que tiene que ser veraz y contundente en todo lo que pueda hacer y decir, si estas dos características claves se conjugan vamos a tener buenos resultados.

Tu cuando tienes equipos a tu cargo, ¿Qué consejos y que recomendaciones les das para fortalecer su relacionamiento con la comunidad y a todo nivel?

De hecho el equipo debe de tener ya el perfil y se busca también la experiencia que tenga, aunque yo creo que el tema de buscar espacios y esta capacidad de relacionamiento no todos lo tienen, trato de recomendar que si no lo tienen que traten de formarlo, tiene que trabajar como relacionista esa capacidad de buscar espacios, tiene que ser transparente y consecuente con lo que va a realizar porque si no es así se genera credibilidad ni confianza y por ende, esa es la

imagen de la empresa, el relacionista es el representante de la empresa y está haciendo una inversión en la sola influencia.

¿Que aprecian las personas de las comunidades de la forma en que se relacionan los miembros de la empresa con ellos? ¿Qué cosas son las que valoran más? En algunos casos habían personas que me decían: “a las comunidades les gusta que se sientan con ellos, que coman, que hablen con ellos” ¿Qué sientes tu que valoran las comunidades del área de influencia del proyecto en que estas ahora?

Yo creo que valoran el que seas veraz, que seas tú, que seas original, que digas la verdad así duela. Por ejemplo, ellos cuando te invitan a una reunión, te están esperando con un pliego de pedidos para discutir cada punto, entonces no te vas a sentir tranquilo y con esa capacidad de seguir trabajando cuando dices la verdad y cuando tengas que decir “no” en su momento. Hay muchas lecciones aprendidas con el tema de RC, los problemas justamente son que tienes relacionistas a todo nivel, desde alta capacidad de RC que generan compromisos y generan pasivos, entonces hay que dejar de decir: “déjame ver” esas frases generan expectativa en la comunidad, hay que sinceramente decirles si se puede, o si no se puede, debe ser contundente. Hay muchas formas de relacionarse, muchas veces por salir del paso comienzas a prometer o decir si a todo, ese es uno de los problemas que se tiene. Las comunidades están en proceso de evolución, ellas necesitan que firmes una acta, esas actas que firmas muchas veces están hechas a puño y letra y muchas veces hay que leerlas y entenderlas y marcar, volver a escribir tomar una anotación antes del cierre del acta porque ese es un pasivo que lo va a subir un compañero tuyo. En un momento te hablaba de muchos equipos que van rotando y ese es uno de los problemas que generan, un relacionista debería estar en la zona entre 2 o 3 años y debe tener otro espacio porque también se desgasta del día a día. Considero también que exista una evaluación de ver quiénes son los que lideran o gerencian de RC, las comunidades se comunican entre sí hoy en día, es más, la vez pasada en un encuentro de RC me mandaron saludos de Apurímac y tuve gente del cuzco que ya nos habíamos conocido y ellos también van a tener ese referente de quien gerenció cada equipo y cómo fue su desempeño, si le mintió o no, lo cual es un tema de imagen y se debe cuidar.

En ese sentido, cuando dice que hay promesas que no son cumplidas y se generan pasivos, ¿en algún momento tú has tenido una experiencia donde tú hayas sido receptor de un pasivo o donde ese pasivo haya generado tensión o disrupción de la relación?

Por ejemplo, un grupo de RC fue a un caserío y prometió la presencia de un personal de salud en un puesto satélite y un estudio de impacto ambiental, dijo que ya estaba haciendo las gestiones y que ya tenía el convenio incluso quedo grabado. Si existió una planificación y un presupuesto, pero hubo un cambio en la gerencia y todo cambio y se volvió a reestructurar y dijeron que lo que se había hecho el año pasado se iba a evaluar; entonces, para el siguiente año, el caserío esperaba las gestiones y la presencia del personal de salud, entonces este integrante del grupo ya no tenía credibilidad en el caserío, él dijo que por la presión lo dijo por el momento y el encargo del anterior gerente, pero en ese momento hay que asumir una responsabilidad, luego él tuvo que hablar con la verdad y sincerarse, se habló con las autoridades, yo tuve que hablar también y al final ellos entendieron porque nosotros no podemos reemplazar al Estado.

En ese caso, ¿crees que solo fue la persona que se lanzó en un compromiso o también crees que fue el cambio de gerencia que ya no le dio soporte a esa decisión?

Yo creo que fue culpa de la persona, no había ni siquiera la gestión y él no podía lanzar en un taller informativo ante la presencia del Estado este tipo de compromiso, no existía nada ahí. Muchas veces cuando viene la nueva gestión trata de observar la anterior, no viene de forma propositiva y borra y quiere rehacer las cosas, creo que eso no debería pasar sino debería de ser un punto de partida del anterior gestor, debe de retomar. Este es un reclamo recurrente de muchas poblaciones, por eso te decía que ahora que los proyectos en el país están bastante paralizados y no hay esa demanda de búsqueda de profesionales y expertos que se daba en los

años 2011 o 2012 en donde había ms demanda, todos se están enfocando en los pocos proyectos que están saliendo y la oportunidad laboral que existe ahí se cuida mucho. Entonces, los cambios que se dan a nivel de las direcciones tienen que tener esa consecuencia, deben ser consecuentes con el antecedente para poder dar soporte.

Ahora que mencionas como han cambiado los estilos de relacionamiento, el día de hoy esta mucho menos enfocado en una práctica asistencialista y más pensado en la gestión multiactor y hay mucha más responsabilidad y profesionalización por parte de las áreas de RC. Desde las comunidades también hay un cambio grande como has mencionado, hay mucho más flujo de información, ¿Cómo estos cambios en las comunidades han afectado el tipo de relación entre las empresas y ellas?

Creo que las comunidades hoy en día ya tienen toda una experiencia entre sí. Por ejemplo, la vez pasada yo tuve una reunión y había un integrante de un caserío con sus abogados, entonces, ellos ya están más resguardados. Otro aspecto que se ve es como las personas que han tenido éxito, los empresarios locales si han tenido un beneficio de tal proyecto los encuentras en otro proyectos, mientras va desarrollándose las operaciones ellos se hacen pertenecientes al caserío y la comunidad y después ya los ves moviendo a un grupo de gente y presionando una empresa para que ellos entren al beneficio de proveeduría, ya tienen todo un antecedente y una experiencia. Entonces, lo que está pasando es que los empresarios locales están viendo a nivel nacional como pueden invertir en el tema de tierras, en parte es una visión de negocio y mucha gente mueven los grupos desde las masas y se benefician 1 o 2.

En ese sentido, ¿ves esto como positivo para la relación de una relación con la empresa? O sea, el que las comunidades ahora tengan sus asesores y tengan más información, permitan que otros comuneros con experiencia de otro grado influyan en ellos, ¿Cómo lo ves? ¿Es una traba para un buen relacionamiento con la empresa o es un beneficio?

Creo que mientras ellos sean conscientes de su evolución, ellos han dado un paso y han dejado de ser agricultores, sus hijos ya tienen una formación profesional y mientras ellos sean conscientes de esta evolución las cosas van a ser más claras y transparentes. Muchas veces ellos se aprovechan porque ya no son los campesinos que yo encontraba hace 16 años en las altura de Junín, de Pasco o de la oroya, sino que ahora encuentras a empresarios locales, manejan su 4 x 4 y andan con sus 2 asesores y te conversa de la legislación. Si ellos son conscientes de eso, es bueno, pero si ellos usan esa pantalla para manipular al grupo mayoritario de que tienen necesidades o carencias eso si está mal. Es clave que cada comunidad y caserío tengan integrantes legítimos, que cuando llegue un proyecto minero a la localidad lo primero que debe salvaguardar es su estatuto y hacer que todos los integrantes de la zona estén salvaguardados por las normas de la comunidad, si más adelante quieren adicionar a los hijos de los comuneros deben haber cláusulas de tener permanencia en la zona, el respaldo de las autoridades para que integren y puedan pasar por procesos.

¿Como ves estas acciones en general? La proveeduría, el trabajo local calificado y no calificado, las mismas actividades de desarrollo que se van realizando, ¿Todos estos temas las ves como estrategias que generan confianza o más bien son dirigidas desde la empresa? Tu mencionabas los proyectos productivos, lo que te ayudaba a tener una buena relación o a fortalecer la relación era estar cerca a las personas y estar junto con ellos en esto, entonces, mi pregunta es ¿consideras que estas líneas de trabajo son líneas que la propia empresa diseña para satisfacer las necesidades o hay alguna otra forma que no sea a través de estas línea de trabajo?

Hay varios comentarios respecto a lo que me has dicho. Creo que mientras un proyecto tenga ese consenso social es porque la empresa debe prepararse, no dar la capacitación es importante de que si encuentras una población que se dedica al cultivo de paltas y eso le está generando rentabilidad, debes fortalecer lo existente permite ser claro con ellos y explicarles que la etapa de exploración va a determinar la viabilidad del proyecto. Tienes que estar enfocando estratégicamente que es lo que vas a necesitar y ellos no saben que eso les va a generar

utilidades no solo en la zona del proyecto sino en todo aspecto, entonces tienes que trabajar mucho en generar capacidades para poder tener la mano de obra especializada además de la mano de obra local; de esta forma, es clave desarrollar un proyecto de empleo local tiene que estar respaldado por los líderes de cada caserío. Una vez establecido, más adelante se maneja lo que es obra de mano calificada, también es importante enfocarse en los pequeños negocios, cuando llega un equipo de exploración a un pueblo, de una u otra forma comienzas a dinamizar la economía porque necesitas ayudantes, necesitas alquilar diversas cosas ya empiezas a dinamizar y sabes que ese impacto todo el mundo lo está viendo, entonces tienes que ver el impacto, la dinamización, en función en cómo vaya el proyecto va a haber esa necesidad y en función a eso, creo que todas las empresas deben ser presentes en esa etapa para que la operación no tenga problemas. A veces el poblador de la zona que no ha vendido sus tierras tiene ese capital y no quiere invertir ese dinero por más que este muerto, uno porque no conoce el negocio y otro porque va a tener miedo de quedarse sin cultivo; sin embargo, si tuviera algún conocimiento de negocio o alguna vinculación a alguna empresa eso podría cambiar. Tienen mucho reconocimiento por tener un activo, o sea si yo vendo una hectárea o el proceso de compra y venta donde tú me reconozcas las 50 hectáreas que te di me las reconozcas con otros beneficios de proveedores.

Hablando más sobre la toma de decisiones, ¿Qué tipo de decisiones se toman entre empresa y comunidad? ¿Cuándo la empresa decide incorporar o involucrar a las comunidades en la toma de decisiones y sobre qué temas?

La decisión, por ejemplo, de hacer una vía de acceso o mantenimiento. En ese caso tenemos un área de influencia directo y uno indirecto, pero dentro del área de influencia directa también es estratégico porque además de las vías principales que podemos tener en una vía de comunicación, tenemos una vía alterna bajo la zona de influencia indirecta y una presión, en este caso, para contrataciones de mantenimiento de todas las vías, solo no lo vas a poder hacer, debes de tener soporte y una gestión para lograr esta intervención. Además, si arreglas esa vía, vas a tener aliados estratégicos y mejorar el acceso a educación, salud y en comparación a tu zona de influencia directa la intervención es bien marcada lo apoyas o no, y más adelante vas a tener un precedente de que tú has hecho ese mantenimiento o, en general, ellos van a venir a pedir, que es lo que tienes que hacer [se cortó] y te aprueba la gerencia, despliega toda la línea amarilla y hace todo el mantenimiento de la vía, un mantenimiento rutinario que hace unos 15 que no se ha hecho. Tienes que tomar una decisión colegiada y tienes que hacer una gestión para la atención de esa necesidad pero no solo, como empresa, sino tienes que hacerlo con el instituto vial provincial, la municipalidad provincial, la distrital y si tienes mas actores mejor, se debe involucrar a todas las personas y finalmente tengas una actividad y puedas decir que la has hecho con participación de todos los actores del sector. Entonces esa es na decisión que tiene que tener todos los componentes estratégicos para que tanto al interno como al externo sea aprobado.

Con las comunidades, por ejemplo para el acceso de terrenos o para la compra de terrenos colectivos o para las decisiones de que proyectos quiere cada comunidad, ¿Cómo se hacen esos procesos? ¿Se invitan a conversaciones? ¿Cuáles son las formas en que se llegan a tomar decisiones con la comunidad?

Por ejemplo, Cajamarca son propietarios y están agrupados y se hacen llamar comunidad, pero una comunidad campesina es totalmente distinta, desde el uso y posesión de las tierras, estas haciendas son imprescindibles, inajenables e inalienables, entonces, considerando esos tres principios, cuando uno tiene contacto con una comunidad campesina, primero tiene que conocerlos y respetar sus costumbres, es muy importante que tu tengas un primer acercamiento y que los conozcas y tienes que ser muy formal en todo el proceso de las comunicaciones para acceder a sus tierras, ya sea prospección, para hacer monitoreo, etc. Entonces tienes que tocar la puerta de la casa y pedir permiso para entrar. Luego que vas conociéndolo, si es necesario definir próximos pasos respecto al acceso a tierras tienes que ser muy claro con la presentación de documentos, presentar a la empresa y solicitar la participación en una asamblea extraordinaria. Lo que me ha tocado es dirigirme a una comunidad campesina de 200 comuneros y explicarles cuales es el motivo de nuestra presencia

o cuando ya existe la operación en la comunidad, siempre tiene que haber una formalidad, la comunicación es importante, cuando se establece esta comunicación respetuosa ellos también van a seguir el mismo camino.

Y, ¿Con quién es la relación? ¿Es con los líderes o con toda la comunidad?

Primero con los líderes, tienes que fortalecer los espacios en la asamblea y también con toda la comunidad.

Y, ¿Quiénes participan en esas asambleas?

Va a depender de la comunidad. Por ejemplo, una comunidad en la zona interandina de Lima esta entre los 2000 y 4500 m.s.n.m. en ese caso estaba la junta liderada por el presidente de la comunidad, también estaba el club de madres, un consejo de notables los cuales son los comuneros más respetados de la comunidad y son los viejos, esa es una particularidad.

**¿Cómo son estas reuniones o estas asambleas cuando esta toda la comunidad allí?
¿Cómo es la presencia de la empresa? ¿Cómo es la dinámica de estas asambleas para la toma de decisiones?**

Es muy variable. Por ejemplo, al sur en Apurímac, ellos te dan un espacio y ellos tienen un director de debates o tienen un responsable de dirigir la asamblea; entonces, cuando se da la asamblea ellos eligen quien va a ser el que hable y proponen el que va a marcar la pauta. En ese caso, nosotros nos anticipamos para tener un espacio para el tema de servidumbre y requerimos firmar con ellos, ahí nos daban un espacio y nosotros quedábamos en espera mientras planteábamos la discusión.

En el cuzco, en la zona de Urubamba, ahí teníamos que ser bastante específicos con la agenda que queríamos plantear y teníamos tiempos limitados con las comunidades Machiyenga por ejemplo, íbamos con un instructor y era bastante objetivo y bastante puntual lo que queríamos pedir y les dejábamos a ellos la propuesta y después nos daban la decisión. En algunos momentos no participábamos en el espacio, por ejemplo, íbamos con el jefe de la comunidad y él te escuchaba, el traductor leía el documento y ellos se quedaban a debatir y el día siguiente nos daban la respuesta. Era complicado porque cuando él te decía que no iban a permitir el pase, no podíamos persuadir porque no conocíamos al Machiyenga.

¿En esos casos que se hace?

Esa es la receta, cada lugar tiene su propia receta. Tienes que buscar esos espacios de confianza, ahí está ese relacionista creativo.

A ver dame un ejemplo, ¿En ese caso como lo hicieron?

Tuvimos mucha suerte porque eran carnavales y al día siguiente que lo visitábamos estaba en plena celebración de carnavales y es distinto, por ejemplo, ese espacio es clave para poder aprovecharlo e igual nos acercamos a saludarlo sin tocarle el tema, solo para saludarlo y tú no puedes negar las tradiciones que están ahí, ya sabíamos que teníamos que saborear el masato.

Tienes alguna historia de eso, que hayas sentido que el usar las tradiciones, el ser parte de su cultura y del espacio te haya permitido generar confianza como en este caso

Sí claro. Pero para terminar la historia anterior, probamos el masato, habíamos acordado con la gerencia de operaciones y la gerencia misma y aceptamos tomar el masato, pero eso fue importante y decisivo, ahí le sacamos una sonrisa y más adelante seguimos construyendo confianza.

En una oportunidad, fuimos a la comunidad San Cristóbal de Rapaz en la sierra de Lima colindante con Cerro de Pasco y ellos son más grandes. El jefe de RC en ese momento quería buscar esos espacios de confianza y toda esa semana la comunidad estaba en festividades, a mí me gusta la ópera y ese es mi hobby y se le ocurrió a este jefe, cuando estábamos terminando la misa, dar una palabra pero la gente igual estaba fría y mi jefe me miraba sin saber qué hacer, y dijo: “en esta oportunidad hemos traído un regalo musical para ustedes, vamos a escuchar a

Luciano Pavarotti en la réplica de la capilla Sixtina” y yo lo quedo mirando sin saber qué hacer, entonces tuve que cantar, lo hice, termine y todo el mundo empezó a aplaudir de pie. Desde ahí para adelante las cosas fluyeron.

Y que paso ahí, ¿Por qué crees que se rompió el hielo?

Yo creo que ellos no esperaban ese detalle, eran muy recelosos, todos hablaban en quechua, no pensaron que esto iba a pasar, luego cuando yo salía con la comunidad al reconocimiento de los políticos y salía con la comisión de la comunidad a caballo ellos siempre me pedían que me cante una canción. Además hay un tema de impacto porque, tu puedes escuchar opera pero que lleves a alguien que cante opera en un lugar que no te lo imaginas, también es distinto. Ellos también tienen su cultura y su forma de cantar, pero ese detalle les pareció interesante, ellos lo valoraron mucho y hasta ahora seguimos siendo amigos.

Al final creo que es importante eso que dices, que finalmente tienes buenos amigos y creo que lo interesante de estos detalles que mencionas como el cantar o compartir el día a día y estar constantemente con ellos suman en esos detalles, ¿Cómo haces para ser amigo de las comunidades?

Cuando trabajaba bastante el tema de campo, en mi mochila nunca faltaba atún, azúcar, sal, limones, rocoto y aprovechaba los espacios de ellos, no los usaba para mis espacios y yo sabía que ellos tenían una hacienda de papa y los visitaba en campo, en algún momento he agarrado un azadón, una herramienta, he hablado su idioma o me he acercado a la casa de las señoras, me he sentado con ellas y he comido lo que me han dado, buscaba esos espacios. Por ejemplo, en una oportunidad teníamos que hacer un pago a la tierra y es importante para lo que ellos creen, pero no solo participar sino creer con ellos, estar con ellos.

La planta compresora tenía 3 turbos que estaban operativos pero uno de ellos se había quemado en dos oportunidades y Toledo ya tenía que dar la marcha, la tercera línea desde Chiquitita hasta Pisco y permitía el transporte de gas natural, entonces había mucha presión sobre la operación, venían los expertos de Holanda o Inglaterra y chequeaban lo que estaba pasando, en eso yo estaba en campo y se me acerca un viejito y me dice: “ingeniero el problema es que no han hecho el pago a la tierra y esa planta no va a comenzar a trabajar porque los Apus están molestos porque se les ha ocurrido construir a las faldas del cerro”, y yo me puse a pensar en lo que él me dijo. En la tarde teníamos reunión con todas áreas y le digo solo a Martin, porque su cabeza estaba en juego y estaba preocupado y que iba a hacer todo lo posible, entonces yo le dije “ acá tenemos que respetar el ambiente, hemos impactado el ambiente, todo se mueve a través de energía y no se ha hecho el pago a la tierra”, “tenemos que buscar a alguien que haga todo el pago, necesitamos a alguien que sea totalmente imparcial” y me dijo: “Luis encárgate de eso y todos los recursos que requieras me lo dices, yo me encargo de todo” y bueno, me fui a Huamanga en Ayacucho y conversé con mi conductor y me llevo a un barrio bien humilde y que ahí me esperaba un tipo medio extraño que ni bien me miro me dijo: “ y, ¿Por qué has demorado tanto?”, me senté, estiro su hoja de coca y me dijo: “ustedes tienen que respetar...” y me empezó a hablar cosas que yo nunca había hablado con él y me dijo: “no me digas nada, yo sé lo que necesitas” y me pidió una lista de requerimientos y cuando estábamos en camino me dice: “yo quiero que este el extranjero, pero no quiero que estén estas dos personas” porque habían dos amigos que eran del cuzco y que también eran quechua hablantes y que también querían participar del pago y me dejo en una encrucijada, ¿cómo le iba a decir a mis amigos que el chamán no quiere que este?, entonces hable con Martin y le dije; “sabes que el solo ha pedido la presencia de tres personas, los otros dos que queden exentos”, bueno el pidió las indicaciones y comenzó la ceremonia a las 4 de la mañana y a las 4 o 5am en los sitios donde habíamos hecho el pago se habían apagado de forma uniforme y me dijo: “gracias por haber hecho lo que yo le he pedido”, lo que le pagamos ni siquiera lo imaginamos porque pensábamos que iba a ser más y yo estaba de retorno dejándolo al chaman en huamanga y Martin me dice: “lucho ya comenzó, ojala que no pase nada”, esperamos y no pasó nada. Entonces, no sé si habrá sido la energía que le habíamos puesto y el respetar la cosmovisión andina de los que están muy conectados a cada caserío o a cada pueblo.

Que interesante, tu deberías de ser antropólogo realmente. Para cerrar, ¿tú que crees que es importante mejorar en como se viene haciendo RC?

Creo que es importante tomar en cuenta la experiencia de todos los profesionales, eso es vital. Esa experiencia va a traducirse en que esos proyectos tengan esa garantía o ese consenso social, los equipos de RC se deben formar. Yo he tenido esa oportunidad de terminar la universidad y postular de un plan de becas y poder comenzar a trabajar en RC, cuando recién era una oficina y luego se constituyó en todo un área, eso lo vas aprendiendo de a pocos, que experiencia tiene que trasladarse a la actualidad y hay que hacer escuela, formaciones tempranas, no debería improvisarse de hacer relacionistas de la noche a la mañana. Las personas que tienen dotes deben tener esa oportunidad de liderar los equipos, eso forma muy bien a los relacionistas comunitarios.

Yo he podido ver que muchas universidades ya están sacando sus diplomados o cursos y salen profesionales con ese perfil, pero no estamos viendo el riesgo, porque no vamos a poder tener control sobre un gran equipo de RC, hay que dar confianza a los equipos y deben ser equipos contundentes porque mientras tú vas creciendo personal y profesionalmente vas a poder transmitir esa experiencia. Mi recomendación desde mi punto de vista es que esos relacionistas como empresa debemos ser muy contundentes y no debemos imponer a las comunidades, tienes que entender que ellos tienen otra forma de pensar y de actuar y otras necesidades y hay que escucharlos porque si no, no van a funcionar los planes. Nosotros si estamos en ese contexto también serían una oportunidad, poder crecer, mejorar el estilo de vida, los ingresos, entonces es lo mismo, como peruanos debemos ver el equilibrio.

Po11 EO

Elías T. Ochoa Altamirano

Gerente

**¿Hace cuánto tiempo trabajas en relacionamiento comunitario/gestión social?
¿En cuántos proyectos?**

Desde el año 2001.

Desde tu experiencia, ¿Qué es para ti el relacionamiento comunitario? ¿Cómo lo podemos entender? ¿de qué se trata el relacionamiento comunitario?

El relacionamiento comunitario es una forma de encontrar consenso en torno a un problema que atañe a dos entes. Para nuestro caso específico minero, debe ser entendida como una herramienta de comunicación asertiva, que sirva para facilitar el entendimiento entre la propietaria de una porción de terreno que debe ser utilizado por un proyecto que se considera de interés minero; y la Comunidad Campesina que la usa como medio de subsistencia, de manera esencial o secundaria.

¿Cuáles dirías que son los principios o fundamentos que están en la base del buen relacionamiento comunitario?

La transparencia, la honestidad y equilibrio de intereses.

¿Cómo se hace relacionamiento comunitario en la práctica? (¿Qué líneas de trabajo, actividades son típicas de esta estrategia?)

Se inicia el trabajo con una descripción clara del objetivo principal y los objetivos específicos, en una reunión con todos los integrantes de la comunidad en Asamblea General. A partir de entonces, los especialistas destacados en el área deben trabajar en la construcción de confianza.

Si la obtiene, se pasa al segundo nivel, que es el estudio de la realidad local, las necesidades de la población, la identificación de las ventajas competitivas y la propuesta corporativa de involucrarse en la tarea de alcanzar una mejora en la calidad de vida de la población (podemos denominarlo un Estudio de Línea Base Social).

Cuéntame alguna historia o anécdota de tu práctica profesional que pueda ejemplificar la aplicación de esos principios. ¿Recuerdas algún momento específico en tu práctica profesional que pueda darnos ejemplo de a aplicación de esos fundamentos?

Sucedió en el proyecto Constancia (Chumbivilcas, Cusco). La empresa que fue propietaria anterior (Rio Tinto) había vendido el proyecto a Norsemont Perú SAC. El vendedor nunca dijo que el proyecto era socialmente inviable, sino argumentó solamente la limitada reserva de mineral para los estándares de una empresa de talla mundial. Fui contratado consultor del nuevo proyecto y viajé con un solo objetivo: escuchar la versión de los campesinos sobre el abandono del proyecto. Dijeron que se habían cometido errores de ingreso, errores en la metodología de trabajo social y lamentablemente faltas a una cultura de ética y respeto a la Comunidad. El acuerdo de la Asamblea fue no permitir nunca más el ingreso de ninguna empresa minera. En respeto a tal decisión, dijimos que si bien representábamos a otra empresa, no insistiremos en permanecer en ella, pero que nos permitieran compartir esa noche una conversación en idioma quechua, de todos los problemas de la Comunidad, a fin de saber su realidad y los consejos que podríamos proporcionarles para su posible solución. Aceptaron. Después de 2 horas de amena conversación en quechua, hoja de coca y aguardiente de por medio, podía decirse que todos hablaban sin recelos de ningún tipo. A las 4 de la mañana del día siguiente seguimos conversando y dispusimos la preparación de un buen desayuno para toda la Comunidad. Al despedirnos, nos pidieron que volviésemos lo más antes posible para poner en blanco y negro los rudimentos de un posible Plan Estratégico para el desarrollo de la Comunidad y la manera de financiarlo. Una semana después, ambas partes llegamos a la conclusión de que no había forma de obtener financiamiento sino a través de la empresa privada. Y ese fue el punto de partida de lo que hoy es la Unidad Minera Constancia.

De acuerdo con tu experiencia, ¿Qué resultados da el relacionamiento comunitario a los proyectos y operaciones mineras?

He llegado a la conclusión que el aporte de los especialistas sociales a los proyectos mineros es fundamental. Un proyecto que no cuenta con viabilidad social es un proyecto que no tiene futuro. Hoy en día, el valor económico de un proyecto se mide por su mayor o menor aceptación en las comunidades de su entorno. Para lograr esta viabilidad es menester que los especialistas asignados a un proyecto deban tener un alto nivel profesional y gran capacidad para interrelacionarse con las poblaciones locales, tanto del área de influencia directa como indirecta.

¿Qué tan importante consideras que es el relacionamiento comunitario para construir confianza entre empresa y comunidad?

Es la parte sustancial del trabajo de relacionamiento comunitario. Si no se construye confianza, no hay proyecto. Así de sencillo. Se construye confianza con los tres principios enunciados al inicio. Se debe decir sólo lo necesario en materia de inversión social. Si se habla –o si tan sólo se deja entrever- sobre aportes que luego no se cumplen, entonces ese proyecto puede echarse a perder. Es necesario cultivar sincera amistad con todos y cada uno de los miembros de la Comunidad. Debe evitarse el asistencialismo y las malas prácticas de corromper a los dirigentes. Lo poco o mucho que se puede aportar, debe ser aprovechado por todos.

¿Por qué?, ¿Cómo ayuda el relacionamiento comunitario a la generación de confianza entre empresa y comunidad?

La respuesta está dicha en el párrafo anterior. Sólo añadiremos que la alta dirección de la empresa confía en un buen trabajo de relacionamiento comunitario; por lo tanto, defraudar

esta confianza es simplemente echas por tierra el objetivo central y los objetivos específicos de la empresa.

¿Consideras que las relaciones entre empresas y comunidades cambian en el tiempo?

Tengo 18 años de experiencia en este trabajo y puedo afirmar que, efectivamente, las relaciones comunitarias cambian en el tiempo. Cambia sobre todo el costo de la inversión social. Lo que antes se podía negociar con cierta cantidad, hoy cuesta más. La razón está en que las empresas o proyectos mineros más solventes dictan la pauta y, por lo general, ponen la valla cada vez más alta a las medianas y pequeñas empresas mineras. Pero también cambia de acuerdo a la mayor o menor inserción de las comunidades al mercado regional y nacional. Lo único que permanece o cambia más lentamente es la cultura y costumbres locales. Las estrategias de relacionamiento comunitario, en consecuencia, deben ajustarse a las nuevas exigencias.

¿Qué hace que esa relación cambie?

Las relaciones comunitarias han tenido con el tiempo una evolución “economicista”. Prima lo económico sobre lo estrictamente social y cultural.

¿Podrías contarme alguna anécdota o historia de tu práctica profesional en la que hayas sentido que la confianza entre empresa y comunidad se vio fortalecida?

Existen actos que fortalecen de manera sustancial y en un solo día la confianza alcanzada con la Comunidad. Ocurrió en la Comunidad de Pampas, zona de influencia del proyecto Magistral de Compañía Minera MILPO S.A.A. Era día de faena organizado por la Junta de Usuarios de Agua del distrito. Me ofrecí como mano de obra y llegué puntual a la zona de trabajo, cumplí con las 8 horas de jornada y compartí con ellos la comida, el aguardiente y la hoja de coca. La república –que es así como denominan a las faenas en Pampas- resultó un éxito y festejé con todos el logro, apoyándoles en lo que nos fue posible.

En ese caso ¿qué crees que hizo que la confianza se fortaleciera? ¿cómo se dio ese proceso?

La vestimenta de trabajo, el diálogo con ellos, nuestra identificación con su costumbre, nuestro respeto a la organización para el trabajo y sobre todo el aporte en trabajo –aunque más simbólico que real- hizo que todos comentaran favorablemente el gesto. A partir de entonces, el conflicto entre la empresa y el proyecto se fue diluyendo hasta llegar a un punto que fue posible hablar de recomponer una alianza empresa-comunidad perdida durante 5 años. Pero el episodio sólo fue parte de un proceso que ya veníamos trabajando meses antes. Nada se consigue con un solo gesto, la suma de gestos y actos similares se tradujo en la apertura que hoy existe.

¿Podrías contarme alguna anécdota o historia de tu práctica profesional en la que hayas visto o sentido que la confianza con la comunidad se resquebrajó?

En el mismo proyecto, dos comunidades se disputan la propiedad de interés minero y están en juicio desde hace 6 años. A pedido de una de las comunidades, un funcionario de la empresa apoyó a una de las partes a decomisar el ganado que supuestamente había sido encontrado comiendo en sus pastizales. Este hecho resintió mucho a la parte afectada con el decomiso y fue necesario mucho trabajo para subsanar el problema. Cuando hay dos comunidades en disputa, no se puede tomar partido por ninguna de las dos. Es necesario permanecer neutrales. Hay que calcular los riesgos de tomar cualquier decisión que implique intromisión en la controversia entre comunidades.

¿Se logró fortalecer la confianza luego de ese momento? ¿Qué se hizo para fortalecer la confianza?

Se restituyó la confianza, pero hubo de por medio una disculpa pública y el resarcimiento de los daños y perjuicios ocasionados. Además, se cambió al funcionario que dispuso el apoyo al decomiso.

¿Se logró fortalecer la confianza luego de ese momento? ¿Qué se hizo para fortalecer la confianza?

Si se comunicas cada uno de tus actos que atañen a la Comunidad, si somos honestos y transparentes, sólo debemos añadir el ingrediente de un presupuesto acorde con el monto de la inversión para el desarrollo de la Comunidad, de conformidad de la fase en que se encuentra el proyecto. Está descontado que los promotores deben portarse bien al interior y fuera de la Comunidad, en armonía con los protocolos de relacionamiento comunitario.

¿Qué tipo de decisiones toman normalmente las empresas con la comunidad?

Por lo general, las empresas pecan de verticalismo al momento de ejecutar el presupuesto asignado a las comunidades. Ellas saben mejor que nadie que les hace falta. Debido a ello, la decisión de realizar una obra en beneficio de la Comunidad debe provenir de ella. Lo que para la empresa es prioritario, puede no serlo para la Comunidad. El valor que le asignamos a las cosas de acuerdo al sentido común, no siempre es el mismo para los integrantes de la comunidad. Las decisiones, por lo tanto, deben tomarse en conjunto y de acuerdo al monto asignado. No funciona de esa manera para otro tipo de decisiones, sobre todo para aquellas actividades que no implican inversión social. Por ejemplo, la empresa tiene potestad de seleccionar de acuerdo a su criterio a la fuerza laboral que necesita, siempre tomando en consideración el principio de ofrecer la mayor cuota a los miembros de la Comunidad, sobre todo en lo concerniente a mano de obra no calificada.

¿Cómo participan las comunidades en esas decisiones?

De acuerdo al principio democrático del voto, en asamblea general. Si la decisión debe tomarse rápidamente y no implica mucho desembolso, la decisión la toma la Junta Directiva, con cargo a dar cuenta a la Comunidad. La empresa debe ser respetuosa de las decisiones comunales. Si una decisión le afecta, debe pedir una asamblea general extraordinaria para explicar sus implicancias, de manera respetuosa.

¿Hay procedimientos establecidos para facilitar la toma de decisiones entre empresas y comunidades? ¿Cómo funcionan esos procedimientos?

En la Guía de Relaciones Comunitarias del MINEM, se habla de un protocolo de relacionamiento en lo referente a las decisiones. Pero aborda el tema de manera general, sin tomar en cuenta sus particularidades. En todo caso, creemos que las decisiones que deben ser conjuntas, se deben tomar conjuntamente; las que sólo atañen a una de las partes, deben ser tomadas al interior de la organización. No es buena práctica manipular o forzar una decisión por conveniencia. Las consecuencias de una buena o mala decisión deben ser asumidas por el directivo u organismo que la tomó. En las comunidades es frecuente que las decisiones no sean democráticas. Algunos dirigentes suelen imponer criterios para una toma de decisiones. La masa, momentáneamente convencida por los argumentos de quien sustenta una decisión, suelen dejarse llevar por las emociones del momento y, después de algún tiempo, lamentar su propia decisión. Buena o mala, la empresa debe respetar una decisión comunal, por mucho que le afecte. Pretender manipular dirigentes para direccionar en tal o cual sentido una decisión, es atentar contra el principio de no injerencia. Siempre hay un tiempo para demostrar la inconveniencia de una mala decisión. Es mejor esperar, a ser acusado de manipulador.

Cuéntame cómo se desarrolló algún momento de toma de decisiones empresa-comunidad en el que hayas participado en tu práctica profesional. de algún momento de toma de decisiones entre empresa y comunidad

En la Comunidad de Topará (distrito de Chíncha Alta, provincia de Chíncha, región Ica) discutíamos nuestra propuesta para el uso de terrenos superficiales con fines de trabajo minero, que era propiedad de dicha comunidad. La comunidad en pleno, con asistencia de casi todos sus miembros, accedió la sesión en uso de algunos cientos de hectáreas en zona no productiva, pero sí con alguna utilidad ganadera caprina. Después de nuestra exposición, tomaron la decisión de cedernos los terrenos requeridos, pero con la condición de reubicar la

presa de relaves a otra cabecera de cuenca a un costo adicional de USD 5 000 000,00. La posición la lideró el gerente del Fundo Bederski. Todos los comuneros confiaban en su liderazgo. Como consultores, vimos que los comuneros estaban posicionados en su idea y que no iban a transigir. Formaron un semicírculo, como rodeándonos para obligarnos a ceder. El representante de la empresa, por su parte, pugnaba por explicar que la presa no representaba ningún peligro para los agricultores del valle del Topará. Los consultores pedimos un cuarto intermedio y explicamos a los representantes de la empresa que no se fuerce una decisión ese día y pedimos que se reanude la reunión una semana después, lo cual sucedió. Pedimos una reunión con la alta dirección para explicar la conveniencia de una reconsideración respecto de la ubicación de la presa de relaves. Lo sustentamos muy bien y accedieron a reubicar dicha presa. El siguiente domingo, en la Comunidad de Topará, tuvo lugar la reunión decisiva con respecto a la presa de relaves. El representante de la empresa anunció la disposición de la empresa en reubicar la presa de relaves y, adicionalmente, construir una planta de desalinización ubicada en la playa de Hahuay, en Chíncha. El acta de la sesión de uso se redactó en ese momento y fue firmado por todos los asistentes de una y otra parte. Este es un buen ejemplo de una toma de decisiones conjunta, con sentido de justicia y sensibilidad social, en que ambas partes ganan y todos salen satisfechos. La intransigencia habría puesto en peligro el proyecto.

¿Qué tipo de información reciben las comunidades de las empresas mineras?

Las empresas mineras, en el marco de sus políticas concernientes a responsabilidad social, están obligadas a informar permanente y oportunamente todo lo que atañe al interés mutuo, incluido aquellos aspectos técnicos y financieros que podrían afectar los programas de trabajo en los que están empeñados los dirigentes y los comuneros en general. Por ejemplo, si debido a problemas técnicos no se puede cumplir con determinados cronogramas pre establecidos, y por lo tanto no se podrá cumplir con el requerimiento de cuotas de trabajo previstos, entonces la jefatura de proyecto, a través del área de Relaciones Comunitarias, deberá informar a la Comunidad dicho inconveniente, con la debida anticipación. Lo mismo sucede cuando no se puede cumplir con el pago a la Comunidad de una obligación próxima a vencer, debe ser comunicado oportunamente. Si por razones de trabajo se tiene previsto disturbar un área de pasturas, este hecho debe ser del dominio de la Comunidad a fin de rotar el ganado a otras áreas. En general, debe existir un día al mes, fijado de antemano, dedicado a informar todo lo que concierne al interés de las partes. Cuando exista alguna urgencia que comunicar, se debe citar a una reunión extraordinaria.

¿Cómo se da esa información? ¿A través de qué medios?

Toda comunicación debe hacerse por escrito. La explicación de los detalles se hace de manera directa, en una reunión pactada con tal fin.

¿Cómo describirías la calidad del contacto que las empresas mineras tiene con las comunidades?

La calidad del contacto entre la empresa y una Comunidad Campesina depende de tres factores: a) que el personal asignado a intervenir en la interrelación entre ambas sea idóneo; b) que el Plan de Relaciones Comunitarias contenga lo que toda Comunidad espera: transparencia, equidad, horizontalidad, respeto a la cultura local, trato respetuoso y un monto adecuado asignado a la inversión social para una mejora real de la calidad de vida de la población; y c) que el contacto se haga a través de los canales correspondientes, en estricto respeto a los usos y costumbres de los habitantes de la zona. En el Perú, por lo general, la calidad del contacto de la empresa con las comunidades es deficiente.

¿Cuáles son las quejas típicas que se reciben de parte de las comunidades con respecto al trato que los miembros de la empresa les dan?

Las quejas típicas de las comunidades respecto de las empresas mineras pueden resumirse de la siguiente manera (versión comunal):

- Tienen malas prácticas ambientales y que contaminan sus recursos naturales (aire, agua, terrenos de cultivo, etc.).
- Son injustas a la hora de otorgar la contraprestación por los terrenos comunales utilizados.
- No contratan a los trabajadores locales y, si lo hacen no son equitativas en la distribución de oportunidades de trabajo.
- Son prepotentes, hacen alarde del dinero que ganan mientras la comunidad tiene que conformarse con migajas.
- No apoyan adecuadamente a la Comunidad en sus necesidades.
- Traen alcoholismo y prostitución.
- Se aprovechan de las jóvenes de la Comunidad y luego las abandonan, muchas veces embarazadas.
- Corrompen a los dirigentes.
- Generan más pobreza.
- No respetan las tradiciones y festividades de la Comunidad.
- No creen en su cosmovisión ni en sus deidades tutelares.
- Por lo general, los comuneros se olvidan de sus actividades económicas tradicionales como la agricultura, artesanía y ganadería. Cuando finaliza el ciclo minero, sólo existe desolación y más pobreza.

¿Cuáles son las típicas formas de interacción que tienen las empresas mineras con las comunidades?

Una de las causas más frecuentes de la incidencia de los conflictos sociales en los proyectos mineros es la inadecuada estrategia de interacción de la empresa con las comunidades. En el Perú, casi siempre se equivoca el camino de la interacción. A través de mi dilatada carrera como consultor de asuntos socio ambientales mineros he podido observar que las empresas mineras juegan a toma y daca. Es decir...” yo puedo darte apoyo en tal y cual cosa siempre que me cedas tal porción de tus tierras para explorar” o “si me das el permiso rápido para tal o cual trabajo que necesito hacer, te apoyo con tal cosa” o también... “si llegamos a un acuerdo escrito para esto o aquello, yo puedo considerar una obra para tu comunidad”, etc. esta nefasta práctica o mala manera de interactuar con las comunidades no sólo es errónea, sino que no es sostenible. Lo correcto es contratar los servicios de una empresa de consultoría social que realice un estudio de Línea Base Social, para que le sirva de herramienta para construir de manera conjunta un Plan de Desarrollo Local Sostenible en el largo plazo, con metas anuales señaladas y que puedan medirse con indicadores tangibles.

¿Cómo calificarías esas interacciones?

Añadimos solamente que hay todavía mucho camino por recorrer en esta materia y debemos decir con gran claridad que la mayor responsabilidad radica en la alta dirección de las empresas, las cuales aún no han entendido que el área de responsabilidad social empresarial es tan esencial como la de operaciones. Muchas veces la valorización del proyecto está en relación directa con su viabilidad social. Tal viabilidad no la manejamos como si manejamos el presupuesto para operaciones. Mientras los problemas de este último podemos solucionar con mejor tecnología o mejores especialistas, los problemas sociales no los solucionamos con mayor inversión, ni con mejores especialistas, porque son factores externos.

¿Qué crees que podría mejorarse en las estrategias de relacionamiento comunitario para tener mejores resultados?

La estrategia de relacionamiento comunitario está supeditado al conocimiento del entorno social del proyecto. Por lo tanto, a mayor conocimiento del entorno, mejores estrategias de relacionamiento. En otras palabras, no hay un manual que funcione de la misma forma para cada caso específico; existe solamente una guía general que nos sirve como herramienta para temas generales y nos dará un derrotero a seguir, como por ejemplo la Guía de Relaciones Comunitarias del MINEM. Las pautas para nuestro proyecto las tenemos que diseñar nosotros

mismos, en base a nuestro conocimiento obtenido en el trabajo de campo y a nuestra percepción de las particularidades de cada Comunidad.

¿Qué crees que podría mejorarse en el relacionamiento comunitario para tener mejores resultados en la generación de confianza con las comunidades?

En la primera parte de este cuestionario se dan las reglas para mejorar nuestra capacidad de generar y obtener confianza con las comunidades campesinas.

¿Qué otras estrategias además del relacionamiento comunitario consideras que son importantes para generar confianza?

La instalación de una oficina de relaciones comunitarias en las comunidades del área de influencia del proyecto ayuda, pero no lo es todo. Tal vez ayuda más el prestigio de la empresa en materia de responsabilidad social. Por ello es tan necesario operar bien en esta materia en otras unidades de la misma organización. Ayuda también una buena organización para el trabajo implantado en el proyecto. Asimismo, la disciplina y la puntualidad de todo el personal operativo es esencial para proyectar una buena imagen institucional. También es muy importante la implementación y ejecución de buenas políticas de salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Los trabajadores comuneros del proyecto informan a su Comunidad sobre dichas políticas; por lo tanto serán ellos mismos quienes juzguen si somos un proyecto responsable o no. Finalmente, la Comunidad apreciará mucho que los miembros de la alta dirección se hagan presentes en determinadas reuniones o en festividades locales o fiestas patronales. Es también esencial mantener una política remunerativa justa.

¿Qué recomendaciones en general darías a las empresas mineras que iniciaran nuevos proyectos con respecto a su relacionamiento comunitario?

Sin ánimo de arrogancia, les recomendaría que lean las respuestas de este cuestionario. Es mucho lo que se arriesga y sería lamentable que el proyecto fracasase por no entender el significado moderno de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

P012 – Gerardo Castillo

Cuéntanos cuál es tu vinculación con el tema y cual ha sido tu experiencia en el asunto

Yo estude antropología en la PUCP y cuando terminé empecé a trabajar y estuve involucrado unos 3 o 4 años en un centro de desarrollo en comunidades campesinas del cuzco, a partir de eso yo empecé, con un equipo multidisciplinario, a ver, a propósito, cambios productivos que habían en la región como mejorábamos la calidad de vida de las comunidades campesinas y que ocurrían con algunas dinámicas, como por ejemplo, las relaciones de género. Yo realicé una maestría en especialización y en desarrollo en la universidad de Bangui, el tema de mi maestría hice un estudio comparativo de la lectura que se tiene de las poblaciones rurales urbanas en Zambia. Lo que encontré fue que muchísimas de las dimensiones que se dieron fueron alrededor de la zona minera de Coperbelt, entonces era 99 y 2000, ya se estaba comenzando a sentir los inicios de los efectos de la llamada minería, entonces habían muchos temas conflictivos de los proyectos.

Yo empecé a interesarme en minería como un factor importante de la formación de desarrollo rural y a partir de eso yo fui a EEUU a un programa de doctorado de geografía para trabajar en un proyecto colaborativo de 4 países, sobre cambios sobre uso y propiedad de la tierra en el contexto de explotación minera. Desde ese ámbito yo he estado involucrado, tanto en el aspecto académico como en el aspecto en consultorías con el sector privado o de la sociedad civil, en los cuales he trabajado mucho temas de transparencia con el revenue natural resort institute, con Oxfam en temas de participación ciudadana y temas de género, pero también con

temas de gestión social incluyendo el enfoque de género desde el sector privado con compañías como Rio Tinto, Angloamerican, entre otras.

Eso más o menos en los últimos 16 años que he estado vinculado en términos académicos como de consultoría aplicada al sector minero y fue eso lo que me llevo a hacer un doctorado en RS de minera en Australia donde trabaje el caso La Granja y cuáles eran las formaciones en el largo plazo en términos de acceso a la producción y representaciones en el espacio y su integración a la ciudadanía.

El haber estado relacionado tanto tiempo a este tema te permite ver como se han ido generando cambios en los patrones de actuación y en las formas de relacionamiento en general. He venido entrevistando a personas que trabajan en el tema de RC en las empresas, jefes de RC, gerentes de RC de empresas mineras en operación, también he conversado con el MINEM, con el Ministerio de medio ambiente, he estado mirando también la perspectiva de las ONGs internacionales y peruanas para poder mirar su perspectiva. Lo que he venido encontrando, de manera regular, es un reconocimiento al interior de la industria de un cambio en el estilo de la gestión social, muchos de los entrevistados me cuentan que se está sintiendo una variación de una forma un poco más asistencialista en relación con las comunidades hacia una forma más propositiva y que muchos de ellos denominan el enfoque multiactor. Esa es una de las primeras cosas que me han llamado la atención en todas estas entrevistas que he venido realizando, que la propia industria siente que ha habido un cambio notorio en la manera en que ellos están mirando y desarrollándose en su planificación y en sus estrategias de relación social. ¿Tú has podido notar eso? Y, ¿Qué opinas sobre ese cambio?

Es una pregunta compleja, déjame no lanzarla así como cualquier cosa, déjame ir empezando con unas ideas. Definitivamente, de un lado, y esto es en el mundo, hay una profesionalización de las RC, un pequeño estudio que realizo el Smithsonian en Australia viendo los perfiles de quienes dirigían tanto mandos médicos como gerenciales de los departamentos de RC o RS o institucionales o esta parte social que tiene que ver con el interface con la población, entonces, ha pasado del típico ingeniero entrador a una profesionalización del área, ahora tienes muchas más personas, tienen estudios de ciencias sociales, tienen herramientas de formación inicial en Gestión social, eso es de un lado lo que pasa en el mundo y en el Perú también. En el Perú algo notorio es que buena parte del RC todavía sigue siendo manejado por abogados lo cual es entendido como un tema de negociación y un tema legal, en el mundo es mucho menos el perfil de abogados.

Por otro lado, como parte de la profesionalización tiene que ver con un afianzamiento como un área clave y no puede ser negada, creo que fue Arellano o Damonte el que mencionó que la mayor parte de los conflictos en el sector minero eran internos y que tenían que ver con la relación con los trabajadores, en el contexto de conflictos fuertes, eso no quiere decir, por supuesto, que no habían temas al exterior y un estilo de poca participación y una aceptación muy generalizada los mayores temas tenían que ver con los trabajadores. Lo anterior dio paso a los 90's hacia adelante, que el mayor tema de confrontación es el externo y, además, un externo que se ha globalizado, ósea las posibilidades de escalar y conseguir redes importantes es impresionante, lo vemos en el caso de Conga y Tambo grande, por solo decir dos.

Si bien el Perú tiene particularidades, eso ocurre en todo el mundo, entonces, cada vez más la minería es más contestada, en Chile hace 10 años era impensable esto por una legitimidad muy grande de las zonas urbanas y ahora está siendo sumamente cuestionado, y lo mismo en Australia, Canadá, EE.UU., con las minas de carbón sobre todo, etc. Entonces, no es solo el Perú, conflicto social escalo de no aparecer en el ranking de EY a llegar a ser el número 3 de los riesgos más importantes para la industria, después de los costos de financiamiento y energía. Dentro de ese contexto, definitivamente, ha pasado de ser un tema que era visto internamente en que la empresa lo relacionaba cara a cara con las poblaciones a través de enfoques filantrópicos y enfoques de RS ha pasado a ser desbordado y a requerir cada vez más la presencia del Estado.

Entonces, en ese sentido si, yo no lo pondría directamente como un cambio de paradigma que es fraseado en esos términos, es un contexto en que la empresa se ve desbordada, es la resolución o intento de implementar y gestionar temas tan cruciales de las operaciones pero se convierten en campo e batalla en zonas enormes desiguales de estructura y acceso, necesita de la presencia del Estado.

En ese contexto, no es solo la empresa multiactor, sino es el reclamo desde el lado financiero o los esquemas de obras por impuestos, es cada vez que el Estado inyecte más dinero en aquellas zonas donde hay operaciones mineras, ya sea adelanto de canon, obras por impuestos, contrato de estabilidad tributaria que permitan redistribuir esquemas de RS compartida, los esquemas de voluntariado que se dio con Alan García; entonces, todos esos son esquemas que tienen que ver con el reclamo de más presencia del Estado. Sin embargo, por eso yo no estoy de acuerdo con este enfoque multiactor, en el enfoque multiactor clásico, tal como se expone, el que toma las decisiones es el gobierno regional, todos participan dentro de un ordenamiento y plan de desarrollo y la empresa es uno más y se subordina, de alguna manera, o participa de este planeamiento concertado. Lo que está ocurriendo no es exactamente eso, es “continuamos con el proyecto pero necesitamos ayuda del Estado” eso no es un enfoque multiactor exactamente.

Entonces, yo creo que cada vez se va enriqueciendo y se va complejizando, definitivamente hay cambios, pero no, necesariamente, estos están dados dentro de sistemas de concertación liderados por el gobierno regional, es empresa y ayuda del Estado para sacar adelante los proyectos. Se ve la presencia de mineras informales y entonces su llegada con el ministerio es más “ayúdenme en este tema, ayudenme en este otro” incluso la confrontación de mesas de diálogo y mesas de desarrollo, las que impulso en MINEM y además se superpone terriblemente con las mesas de dialogo con las oficinas que fortaleció Huaro, entonces desde el ministerio de energía y minas tratar de convencer a otros ministerios para inyectar dinero ahí donde habían proyectos importantes.

Desde esta perspectiva, ¿Qué sostenibilidad garantiza este “a medias enfoque” de multi-actor?

Poco. Digamos, de un lado puede crear más sin liquidar, el Estado inyecta más dinero ahí donde tiene interés de que se realicen proyectos de infraestructura importantes; dos, puede hacerlo mientras haya dinero y el tercero, es que no haya una sostenibilidad institucional, se ven casos tan patéticos como, por ejemplo, realización de hospitales que no son concertados, entonces no pueden ser transferidos del Ministerio de Salud y dice: “Yo no tengo personal para atender un hospital que no está planeado, no voy a pagar sueldos a médicos”, esa es la categoría de esa unidad que no corresponde a su población. Entonces, en verdad no son proyectos que surgen de un entendimiento de los diferentes actores, es simplemente una obra que se da por negociación, entonces no asegura mucho.

El otro punto, en términos de sostenibilidad, es que no tiene un sistema institucional claro. No está claro esto, aunque sea idealizado, por poner cualquier ejemplo, dentro de un sistema de presupuesto participativo. No hay un marco legal que le permita a estos enfoques o a esta inversión sostenerse es parte de una negociación, de una mesa, es diferente.

Muchas veces, como me lo han mencionado también otras personas, con un interés muy particular y cortoplacista, de su solución más inmediata, ¿no?

Esa es la otra idea que me estaba olvidando. El enfoque que todos reconocen que no es adecuado, claro no todos, por ejemplo en *off record* hay un reconocimiento.

Cuando las discusiones se empiezan a dar por la reforma acerca de la forma de captar y distribuir los recursos, este marco inicial, la reforma tributaria que se da en los 90 fue pensada al cuidado con organismos como el Banco Mundial, etc. y, además de esto, se venía trabajando en paralelo, aunque esto se dejó de lado en términos de *cut out*, cómo se iba distribuir a nivel sub-nacional esos recursos y ahí se creó el Canon.

El canon, no fue un impulsado por un momento de bonanza y tiene distorsiones fortísimas, pero, además, se avanzaba con una agenda que avanzaba en Chile que empezó primero,

Colombia, Bolivia antes de Evo Morales y antes del golpe, Ecuador y el Perú. Todos también tenían un fuerte componente de descentralización, pero descentralización no tanto con énfasis político sino administrativo, la idea era tener gobierno central más pequeño, más eficiente y gobiernos regionales de unidades descentralizadas y más costosas y más cercanas a la población. Con esa lógica se hizo la descentralización de la educación en Chile y se avanzó en Colombia y en Perú con Toledo, etc. Entonces estaba en un punto de un marco mayor de políticas públicas, más o menos con cierta coordinación y lógica dentro de un plan planeado con organismos internacionales.

Dentro de eso, había una lógica que era el gasto local. La idea de fondo era que existen desigualdades fuertes en muchas de estas sociedades y si se aumenta el gasto local; uno, no puede reducirla y dos, son las personas o los ciudadanos mismos que, si tienen control de ese gasto, los que pueden hacerlo de manera más transparente, más eficiente y más pro-pobre, además, es algo que se hizo en Curitiba y se hizo aquí en el Perú, con el presupuesto principal. Con esa lógica se empezó inyectar dinero a través del Canon, y lo que se ha visto es que, por diferentes razones entre las cuales no había una institucionalidad preparada para ello ni capacidades, los resultados son bastantes pobres, ha habido una cantidad inmensa de recursos que se han mentido, la competitividad no ha menguado sino que ha aumentado, más bien que es la competitividad de bonanza, se están peleando por los recursos que existen y por otro lado, la calidad de vida de los territorios, que es diferente de las familias, no está claro si ha mejorado o no, eso tiene que ver con calidad de gasto. Entonces, esa fórmula de “para solucionar los dos problemas de la industria, la carencias y las desigualdades y la conflictividad”, la lógica fue “ataquémosle metiendo más dinero”, esa lógica dejó líneas muy fuertes. *Of records*, la mayoría de los proyectos de la industria reconoce que el Canon es un desastre, es una cantidad inmensa de dinero que no los está ayudando; sin embargo, hay unos casos, políticamente muy costosos y eso no se va a cambiar. Entonces yo creo que hay un problema, se adquiere más Estado, pero por otro lado, se evitan las relaciones más fuertes.

Ahí va mi pregunta, entonces inyectar más dinero para solucionar problemas que podrían ser estructurales como necesidades no tan inmediatas pero generar desarrollo local, finalmente, ¿inyectar dinero para eso es suficiente? Al final pareciera que no, ¿verdad?

Definitivamente no, muy posiblemente es una condición necesaria. Es decir se necesitan cerrar brechas, que son altísimas, y se necesitan aumentar presupuestos en áreas claves como educación, salud, infraestructura vial, etc. Sin embargo, el pensar que solo inyectar dinero es la solución, está bastante alejado. Primero, porque no tienes un marco institucional y de capacitación claro; segundo, porque habría que definir cual es lo que quiere desarrollar, si los territorios pequeños o la región, en verdad ese es un dilema que se enfrentan por títulos durísimo, en el grupo Hoshil tuvimos una conversación y se dan cuenta muchísimo de ello, las familias han mejorado pero el territorio no porque nadie quiere vivir a 4mil metros de altura en una residencia y hay procesos de migración, entonces, seguimos con una lógica que vienen de los estudios de los impactos ambiental que se invierte terreno en el territorio cuando eso no tiene sostenibilidad, ni productiva, ni social, por ejemplo, se crea una escuela cuando hay poquísimos niños y se sabe que no van a asistir a esas escuelas, entonces sigue metiendo dinero porque son parte de los procesos de negociación y no se está mirando procesos más amplios y de desarrollo.

En ese sentido, darle la vuelta a este modelo o hacer que ese modelo sea más efectivo, ¿Qué es lo que requeriría de la industria? ¿Cuál sería el rol de la industria para poder tener lo que realmente se necesita, para generar sostenibilidad y a largo plazo también hacer viable la actividad minera?

Esa es la pregunta del millón. Para empezar se necesitan ciertos puntos mínimos de consenso en la industria, que no existen. La industria, además, es un complejo muy variado. Podríamos hablar por eso, sobre personas como Ricardo Morel, que en mi opinión con toda razón propone dos cosas para empezar.

Primero, separar. En la sociedad nacional minera hay por lo menos como mínimo, tres sectores que no necesariamente consiguen sus intereses. Somos un caso único, en ningún país existe una asociación que se junte petróleo, gas, electricidad y minería todo junto. En cualquier lugar en el mundo por un lado, está el consejo minero y por otro lado, la asociación de petroleros. Eso ocurre en todo el mundo, la geografía, las técnicas y los intereses no necesariamente coinciden.

Segundo, en términos de estándares de escala, hay una enorme diferencia entre empresas junior, familiares peruanas y otras que se forman parte del ICMM, etc. y ponerse de acuerdo con eso es muy complicado, sus necesidades e intereses son muy diferenciadas, entre Volcán y Río Tinto voy a ver diferencias. Entonces, algo que se da en Chile, por ejemplo, es que tienes una sociedad minera y un consejo minero, el consejo agrupa a aquellas de mayor producción, que generalmente lo que hacen es tener estándares más altos y sube la valla entre todos los demás, lo cual es imposible ponerse algunas cosas mismas de acuerdo y ellos han generado en Chile una visión de qué es lo que quiere la industria de aquí a 20 años, eso no existe en el Perú. Se intentó alimentado por el programa de las Naciones Unidas, involucrando al CSRA de Australia y no fue aprobado por la sociedad nacional de minería.

Entonces, ¿Qué hacer? Primero la industria minera debería ponerse de acuerdo o algunos agentes más importantes de que quieren en términos de desarrollo, esto es un mínimo indispensable y segundo, si en verdad se piensa en enfoque multi-actor se debe concertar y ver qué tipos de desarrollo nacionales y regionales se necesitan y no hay que seguir con la misma fórmula de más Estado en términos de más dinero y más presencia del ejército.

Interesante porque también me mencionaban en las entrevistas que tenía, esta necesidades que hacer que el sector remirara sus estrategias y cuál es su rol real en desarrollo como actor conjunto, no como empresas individuales, ni como proyectos separados con acción puntual en un territorio, porque en realidad las cosas no se daban en el aspecto asilado de la localidad específica de donde las empresas estén trabajando, muy pocos son los casos en donde el perfil finalmente, se puede mantener muy por lo bajo donde las comunidades no tienen realmente redes o donde no hay una conexión y un alcance más regional o global. De alguna forma, hay una expectativa o una necesidad del sector de poder mirar las cosas más en el largo plazo.

Totalmente de acuerdo. Una cosa que dijiste que es clave, digamos que hay temas de RC y estrategias de gestión y que cada empresa y cada proyecto crean sus propias reglas de juego e innovaciones, pero en verdad buena parte de esto pasa por el conjunto. Temas de desarrollo y sostenibilidad no es un proyecto, tienen que ver con unas reglas de juego mayores, en ese caso tú tienes dos alternativas y yo creo que son complementarias pero creo que son necesarias ambas; de un lado tu puedes decir, “bueno dejemos esto a principios de responsabilidad y que el sector voluntariamente decida mirar como conjunto” pero eso en ningún país ha ocurrido, además es el Estado el que lidera y ordena el sentarnos a conversar y buscar algo sostenible y no proyecto por proyecto de acuerdo a las características de gestión de cada uno, entonces es el Estado el que pone las reglas de juego de un espacio y que promueve a los diferentes actores a concertar.

También hay un alto reconocimiento, como dijiste inicialmente, que es innegable que el tema social es algo vital, que es un tema muy importante y lo ha dicho Arellano y lo dice todo el mundo. Eso ha generado o está generando importantes cambios en las estructuras que las diversas empresas tienen para implementar sus estrategias, la generación de las oficinas de RC o RSE, la conversión de eso en gerencias y posteriormente la generación de vicepresidencias, etc. y hay un acomodo interno de la estructura de las corporaciones que evidencia la importancia interna del tema y como dices tú, también pueden que va con la realidad y el contexto y como ese contexto se va moviendo y los retos que genera ese contexto y como la empresa se acomoda para poder enfrentar ese contexto. En ese sentido, ¿Si la importancia interna es tan grande sobre el tema, esto no se

desdice con esta presión de intentar involucrar más al Estado a resolver esos problemas? ¿El acomodo interno de las estructuras, y los recursos y las importancias que se dan no se desdicen con la presión eterna que se está generando desde el Estado para la industria para que el Estado pueda resolver los problemas en relacionamiento y conflicto? ¿No es una contradicción?

Yo no la vería tanto así, yo la vería más como un reconocimiento que se necesitan ambas cosas, fortalecer las alianzas con el Estado. Yo no lo daría tanto como una contradicción de darle todo al estado y no nos fiscalizamos, yo creo que hay una cuestión más mixta y, en un sentido, yo no lo diría tanto como un corte completamente diferente, en verdad buena parte de las estrategias del sector siempre ha sido una estrecha relación con el estado, más bien existen sectores donde se les pide que haya más independencia y que el Estado se aleje y tenga mayor autonomía. Te puedo poder el caso de un híbrido y que quedo a medias que es la OEFA, en muy pocos países el mismo sector que promueve la actividad es el que regula, se encuentran unidos. La cercanía de empresa – Estado siempre ha sido muy grande, más bien ahora se está tratando de redefinir de un lado y tratando de solicitar nuevamente mayor presencia, no lo vería como un aporte tan fuerte y que ahora ha cambiado sino como matices. También, parte de estas estrategias de fortalecimiento interno y de busca de influenciar actores claves para el estado para poner en marcha determinados proyectos y, eso sí, es un tema fuerte en temas de desarrollo y sostenibilidad porque esto no está en función de los actores o el directorio sino está en función de los intereses que saquen adelante un proyecto, eso es diferente.

El otro punto muy breve que te iba a comentar, es que es cierto que durante la época de bonanza las áreas sociales se han fortalecido muchísimo, en parte porque ha habido más recursos y se han fortalecido en términos de recursos de personal pero también en términos de estructura. Por ejemplo, La Granja, Rio Tinto, fue la primera en haber tenido el primer proyecto en el mundo en que debajo del jefe de proyecto total estaba la gerencia social, en el mismo rango de la gerencia operativa, nunca había ocurrido algo así. Eso ya es raro y no solo para el proyecto La Granja sino en general para lo que ocurre en todos sus demás proyectos. Nuevamente, hay una ola más conservadora y que lo social debe estar subordinado a la minería, hay una lectura de que esa suerte de tanto énfasis en lo social y en la comunicación no ha resultado. Necesitamos acciones más firmes y más concertadas con el Estado. Si tú lo ves desde la sociedad, desde el MINEM, estamos en vacas flacas, necesitamos sacar proyectos no necesitamos trabas para la consulta previa, etc. Para un retorno conservador dentro de una ola de expansión de ciertos temas y una sensibilidad social que había crecido un poco

También en las conversaciones que venía teniendo en las entrevistas ellos me comentaban que esta profesionalización tiene unas consecuencias a un nivel más micro, porque ahora estamos evaluando cuestiones macro, corporativas, institucionales, de gestión, de estrategia; pero más en el plano micro y en las relaciones que genera empresa a través de sus profesionales de RC, si hay un retorno, como tú lo mencionas, a un pedido de una participación más fuerte del estado y también a un involucramiento de otros actores en el desarrollo local, ¿Qué tanto, realmente, estaría sirviendo como estrategia para las empresas el poder mantener estos grupos profesionales que se dediquen a fortalecer las relaciones individuales? ¿Es eso suficiente?

Yo no lo veo como una contradicción. La presencia del Estado no se está fortaleciendo sectorialmente, sino que se está fortaleciendo en puestos o cosas así, pero es presencia del Estado para que ayude a que se desarrollen proyectos específicos. Entonces, la empresa se reúne con el viceministro para pedir ayuda; de un lado, tienen fortalecimiento de los equipos internos y de otro lado, se solicitan y se buscan alianzas con actores claves con el Estado para sacar en marcha nuevos proyectos. Yo no lo veo tanto como una contradicción, sino como una complementación estratégica.

He encontrado que hay un reconocimiento, como tú también lo has mencionado, de las capacidades que se están generando ahora en las comunidades. Son 10 años o 15 de actividad minera que ha liderado muchos cambios que puede que no se

tenga claridad en relación a las mejoras o a la calidad de vida, pero si, algunos de los entrevistados me decían que ellos ven transformaciones en la forma en que las propias comunidades se organizan, en que se relacionan con otros entes, con el estado mismo, con la empresa misma, que de alguna manera notan fortalecimiento de capacidades en términos de negociación, en términos de información, hay mucha más conexión y más redes. Y al mismo tiempo, algunos de ellos consideran que a pesar del fortalecimiento de capacidades en los liderazgos locales, la visión que ellos tienen de su propio desarrollo tampoco es de largo plazo, sino muy cortoplacista. Entonces, ¿Cómo has visto las transformaciones de las comunidades? ¿Concuerdas con estos puntos de vista?

Si. Primero hay que poner un poco más de perspectiva, lo que pasa es que muchos de los que han empezado a seguir proceso hacen un corte, antes de minería y después de minería, cuando en verdad los ciclos campesinos son mucho más largos, no es que no hayan estado conectados y ahora si estén conectados, los procesos de migración y de ida y vuelta vienen desde muy atrás y lo que hacen en algunos casos de ese contexto de empresa minera es que aceleran unos cambios, por ejemplo la fragmentación de la tierra, eso no vienen por el proyecto minero pero si lo acelera. Entonces, es un factor importantísimo pero no vamos a hacer un corte antes de la minería y después de la minería, los procesos de negociación, de educación, de cambios en el liderazgo, forma jóvenes, eso es algo que viene desde hace muchísimo tiempo. De esta forma, no todo está ligado y no todo es por minería.

Segundo, definitivamente, si considero que si hay mejoras en la calidad de vida y de la salud de las personas, que las personas son mucho más hábiles y lideran, por ejemplo donde va Tintaya la minería tienen doble residencia y también tiene en Puno y en Arequipa. Y ese es el tema, porque si tienes un proyecto que solo está interesado en su forma de actividad, las compensaciones es como una manera de negociación, entonces mi expectativa es negociar eso en el corto plazo, no tiene que ver con expectativas de largo plazo yo no voy a tener unas metas de largo en una comunidad a los 4 mil metros de altura, que esa es una excelente oportunidad para sintetizarme en parte de su vida y voy a jalar esos recursos hacia educación de mis hijos, vivienda, negocios, etc. Pero si tú me dices que todos se están poniendo en términos de negociación, dicen que cualquiera de los actores desarrolla visiones de largo plazo. Yo sí creo que los campesinos y pobladores rurales han desarrollado relaciones de largo plazo y visiones de largo plazo pero no necesariamente en sus territorio y no necesariamente ligados a ese proyecto, lo ven como una manera de obtener recursos para sus intereses familiares particulares

Interesante eso, no lo estaba mirando así, pero creo que es bien interesante poner un poco de perspectiva algunas cosas. Y estos cambios entonces, ¿Cómo afectan la relación entre la empresa o las empresas y las comunidades? Porque finalmente, si las comunidades lo que están buscando, y su visión de desarrollo no está en ese territorio sino utiliza a la empresa como un medio para obtener aquello que les va a servir hacia su propia decisión de largo plazo, ¿Qué esperamos en esa relación?

Yo hablaría de más empresas familia, porque la comunidad no es un ente que piense en conjunto y varía la definición de quien es comunero, a la llegada de retornantes jóvenes se expande y se identifica una estrategia en muchos proyectos ha sido expandir la membresía de comunero como una manera de ganar mayor número y ganar presión, en otros más bien ha sido restrictiva. Yo pondría más los intereses de familias antes de los intereses de la comunidad como un ente que piensa en sí mismo. Lo que se ha planteado es un tema de negociación, entonces va a continuar ello, vamos a continuar otra vez escalando con técnicas sumamente refinadas o una actitud de negociar, el que me das y que te doy. Si se quiere cambiar a temas de desarrollo en más largo plazo y temas de sostenibilidad eso requiere un enfoque sumamente diferente y posiblemente tiene que estar considerando otros territorios, o sea el desarrollo no necesariamente de ese territorio encerrado de una comunidad campesina, el desarrollo tiene que ser de las familias, son muy pocos los que van a querer cuando baje el boom, la gran

mayoría de jóvenes volverá a emigrar, entonces el desarrollo tiene que pensarse para las familias y personas y en una relación de red mucho más amplia

En ese sentido, también son retos para los instrumentos o mecanismos que existen ya desde la manera regulatoria, legal; por ejemplo, la idea del estudio de impacto ambiental centrado en esa localidad de esa manera y las compensaciones y las mitigaciones o las acciones de mitigación planeadas tan centradas alrededor del proyecto también tendrían que re evaluar y re pensarse.

Por supuesto, o sea, en otros países se realiza, en Australia la estrategia de *planning*, que no es proyecto por proyecto sino por región, ahí si puedes pensar en una decisión correcta, con todos esos proyectos en marcha, con esas ciudades, con estas tendencias de migración como pensamos en un desarrollo más sostenible de largo plazo. Pero si se quiere seguir pensando proyecto por proyecto en un área limitada, en verdad estas metiendo tu dinero en algo que no es sostenible y es más bien una forma muy astuta de usar ese dinero para derivarlo a fines más sostenibles de mi propio horizonte de vida, voy a sacar ese dinero, por ejemplo, para la educación de mis niños o para poner una empresa, pero no lo va a poner necesariamente en el mismo territorio y menos en agricultura.

Appendix 6. Interview transcripts – Government Officers (Spanish)

G001 – Igor Zumaeta

Me podrías comentar tu nombre completo, la institución donde trabajas y el cargo que tienes.

Yo soy Igor Zumaeta Rocio, soy especialista social de la oficina de general de gestión social del Ministerio de energía y Minas, yo soy responsable de tres regiones en el sur del país, la zona de la región Moquegua, Tacna y Arequipa, las cuales. La organización de nuestra oficina está distribuida en 4 grandes macro regiones, tenemos la sur, centro, norte y selva. Yo soy parte del equipo del sur, y al igual que yo, tenemos un equipo bastante numeroso en Lima y también un grupo a nivel nacional en las zonas donde hay presencia de la actividad de la industria en el sector.

¿Hace cuánto tiempo trabajas en el sector?

En el sector estoy desde julio del 2015, previamente tuve una experiencia en 2012 o 2013 en la ex oficina nacional de dialogo con los viceministros, ahora convertida en su secretaria.

¿Cuáles son los temas en los que te enfocas, ahora en el ministerio?

Básicamente, nosotros, dentro de esta distribución regional que hemos hecho a los que nos denominamos internamente y nos involucramos, nosotros nos hacemos cargo de hacer seguimiento y promover las relaciones armoniosas de los proyectos vinculados y ubicados en cada una de estas regiones.

Eso me da pie a hacerte otras preguntas, ya que estas viendo y haciendo seguimiento a los proyectos y a cómo van construyendo las relaciones armoniosas, desde tu experiencia, ¿Qué hacen actualmente las empresas para construir confianza con las comunidades?

Te puedo decir con agrado que muchas de las empresas han cambiado la visión de la forma de como intervienen con las comunidades de sus entornos, hay, en algunas ocasiones, empresas que todavía no han interiorizado bien el aspecto social que deben manejar de buena forma para desarrollar las actividades sin ningún problema, pero muchas otras han incorporado dentro de sus propias estructuras organizacionales estos temas y están ponderando bastante las oficinas de gestión social y de relaciones comunitarias con profesionales preparados en esos temas, donde antes encontrabas un ingeniero desarrollando estas actividades y por la propia formación que pueda haber tenido los ingenieros la relación que tienen no es muy cercana al tema social, pero ahora ya se dan las modificaciones de los esquemas estructurales internos que están funcionalmente adecuados y les permiten formar de manera correcta las relaciones que van a formar. Eso es el primer avance, el tema estructural de las organizaciones. El segundo tema ya como trabajo y producto, es el cambio interno, obviamente las propuestas o las alternativas de relacionamiento con las comunidades y con las empresas también se han visto reforzadas, se ve a los nuevos funcionarios de las empresas que permiten lograr desarrollo tanto para el entorno regional como el local y el de las propias comunidades, hay nuevas formas de poder enfrentar este tipo de relacionamiento y de poder superar estas trabas que pudieran presentarse producto de la información que se generan. Hay propuestas interesantes que se están promoviendo desde el sector privado para solucionar las demandas de las comunidades y su influencia.

¿Me podrías dar algún ejemplo de cómo son esas nuevas formas a base de desarrollo?

Hay proyectos importantes, desde una concepción, las empresas están acostumbradas a dar fondos a las comunidades locales o regionales, es decir, determinada cantidad de aporte de dinero destinado a proyectos priorizados por los gobiernos regionales, locales y de las propias organizaciones sociales. En mi experiencia, por ejemplo, en la región Tacna había un proyecto de desarrollo para dos provincias y dentro de estas provincias se habían constituido comités de

seguimiento que han logrado interiorizar los proyectos de manera consensuada entre todos los actores del área poder reconocer cuales proyectos son los necesarios y se ejecutan con los fondos que las empresas brindan. Luego, otra de las experiencias que he visto ha sido el desarrollo de las empresas comunales, se incentiva bastante la constitución de las empresas comunales con las finalidad de proveerles servicios a las empresas en primera instancia; así se viene capacitando desde el sector, se viene capacitando a estas empresas comunales pero no solo es en la atención en los proyectos que pueda hacer una empresa minera, pero la idea es que pueda ser sostenible la actividad de esta empresas comunales y que se les capacite en brindar servicios a todo tipo de empresas.

Ya que mencionaste los comités de seguimiento para la facilitación y elección de proyectos de desarrollo, ¿Quiénes participan en estos comités y cuál es la vida útil de estos comités? ¿Es prolongado o es solo para la decisión? ¿Cómo funcionan?

La dinámica es la siguiente, se constituya una base de diálogo dependiendo del tiempo de vida de los proyectos, los cuales son variables, no tenemos un estándar de tiempo en los que se puede llegar a un acuerdo, porque la idea es que se llegue al acuerdo y tú sabes que es difícil llegar a consensos sociales acerca de un tema, sobre todo por la ausencia del Estado en este tipo de proyectos durante mucho tiempo. Entonces, se busca que sea ese espacio de reconciliación, de entendimiento, de que las relaciones sean armoniosas pero demora su tiempo; finalmente, estos comités de diálogo se traducen a acuerdo finales, estos tienen que quedar constante en un documento y también se tienen que ejecutar bien, entonces la ejecución ya no está a cargo de un grupo tan grande como los que participaron en el proceso de dialogo, sino en un pequeño comité, cuya finalidad es un poco empoderar a los actores locales para que ellos también asuman la responsabilidad de hacer seguimiento a estos proyectos. En mi experiencia, a estos comités se les denominan comités de “seguimiento o verificación” y están integrados por autoridades locales, representantes de la sociedad civil, representantes de la empresa y nosotros actuamos como facilitadores del proceso o a veces solamente como observadores o como entes positivos, entonces son ellos los que se comunican y les decimos que presenten una lista de proyectos que crean deberían ser priorizados y de ahí, todos se ponen a trabajar, sabiendo que es lo más beneficioso para todos. No hay un tiempo determinado de los comités, ya que es más que nada darle seguimiento a los proyectos, hasta su implementación; hay ocasiones en donde todavía están en la recolección de los fondos o situaciones donde los fondos se acabaron y hay que ver como se interviene.

¿Los fondos, básicamente, son de la empresa o hay otras participación de otras instancias en la financiación de estas actividades?

Depende de los acuerdos. Hay acuerdos que involucran únicamente a fondos privados, hay otros que son fondos a través del Estado en algunas actividades, por ejemplo, el ministerio de cultura, ahí los proyectos están vinculados a temas de agricultura. Hay unas empresas que no tienen la capacidad para poder construir un fondo y asumen el compromiso de expedientes técnicos, con la finalidad de ayudar a gestionar fondos en el Estado para poder ejecutarlos. Hay un concurso de todas las partes involucradas, hay unos que son exclusivos de la empresa pero otros en conjunto. Hay un compromiso, por ejemplo, de mano de obra de la comunidad y ellos también aportan un aporte económico o un trabajo que podría ser remunerado. La idea es que las 3 partes de mesa (Estado, comunidad y empresa) puedan hacer el esfuerzo para poder promover el desarrollo.

Entonces, con respecto a mi primera pregunta que era: ¿Qué es lo que actualmente hacen las empresas? Básicamente habría un cambio importante en la estructura profesional donde estén especializados en el tema, donde estén adquiriendo en las empresas un cambio desde el sector; el segundo, es la propuesta hacia el desarrollo mirando más una propuesta conjunta de desarrollo donde Estado, empresa y comunidad participando en las decisiones de financiamiento de ese desarrollo de manera conjunta. ¿Hay alguna otra cosa más que se esté haciendo o estas son las principales estrategias que se están implementando en este momento?

Desde el sector privado hay otras cosas que nosotros hemos podido advertir. Incluso nosotros desde el Estado lo que hacemos es promover que esta sinergia se dé, en principio limando dos cosas, el entendimiento que puedan tener entre empresas y comunidades, a veces es muy difícil que las empresas puedan entrar a una determinada zona porque de plano ya tienen una imagen negativa de las actividad; entonces, nosotros lo que estamos haciendo como política constitucional es ser un acompañamiento temprano a las empresas para lograr un relacionamiento temprano y evitar la conflictividad a futuro. Nosotros hacemos el acompañamiento desde la etapa de exploración, con la finalidad de poder llevar información a las comunidades, información que en realidad no la tiene por mucho desconocimiento y oposición a la actividad minera. Por ejemplo, nosotros como oficina social propiamente, dentro de la función que tenemos de las relaciones armoniosas, lo que hacemos es llevar información en los mecanismos de participación ciudadana que tienen las personas para poder involucrarse desde el inicio en la concepción de un proyecto. Ciertamente, desde la etapa exploratoria se debe implementar y tiene, necesariamente, que participar la población; igual en la etapa de explotación, también hay mecanismos de participación ciudadana. Lo que hacemos, es dar información al ciudadano para que ellos, con esta información, puedan tomar las mejores decisiones.

Acabas de mencionar que lo que está ligado a la base de la distancia entre comunidad y empresa, es un desentendimiento y que desde el Estado se está tratando de acortar esa brecha, a partir de la información. Y desde la empresa, esa brecha, ¿También se intenta acortar? ¿Es a través de las otras dos líneas que me dijiste o hay algo más que hacen las empresas para eso?

Si, las empresas tienen un acercamiento temprano con mejor información, ellos intentan de hacerlo de manera directa nosotros hemos cumplido de manera directa y coordinada, porque veces las comunidades solicitan acompañamiento al ministerio, pero nosotros sin necesidad de que eso suceda, llegamos a la zona donde están iniciando actividades para poder darle información a la población, es más que nada una lógica preventiva.

Respecto a esas acciones, ¿Tienes algún ejemplo en donde tú hayas sentido que esas acciones que acordaron y que se hicieron, de verdad generaron confianza? Que el generar acuerdos, ¿plantea una base mínima para poder continuar en una relación?

Claro. Muchas de nuestros procesos de dialogo han tenido esos resultados, se han podido viabilizar el desarrollo de la actividad. Inicialmente, puede verse advertido una oposición fuerte a la actividad por desconocimiento, luego cuando la población tienen conocimiento de las actividades que se desarrollan... por ejemplo, te hago una pequeña declaración, tienen el prejuicio de que la sola actividad, porque la gente no distingue de exploración o explotación, la presencia de una empresa minera para ellos puede ser contaminante, entonces, es el distinguir la etapa en que se encuentra. Producto de las intervenciones brindando información, dentro de lo que implica la etapa en donde se encuentran, mucha gente cambia la forma de ver las cosas y entiende en qué situación se encuentra y además, acepta y propone... se desarrolla el proyecto exploratorio porque se entiende se va a poner valor a un territorio o a los recursos que se encuentran dentro de su territorio. Lo que venga después es otro cuento, la etapa de exploración, requiere sus propios acuerdos, pero le permite, en primera instancia, poder y saber qué valor tiene sus propiedades y que potencial tienen el subsuelo, de los cuales ellos a futuro pueden poder verse beneficiados.

Tengo una curiosidad respecto a que tan eficientes están siendo las empresas en la implementación de su RC, me da la percepción de que el camino comunidad-empresa se agotó y ya no hay más que hacer o camino por recorrer, ahí lo veo como producto de una situación reactiva a la crisis y violencia o de conflicto en su mayor nivel. Desde tu perspectiva, ¿Cómo crees que lo están haciendo las empresas? ¿Realmente hay un trabajo efectivo de RC?

Hay procesos y procesos. Hay procesos de diálogo que están generados sin que se haya generado algún conflicto o alguna crisis y que han terminado siendo exitosos, tenemos, por

ejemplo la mesa de dialogo de Quellaveco, no se generó por un tema de crisis sino para ver de qué manera el privado coordinaba con el nacional y finalmente, se cerró con un monto de 1000 millones de contribución para el desarrollo local. También hay procesos que han paralizado la actividad y no se pueden desarrollar, como es el caso de Arequipa, donde no ha habido un adecuado relacionamiento; si bien es cierto, han tenido las autorizaciones convenientes no se ha tenido un buen manejo de relacionamiento por parte del lado minero o ha estado bajo la sombra de temas de corrupción, de exigencias, de pagos, que luego se hicieron conocidos. En las empresas están tratando de mejorar esos procesos de un 100% de empresas que han visto y están considerando bastante el factor social y las repercusiones legales que puedan tener.

Si, bueno, eso era para saber cuándo tu consideras que ha habido un manejo no adecuado, en que consistían, en que habían fallado o cuales eran las debilidades que estaba teniendo el RC; por un lado, están las cosas que han cambiado, que me has mencionado pero por el otro, ¿Qué más falta por hacer?

Nosotros tenemos innumerables pedidos de población porque la empresa no ha sido transparente en brindar información, en primera instancia; en segunda instancia, cuando ya se ha aprobado el desarrollo de las actividades, baja el relacionamiento y las demandas pasan a ser de otros aspectos, como demandas de trabajo. Hay que priorizar el desarrollo de la economía local, hay que contribuir con las actividades de la zona, entonces mucha gente deja de dedicarse a la actividad que antiguamente realizaba o piden la contratación a la empresa y esta no se da. Posteriormente, en otros aspectos que también se han ido evidenciando es que son más generadoras de conflictividad son que, en algunos casos, se han incumplido con acuerdos que los encargados mineros han tenido previamente fuera de un espacio de dialogo con las comunidades, por ejemplo, en el año 2012 con una comunidad firmaron el acuerdo con determinados compromisos y resulta que la empresa no viene cumpliéndolos, entonces la demanda ahí se traduce en incumplimiento. Al momento de elaborar y aceptarse el estudio de impactos ambientales y las certificaciones que utilizaron las empresas para desarrollar sus actividades, esos instrumentos luego son fiscalizados por la OEFA y tienen un componente social también, de no cumplirse la proyección y protección se habilitaba una sanción. En el 2014, ya conociendo la situación de que hay acuerdos suscritos entre partes privado a los que el Estado no puede intervenir, pero que tuvieron un poco de conflictividad y siguen teniéndolo. El sector ha emitido unos decretos que le dan la facultad a esta oficina central de protección social de hacer el seguimiento y cumplimiento a esos compromisos que las empresas mineras adquieren fuera del marco del estudio del impacto ambiental, vale decir, también están incorporados en los espacios de dialogo que ahora son facultades de requerimiento de la oficina y ahora tenemos un equipo completo destinado a hacer seguimiento a estos compromisos, estamos armando matrices, desarrollando un trabajo importante, haciendo que las empresas cumplan y obteniendo que estén pendientes de los compromisos y evitando la conflictividad. Esta norma nos permite que, en el caso la OEFA necesite información al respecto, nosotros estamos obligados a informar si los acuerdos se cumplen o no para que luego puedan tener un pronunciamiento.

Me comentaste que uno de los grandes cambios que observas en las empresas es la incorporación de profesionales que saben hacer relacionamiento comunitario, y eso me pone a pensar, ¿Cuáles son esas habilidades que se necesitan? Porque un relacionista de RC es diferente que un ingeniero haciendo el trabajo, ¿Cuáles son esas condiciones o habilidades que se necesitan para poder hacer RC?

El primer término es, tener una sensibilidad social que se requiere para poder ver esos temas que están vinculados a intereses o concesiones que puedan presentar los pobladores de una determinada comunidad, y hay que apuntar bastante a eso. Los profesionales que tienen otra formación no están muy desarrollados en habilidades de comunicación interpersonal y hay mucha dificultad para el manejo de esas comunidades. Hemos tenido casos en que las peticiones, en vez de ayudarnos, han terminado incrementando las brechas de distanciamiento. El profesional tiene que tener esa sensibilidad y poder ponerse en los zapatos del otro, de

alguna manera poder entender cuál es el interés que ellos encuentran para poder trabajar una propuesta de desarrollo y apoyo que promueva el avance de la comunidad.

Me parece importante, también, las relaciones interpersonales. La valoración de ponerse en el zapato de otro, ¿Tú has visto en tu practica que eso suele pasar? ¿Tienes algún ejemplo en el que hayas visto que eso haya pasado?

Si, algo que ocurrió la semana pasada. Precisamente había un gerente nuevo en esta compañía, a raíz de varios cambios internos, y era una persona con bastante percepción social y con rápida aplicación basado en los intereses y en las posiciones que planteaba cada una de las partes, promovía una negociación en base a intereses y no a posiciones. Entonces este profesional, tuvo la posibilidad de, en una sola sesión, canalizar una demanda de tres autoridades locales y ponerlo en un borrador y asumir el compromiso de comenzar las operaciones con ellos, con mucho tino. Hay algunos casos que nos ha tocado que existen demandas y la contraparte de la empresa en vez de ayudar se va a confrontar con los líderes locales, ahí nosotros tenemos que llamar a la población, pero ya las cosas se dijeron y terminan las cosas mal. En este caso, del gerente social, él ha podido entender la demanda de las organizaciones sociales están viendo el momento para hacer una propuesta interesante que ha permitido que se desarrolle de manera regular un proceso de dialogo y se establezcan reuniones en el plazo más previo.

¿Han cambiado las comunidades en su forma de relacionamiento con las empresas?

Hay algunas comunidades que han logrado entender que una oposición por posición no contribuye a nada para el desarrollo grupal, hay muchas comunidades que han entendido y han visto el tema de la exploración como una oportunidad para desarrollar y han logrado tener buenos manejos y liderazgo para que los fondos se destinen a esos procesos en beneficio comunal. Lamentablemente, esto se ve opacado por algunos intereses que tienen determinados actores que ven el aspecto de la negociación como una plataforma política. Hay algunos casos en que la dirigencia empieza a usar el nivel de participación que tiene la liga social para poder darlo como posibles candidaturas para futuros proyectos; eso ha distorsionado los procesos de diálogo. A veces se nos hace difícil poder conversar una contraparte que está muy politizado en la comunidad y lo que busca son más intereses personales. Hay otros factores que se han involucrado en el proceso, que son los famosos asesores que van yendo por diversos lugares del país y van elevando las expectativas respecto a los beneficios que se podrían obtener de la empresa y hace que la gente exacerbe sus ánimos y, finalmente, lo real es que no se puede.

Me imagino que ese también debe ser un punto clave en la relación empresa comunidad, ¿Cierto?

Cierto. En muchas oportunidades prefieren tener un trato directo con las comunidades y no con los asesores que tienen otros intereses.

Hablando un poco más sobre los cambios que ha habido en algunas comunidades que están entendiendo y aprendiendo a mirar el proceso como una oportunidad, en ese caso, mencionabas que los cambios a veces se dan porque los liderazgos se empiezan a entender mejor. ¿Qué otros cambios se han venido dando? ¿Cómo se ha logrado que las comunidades, que tienen una perspectiva más positiva hacia la minería hayan materializado ese cambio? ¿Solo depende de los liderazgos?

El problema de las comunidades y sus liderazgos es que son altamente rotativos. Por ejemplo, un proceso que pudo haberse iniciado hace 1 año y medio parando cambiando de actores y los liderazgos. Es por ello que dentro de los procesos que se llevan a delante, es importante que se pueda hacer conocer a los demás actores de la sociedad civil. Muchos de los procesos son públicos a otros, hay otros que son privados, pero la intención es que se pueda brindar información a todos, es por eso que no solo depende del tema de liderazgo sino a nivel de toda la población. Nosotros, dentro de los módulos y talleres que hacemos para la participación ciudadana también hacemos eventos destinados a profesionales, jueces, estudiantes universitarios con la finalidad de que toda la información llegue a todos los espacios de la sociedad. Los temas permanentemente son difundidos en prensa local o nacional que el

empoderamiento, no solo de los líderes, ciertamente ellos son los que más van conociendo los procesos, pero el cliente te puede brindar información oportuna y adecuada.

Tenemos un caso muy interesante que fue muy duro y logro que se promoviera, entre otros actores el tema del moqueguazo, una especie de intervención entre Moquegua y Tacna, este frente de defensa han aceptaron un liderazgo desde esa época hasta ahora, que han decaído en su participación, si bien es cierto, tienen representantes, pero la calidad de los representantes ya no es la misma, porque la sociedad civil ha tomado otro mecanismo, ha tomado una asesoría profesional, consejos locales, delegados, consejos regionales, etc. En otras ocasiones han manejado otros escenarios con una cuestión más radical, ya no cabe en el espacio de una región en la que convive con una operación minera, entonces, hay unos actores que vienen a sustituir a los asesores que permiten que ese liderazgo vaya avanzando sin que el papel de los líderes haya quedado de lado, la posición anti ha variado por una posición de “que beneficios obtenemos”.

Digamos que ha habido también un proceso de empoderamiento de organizaciones e instituciones que también están intentando tener una participación en la toma de decisiones

Exacto, se involucran más para poder tomar decisiones.

¿Cómo es la participación de estos actores? ¿Cómo llevan a estos espacios? ¿Se los invita, es el Estado el que media su participación o es la propia empresa la que invita? ¿Cómo se integran estas distintas organizaciones en los procesos de diálogo y de toma de decisiones?

Es el Estado el que cuando formaliza un espacio de diálogo el que determina la composición en virtud de la demanda planteada. Normalmente la presidencia del consejo de ministros es la que ha emitido resoluciones ministeriales constituyendo espacios de trabajo o mesas de diálogo, pero los sectores, en este caso, el sector también ha tenido sus propias resoluciones reconociendo espacios de diálogo vinculados estrictamente a la actividad minera porque es un tema de competencias sectorial. Al hacer el análisis de la demanda uno determina que componentes o que entidades van a estar involucradas, se involucran universidades porque también está vinculado a la realización de investigaciones y también porque esta tiene un carácter técnico para mirar otros temas y así prescindir de algunos temas alusores.

Creo que el cambio de estructura de las empresas, la intención de mirar el desarrollo a largo plazo, el apoyo del Estado, la incorporación de una mirada multiactor en la intervención del desarrollo, los cambios en las comunidades y en las organizaciones, la legitimidad de los espacios de diálogo para poder incorporar distintos actores con distintas perspectivas y poder mirar la solución de los problemas es un mecanismo importante que se está empleando más ahora, en perspectiva, ¿Qué crees que deberían mejorar? O ¿Qué crees que deberían de pensar las empresas de aquí en adelante, cuando decidan iniciar un trabajo con comunidades y RC? ¿Qué recomendaciones les darías? ¿Qué es lo que hay que mirar?

Te hablo en función a los años de experiencia que hemos tenido en este aspecto, tu sabes antes del 2008 el Estado tenía una política un poco más reactiva con el tema de desarrollo de las actividades lo que nos llevó a tener un Baguazo y nos obligó a cambiar la perspectiva como Estado para priorizar el diálogo como mecanismo para solucionar estos temas, estamos hablando de las políticas de promoción del diálogo, que nos ha valido como país el reconocimiento en la OEA.

Con mira al futuro, nosotros debemos basar nuestras acciones en una política más preventiva y en esa previsión es importante que cumplan los compromisos que vienen asumiendo las empresas, ya sea en impacto social o impacto directo al medio, el no cumplimiento del compromiso va a generar una oposición mayor; por otro lado, en esta relación también se ve influenciado el Estado y este ha asumido compromisos, entonces, el Estado siempre ha estado ausente y ha tratado de reivindicarse en su actuación y asumiendo compromisos, nos preocupa

generar inversiones y nos interesa promoverlas pero dentro del marco de los derechos de las comunidades y del medio ambiente. El Estado también tienen que cumplir con los compromisos que han surgido de los acuerdos, esto no es un tema que se limita a corto plazo y en la medida en que nosotros cumplamos a lo que nos hemos comprometido creo que nos ira mejor, nos ha costado muchísimo recuperar la confianza como país y en las instituciones. Muchas veces se nos acusa a nosotros de estar coludidos con las empresas, nosotros hemos demostrado que si cumplimos los estándares, que hay instituciones que fiscalizan que inspeccionan y que sancionan. Esos espacios que el propio Estado a está recuperando, todo este proceso nos obliga a mirar esos avances que hemos tenido, de lo contrario, la demanda no solo va a ser contra el privado sino sobre el propio Estado. Prevenir, de alguna manera, la conflictividad en algunos aspectos, seguirán habiendo conflictos pero la idea es que podamos evitar y que vuelvan a surgir los problemas.

G002 – Daniel Sánchez

Estamos con Daniel Sánchez, Daniel fue jefe del programa de pueblos indígenas en la defensoría del pueblo, ¿Hace cuánto tiempo vienes trabajando en estos temas?

Temas vinculados a pueblos indígenas, a participación indígena y consulta previa entre el año 2012 y el 2017.

En tu experiencia, ¿Cuál ha sido el alcance que has tenido? ¿A qué zonas has tenido llegada y que tipo de poblaciones?

En general la defensoría del pueblo es una institución que llega a todo el país y el programa de pueblos indígenas tenía, básicamente, la finalidad de supervisar al Estado en diversos derechos de las comunidades andinas y amazónicas, entonces teníamos toda la presencia nacional pero con particular énfasis en las comunidades de la amazonia y de la zona andina. En el Perú hay, por lo menos reconocido por el ministerio de cultura, 55 pueblos indígenas que se organizan en comunidades campesinas que son alrededor de 6000 en zona sur andina y unas 1400 aproximadamente comunidades nativas en zona amazónica. Entonces la finalidad de la defensoría del pueblo era supervisar en materia de tierras y pueblos indígenas consulta previa, que era uno de los ejes centrales porque fue uno de las políticas indígenas con mayor énfasis en los últimos años por las industrias extractivas y, sobre todo, por el capital social; pero también veíamos temas vinculados a temas de educación multicultural bilingüe, temas de multiculturalidad, temas asociado a pueblos indígenas en aislamiento y contacto inicial, así como la justicia intercultural y, en los últimos tiempos, poblaciones vulnerables dentro de los pueblos indígenas; entonces, ese era el abanico de trabajo durante los 4 años que estuve en la defensoría.

Gracias por esa aclaración, nos da una visión un poco más clara de cuál ha sido tu rol en este tema. Sobre las intervenciones o el apoyo que generaban y daban ustedes como defensoría a las comunidades campesinas y a los pueblos indígenas, ¿Qué problemas habían identificado entre la relación de pueblos indígenas y empresas de inversión privada extractiva minera?

La defensoría tiene 3 roles centrales; el rol principal, es la atención a las personas, recoger las quejas de sus ciudadanos con sus representantes para atenderlo en función a una vulneración de un derecho en su relación con el Estado; un segundo rol, es la supervisión del Estado, es decir, aun cuando no haya una vulneración en si misma participar de como el Estado viene relacionándose en general y los servicios que brinda, por ejemplo el servicio de agua, luz, protección a la situación de tranquilidad o seguridad de un ambiente determinado y en este punto verifica las políticas públicas nacionales y un tercer rol, que es novedoso y reciente en la defensoría es el monitoreo de los conflictos sociales, el Perú es pionero en este tema, y ahí cambio un poco en el rol de la institución porque los dos roles principales son, básicamente, una relación defensoría – Estado; en cambio, en los conflictos sociales si hay una relación

estrecha con las empresas extractivas o empresas que realizan actividades en zonas sensibles y que ha habido por parte de la población rechazo o escepticismo a las acciones que vayan a hacer. Este ha sido quizás, el espacio donde más haya habido participación de las empresas en la relación con la institución, porque si bien la defensoría ha tratado de relacionarse con el ministerio de energía y minas, el ministerio de salud o el poder judicial, siempre las empresas terminaban buscando a la institución porque querían brindarles su visión de lo que estaba sucediendo para que la defensoría, que tenía en ese momento bastante prestigio de objetividad, pudiera también ver del otro lado la posición de la empresa en relación a lo que estaba sucediendo. Entonces, hemos tratado en general de escuchar a las empresas, hemos tenido múltiples reuniones con diversos tipos de funcionarios, abogados, CEO's o incluso embajadores, que venían a informarnos un poco de la posición que ellos tenían problemas de conflictividades, sobre todo en proyectos grandes como Yanacocha, Tía María, Las Bambas o Lote 192, nosotros teníamos monitoreado alrededor de 210 proyectos con temas de conflictos, de los cuales casi 85% de esos conflictos eran socio ambientales.

Acabaste de mencionar que detrás de estos conflictos habían tensiones, rechazos o escepticismo por parte de las comunidades, de las demandas o razones que has recibido, ¿Cuáles eran las razones que estaban detrás de ese rechazo?

En términos generales, lo que yo he visto en relaciones sociales y luego en supervisión de derecho a la consulta previa, yo pude identificar dos elementos recurrentes en este relacionamiento con las empresas de la industria extractiva. El primer elemento, expectativas, muchas expectativas en relación a los beneficios que esta industria podría traer a la comunidad como trabajo, mejora educativa, salud, etc. Una serie de servicios que el Estado debería brindar pero como el Estado no llega, buscaban que lo reemplace la empresa privada. A veces esas expectativas son tan altas que el conflicto se genera porque no llegan a saciar todas esas expectativas u objetivos de las personas de las comunidades. El segundo elemento, era el temor de la violación, de los ríos, el derecho del agua, de la contaminación en zonas agrícolas y de que las tierras no sea fértil, de que se dañen los ríos, que se contaminen con el petróleo las tierras, etc. Estos dos elementos se daban recurrentemente, que si no se dan de manera transparente y de forma clara en relación a las expectativas estas se desbordan, y por lo tanto al no tener un dialogo fluido esos temores y expectativas terminan por generar una suerte de prejuicios y terminan siendo una barrera difícil de superar; por ejemplo, si estos temores no se dialogan en el día 1, es muy difícil que en el día 100 cuando ya haya posiciones fuertes para que se puedan solucionar.

Creo que un error de las empresas y del propio Estado ha generado esta situación en vez de trabajar desde un inicio estos problemas y diferencias, es válido que hayan diferentes afectaciones y se genere un impacto pero cuando hay estas ausencia de información, a veces, son estos grupos radicales que quieren desarrollar una situación de comunado donde no hay presencia del Estado, y se toma a la población y se quiere vender su propio discursos y banderas, se ve de todo, desde radicalismo de algunos individuos que encuentras en campo, hasta legítimos intereses de muchas poblaciones que si se enfocan en solucionar muchas de sus necesidades.

Tomando en cuenta esto que me comentas sobre la escasa información transparente y sincera de los impactos o las consecuencias que podrían generar estas actividades, ¿los mecanismos de participación que están contemplados en la ley y la información de los estudios de impacto ambiental estarían no funcionando de manera adecuada?

Si. Yo identifico 3 derechos en derechos indígenas, el derecho a la información, el derecho a la participación y el derecho a la consulta previa y el tema es que se confunden los tres derechos y cada uno tiene estándares distintos.

Obviamente, el derecho de la información busca la información transparente, valida, que te permita justamente formar tu propio criterio, pero muchas empresas creen que la consulta previa es eso, el dar información; otras creen que dar información es eso dar información con mi ppt mis 4 horas y ya cumplí con el estándar de participación, lo cual es una error de las

empresas y del Estado; eso es el derecho a la información, brindar toda la información posible pero de una manera intercultural que obedezca a sus propias identidades. Tú no puedes llevar 18 tomos de gestión ambiental e intentar que la población los entienda en 4 horas y en un ppt en donde solo se explica de una manera muy general; por ejemplo, el ciclo minero se explica en un ppt, pero eso no es relevante para la población, sino los impactos, las actividades que se van a realizar ahí y como eso los va a perjudicar a ellos directamente, que cambios va a haber, eso yo lo he visto en muy pocos casos que se haya dictado en estos talleres.

Ahora, el estándar de derecho a la participación es que con información adecuada la población pueda influir en la toma de decisiones, es decir, presentar propuestas, cambiar elementos de estudios de impacto ambiental, etc. Tener una interacción de ida y vuelta con la empresa, eso lo he visto en muy pocos casos, no es común que tengamos metodología participativa que nos permita sobre todo participar en ambientes interculturales, casi siempre son talleres donde el expositor desarrolla la dinámica que se va a tratar y plantea la lógica, bastante académica y desde una perspectiva de profesor universitario como se va a llevar adelante todo este proceso, cuando tú sabes que los indígenas son diferentes en forma y participación y en las cuales incluso, para cumplir con los estándares que se solicitan las instituciones internacionales de la cuota de género o participación de mujeres, pero confunden porque una cosa es tener presencia y otra participación. Por ejemplo, ahorita las mujeres van con sus hijos y estos no te dejan establecer una atención permanente porque se aburren, se distraen, tienen hambre, etc.

Entonces se debe tener una metodología distinta con las mujeres para que puedan realmente establecer un dialogo y una participación acertada, eso aún no lo he visto; y con técnicas adecuadas de participación en algunos casos como el idioma barrera cuando ellos manejan sus propias lenguas y los tiempos a veces no son los adecuados; por ejemplo, los empresarios van a hacer el viaje en 2 días y ellos esperan en esos 2 días cerrar el trato cuando existen cultural donde el tiempo es de reflexión o de tratado pertinente, primero tienes que ganarte la confianza y otros elementos para poder luego esperar que el otro crea la información que se está dando, todas esas metodologías no son implementadas adecuadamente en participación.

Antes de que pases al tema de consulta previa, ¿Por qué crees que eso pasa? ¿Crees que es por falta de conocimiento o es por conocimiento y no disposición para hacer las cosas de otra manera?

Desde el Estado podemos ser completamente transparente. La primera vez que yo escucha de pueblos indígenas fue cuando yo fui jefe del programa de pueblos indígenas, yo no sabía, y mira, vengo de una elite preparada como en la Universidad Católica con probablemente el espacio universitario donde tienes estudios generales con cursos de antropología y todo lo demás pero no necesariamente lo has estudiado en la escuela, no necesariamente ha sido parte de tus círculos de información y en derecho, en general, que son los espacios que generan más funcionarios públicos, no hay ningún curso que te hable de estos temas. Recién el año pasado un profesor va a dictar en la universidad católica el primer curso de derechos de los pueblos indígenas, probablemente en las ciencias sociales esto se da mucho más pero desde otras fuentes de generación de funcionarios públicos esto no existe en nuestro imaginario de preparación e información. Por lo tanto eso es un elemento, y lo segundo, hay todo un tema racial general migratorio muy fuerte en relación al indígena, de desvalorización, del occidental superior y por lo tanto se da el discurso de “yo funcionario o yo empresario cuando voy, te voy a enseñar, tu estas mal y por lo tanto no busco mecanismos que me den la información y por lo tanto no busco mecanismo que me ayuden a entrenarte en tu lengua, hay una suerte de racismo implícito en este tipo de relacionamiento de una lógica jerárquica.

Después también hay un tema de eficiencia del aparato estatal para intentar ser intercultural y decir que los tiempos son exactos, tu funcionario público si te tardas más de un tiempo establecido puedes incurrir en una serie de temas administrativos que pueden devenir en tu sanción, entonces, tu pides tiempo para viáticos, tiempo para cerrar la negociación, tiempo para que el expediente se cierre, tiempo para validar el expediente y todos esos tiempos limitan mucho también las buenas intenciones que puedan tener aquellos que si saben y aquellos que

quieren ser interculturales, aquellos que quieren brindar la posibilidad real y no solo nominal de ser participativo

Claro, los procedimientos limitan demasiado.

Muchísimo, y tienes que escapar al procedimiento regular o hacer mesas de desarrollo o mesas de dialogo, porque esas mesas son, justamente, el rompimiento de la figura clásica del Estado, para tratar de una manera más flexible la forma de la negociación porque si vuelves al sistema anterior tienes que entrar a una dinámica de tiempos medidos. Entonces para mí son esas 3 cosas las que limitan una participación real: los procedimientos, la falta de conocimiento general de los funcionarios y el racismo y discriminación que es muy presente en el Perú.

Ahora si hablemos de la consulta y después voy a regresar un poco a estas cosas que me has dicho.

La consulta previa muchos creen que es simplemente información más participación, pero la consulta tiene un componente distinto, que si bien tiene de información y participación, tiene un componente adicional que es el acuerdo. El acuerdo es lo más potente de la consulta y es el elemento diferenciador de todo lo demás, porque el acuerdo es un vinculante; es decir, si el Estado y el pueblo indígena entran a un acuerdo y se protocoliza ese acuerdo, este acuerdo es algo que se puede exigir de múltiple manera, ya sea judicialmente, públicamente, etc. El tema está en llegar a buenos acuerdos y todavía eso en el Perú, que ya va unos 30 y tantos procesos de consulta, uno puede identificar que los acuerdos son aún muy débiles en el sentido de contenido, solo un proceso en el que se discute en participación a los beneficios y solo 2 procesos han cambiado la parte del contrato.

Generalmente uno encuentra en los procesos de consulta; primero, son anteriores a que haya una participación adecuada y por lo tanto la gente aún no discute temas del fondo del asunto, en donde se habla antes de que haya un contrato en sí mismo, son negociaciones asociadas a derechos que no es un tema de vinculación para una consulta, porque ya se supone que estás obligado a hacer eso, la consulta no es para eso, la consulta es para discutir beneficios, discutir modificaciones a las afectaciones que se puedan estar generando; entonces, son ese tipo de afectaciones a los derechos humanos las que deben ser discutidas. Entonces, eso no se ve aun en los temas de consulta en la actualidad, es decir que estamos aún en la superficie de lo negociado y no llegando al asunto, por lo tanto, carece de fuerza.

Con respecto a lo que comentaste de las mesas de diálogo y como estas se estarían convirtiendo en una proceso o en un procedimiento para poder facilitar estos acuerdos; sin embargo, mi percepción o de las conversaciones que yo he tenido, he podido recoger que las mesas de dialogo que el Estado implemento o está implementando se dan cuando ya la relación entre empresa y comunidad ya se encuentra en una situación de crisis y no de una forma preventiva, o no constructiva sino más bien reactiva, ¿Cómo ves tú las mesas en ese sentido?

En general las mesas han llegado hasta hacerse en algunos casos post muerto, ósea, tenía que morir alguien para que haya la creación de esta mesa, o tiene que haber una presión muy fuerte de la empresa, sobretodo, para que haya una especie de dialogo porque el Estado llega tarde y llega mal. Las debilidades de las mesas de dialogo son; primero, las representatividades, es bien difícil establecer quienes son los representantes legítimos de las comunidades para sentarse en esas mesas, y cuando se escoge uno, siempre va a haber un grupo que va a decir que ese no es su representante y por lo tanto desconocen esa mesa y puede que se generen focos de conflictividad latentes aun en esos casos; segundo, que el Estado no se compromete como Estado, a veces se compromete como funcionario, luego del acuerdo al cual se llegó se olvida. Recuerdo que una vez comenzamos a hacer un mapeo de todas las actas que se habían firmado en las mesas de diálogo y comenzamos a digitalizarlas y luego hacer una matriz que nos permitía saber de esos acuerdos, cuantos se habían cumplido y queríamos monitorearlos para ser más técnicos en la realización de mesas de dialogo porque va a llegar un momento en que la gente ya no va a creer en la mesa de diálogo y no vamos a poder tener una herramienta para canalizar un conflicto. Se ha tratado de manejar como modelo general, no sé cómo esté

funcionando actualmente, pero que llegue el Estado cada vez que se va a desarrollar cualquier tipo de industria.

He visto la creación del vice ministerio de gobernanza territorial y también la desactivación de la oficina de dialogo social.

Se ha vuelto una secretaria, ha bajado de nivel.

Estaba revisando que ha habido como algunos cambios en cómo el Estado ha estado enfrentando esto, pero en el caso de consulta previa, se me hace complicado entender, los procesos de estudio de impacto ambiental tanto para comunidades étnicas como comunidades no étnicas exigen un proceso de participación ciudadana que normalmente se ha estado enfrentando desde la información con un montón de debilidades en términos de precisión y con debilidades en la focalización de atención en los impactos de proyectos en ciertas áreas, además que los proyectos no tienen los mismos impactos en el mismo lugar por las distintas actividades. Ahora, esos procesos que son parte de los estudios de impacto ambiental, se van generando también las medidas de mitigación que se presentan en esos estudios de impacto ambiental, deberían, de acuerdo a ese proceso de participación ciudadana, ser acordados con las comunidades o con las poblaciones afectadas por esos proyectos, ¿Cierto?

Pongámonos completamente sinceros, nuestra escala de valores debería estar arriba los derechos y abajo los intereses, pero en el caso peruano uno puede identificar, que por el contrario, los derechos pueden estar subordinados a los intereses. Todo el Estado, en su momento, estuvo preparado para reducir derechos ambientales, derechos indígenas e incluso derechos sociales en pro de la estabilidad de las empresas y eso es como el gran norte sobre el cual nos movemos; según el modelo que brindamos, es el modelo de tenemos que proteger a la industria de inversión privada, si para proteger a la industria privada tenemos que reducir la tramitología, es decir, reducir las supervisiones a los estudios de impacto ambiental, reducir los derechos indígenas como en la consulta previa, reducir la probabilidad de la titulación de las comunidades sobre sus espacios incluso el acuerdo previo, entonces este modelo, que es un modelo político que hemos elegido y que se mantiene en estos últimos años es el que da sucesión a todas las demás cosas.

Por ejemplo, tú tienes que desde el año 1995 en el cual está vigente el convenio y que por lo tanto esta la consulta previa vigente, recién 15 años después se hizo el primer proceso de consulta, ¿Qué paso durante ese tiempo? El MINEM señaló que la participación era información y muchas instituciones le dijeron que no, que el estándar de participación era muy bajo para ser participativo, se tuvo que llevar hasta la corte suprema en una acción judicial para que el poder judicial corrigiera al MINEM y corrigiera ese estándar de participación y que la empresa no tuviera mayores exigencia a la hora de relacionarse con las comunidades; se trataba de reducir las barreras para ser más atractivos para la inversión, tuvo que llegar el tribunal constitucional y decirle que el modelo de participación no era el modelo de consulta previa, sino que habían otros estándares.

El MINEM lo que dijo fue que no podía aplicar consulta previa porque, si bien hay una norma internacional que se llama convenio 169, no tengo claro cómo hacerlo a nivel nacional, entonces todo el ejecutivo se movió y le hizo una ley a través del congreso, que es la ley de consulta previa. El MINEM vuelve a decir que no tenía un procedimiento claro que me diga cuales son los tiempos, los pasos, etc. Así que le hicieron el reglamento; una vez que tuvieron el convenio, la ley y el reglamento, el MINEM dijo: “sí, ya tengo todo este aparato formativo, pero yo no sé dónde están los indígenas, necesito una base de datos” y así fue postergando y postergando, cuando se juntó la base de datos, el MINEM dijo: “un momento los indígenas solo están en las zonas amazónicas, los andinos son mestizos y ellos tienen un proceso de mestizaje distinto, por lo tanto a ellos no les corresponde la consulta”, incluso el propio presidente Ollanta Humala en su momento dice eso. Y no es que no se sepa dónde hay indígenas, porque para el tema de educación multicultural bilingüe que se viene haciendo hace 20 años, tú tienes escuelas bilingües en zona andina y la zona bilingüe esta justamente bajo un derecho colectivo para la

población, tienes incluso monitoreada con información de INEI por el tema de lengua o por el tema de territorio.

Al final se llegó a hacer los primeros procesos de consulta previa. Primero tuvimos que instigar los proyectos aprobados para la consulta previa y en estos 16 proyectos el INEI había dado 3 tipos de excusas. La primera, las comunidades habían firmado unas actas en perfecto castellano, jurídicamente hechas y se da que ellos habían acordado que no eran indígenas porque ellos eran comunidades democráticas y que el proyecto que se iba a desarrollar ahí no les iba a afectar de ninguna manera y por el contrario si les iba a beneficiar, entonces esos 6 casos sirvieron para que el MINEM dijera que al no haber sujeto de derecho no iba a haber consulta previa ni participación; la segunda excusa, dijeron que el Ministerio de Cultura le había dicho que en 5 de estos proyectos la población no era indígena y que, por lo tanto, ellos no tenían derecho a la consulta previa, en este caso contraloría denunció al MINEM.

Eso me hace pensar que en realidad hay muchas barreras desde el Estado en este principio, que estas manifestando, de proteger al inversionista para poder hacerle el contexto y la acción más fácil en las empresas y actuar. En el caso donde sí se impulsaron los proyectos con consulta previa, ¿Cómo ha sido la actitud de estas empresas? ¿Cómo ha sido la forma en que se ha desarrollado este proceso?

En minería nosotros tenemos como 8 procesos de consulta previa. La defensoría supervisa los 4 iniciales y encontramos cual era el problema, este estaba vinculado a la metodología, identifique que las actas de los acuerdos eran iguales a las que, por ejemplo, podías encontrar en Cuzco con las que podías encontrar en Ancash con comunidades diferentes e incluso con temporalidades casi iguales y el parecido era casi exacto y era raro como dos comunidades tan distintas podían llegar exactamente a lo mismo y en algunas de ellas decían: “no se afectan nuestros derechos colectivos” y era raro yo me quede en ese nivel y te puedo compartir esos archivos para que puedas ver esas observaciones de actas similares, acuerdos y renuncia de derechos y renuncia a la identidad indígena.

¿Cómo se llegaba a eso? ¿Cómo se convencía a las comunidades de renunciar públicamente a un derecho?

En general, como sabes en las comunidades los dirigentes reciben algunos favores, por no decir que los compran. Los dirigentes, que son los más instruidos en algunos casos son los que elaboran las actas, y luego la gente, lamentablemente, como a veces no saben leer castellano solo les hacen firmar las actas, confiando en líderes y en empresas. En realidad en el Perú hay algo muy potente que se llama el acuerdo previo, uno tiene los derechos de información, participación y consulta ya cuando el proyecto está en marcha pero hay algo anterior que es el acuerdo previo. Este acuerdo es la autorización del dueño del espacio territorial de la comunidad para autorizar el uso del terreno superficial, los minerales son de la nación, no le pertenecen a nadie a diferencia de otros modelos occidentales donde el dueño es el mismo que el del terreno superficial; entonces, para perforar y sacar el mineral tú necesitas el permiso del dueño de arriba, entonces ese acuerdo previo que debería de ser esa herramienta si las comunidades estén bien educadas y tuvieran una asistencia técnica adecuada se podría negociar mucho mejor con las empresas. Los acuerdos previos han ayudado muchísimo en la intervención de empresas petroleras y les han dado millones de dólares; en el Perú, hay un nivel de jerarquía muy diferenciado, llegan las empresas con sus antropólogos, y te ofrecen de todo y con eso te apropias de la autorización de la comunidad y esos acuerdos, normalmente, quienes se benefician son los dirigentes, y ahí es donde el dirigente tiene pues comodidades como televisor de 50 pulgadas, un maquina eléctrica para su casa, etc.

¿Dirías que hay una práctica de favorecimiento a aquellos que tienen más poder dentro de las comunidades?

Lo he visto directamente en algunos casos, por eso se dice que si bien tiene que haber una negociación entre empresa y comunidad se deja de hacer un seguimiento y control para tratar de aminorar los desequilibrios de poder.

El tratamiento frente a la consulta previa me refleja mucho el estilo de gestión que se ha venido implementando con relación al acercamiento hacia las comunidades. Según lo que me pudiste mencionar, hay algunos temas claves, un asunto claro es el de la participación o, más bien, la poca identificación clara de los mecanismos que sirven para validar este proceso y realmente como es que se debe hacer el proceso, el relacionamiento, los principios de ese relacionamiento, esos son los requerimientos de las empresas para poder llegar; finalmente, ellas han tratado de generar barreras para evitar llegar a un involucramiento real en el empoderamiento y en la toma de decisiones, todavía no hemos llegado a ese nivel ¿cierto?

Cierto.

Y segundo, que la forma en la que se están relacionando está muy centrada en aquellos grupos de poder y no hay una redistribución real de los beneficios y hay una relación más cercana que está basada en una situación de entrega de beneficios muy particulares a aquellos que tienen el manejo de la comunidad y, de alguna forma, es una relación más transaccional basada en que te doy a ti para poder obtener algo.

Básicamente clientelar. Yo recuerdo que alguna vez entreviste a un Apu canadiense, les llaman naciones aborígenes creo y me contaba que el como jefe de la comunidad se reúne una vez al año con el CEO de la empresa minera que está en esa zona y yo me preguntaba: ¿Cuántas veces se habrá reunido Roque Benavides con el jefe de alguna comunidad aquí? Y es ese tipo de estándar y de respeto que aún no se tiene, siempre mandan al gerente de relaciones comunitarias y yo respeto mucho a esas personas, pero igual debería haber un respeto de jefe a jefe; porque él me decía nosotros participamos con una persona en todas las reuniones de directorio porque la industria se desarrollaba en su territorio y tercero, me decían: “nosotros tenemos un comité de vigilancia que en cualquier momento puede entrar a la empresa y verificar que se está haciendo y que no se está haciendo y están obligados a darles información” tampoco es que sean unos santos, pero por lo menos comienzas a levantar ciertos estándares que generan más confianza en la relación, es decir, tu jefe se reúne con el jefe y un representante forma parte de la toma de decisiones de la empresa o lo escucha, esas son cosas que de manera práctica se podrían comenzar a desarrollar en ciertos espacios territoriales.

Me parece interesante lo que me dijiste hace un momento, de haber negociado que la comunidad también es parte de los ingresos que tiene la empresa, en algún caso me mencionaste que era la primera vez.

Si, en el Lote 192, es el lote petrolero más importante del país y produce, dependiendo de la temporada, entre el 12% y 25% del crudo nacional, es el lote más antiguo y es el lote de la zona más contaminada del país de las 4 cuencas, la cuenca de Pascasa, del tigre, del Marañón y del corriente, fue un conflicto muy famoso. La OXI estuvo 40 años, luego se la dio a Pluspetrol y cuando se acabó el contrato en el 2015, el Estado pensó que por la experiencia que se tenía en ese lote y porque las comunidades ya habían tenido un relacionamiento de bastante tiempo con la empresa, iba a ser el primer proceso de consulta previa; leyeron mal el contexto, y lo primero que dijeron los Apus fue “ un momento yo no voy a entrar a ese proceso de consulta previa si es que no me solucionan 6 temas”, que son las famosas 6 demandas, reincorporación de tierras, depreciación, educación, etc. Y se formó una mesa de desarrollo y una mesa de diálogo y la consulta no se da hasta el final, lamentablemente el valor del petróleo cayó e hizo que ninguna empresa se interesara de manera permanente en el lote y nadie quería ese lote y agarro una empresa pequeña colombiana Pacific Vale pero por un tiempo de 2 a 3 años, solo por mantener el lote y surgió el problema de que el oleoducto norperuano está paralizado porque tiene muchos huecos. En ese contexto se hace la consulta previa y el MINEM llega con la propuesta de 0.75 por crudo fiscal y producido, esa fue la negociación que se obtiene y se creó un fondo de desarrollo social con esas ganancias para proyectos ambientales y de desarrollo.

Esa es una propuesta bien interesante, es una salida que de alguna manera ya no es solo valor compartido sino hacer partícipe de tu valor a la comunidad, ¿Qué retos tendría eso? Porque me imagino que para comunidades que tienen un conocimiento técnico restringido también entender cuando ganar, cuando me corresponde y luego que hacer con ese dinero debe ser difícil. ¿Qué retos habría ahí hacia futuro? Porque podría ser una salida para poder dar viabilidad.

Ojalá. De la experiencia que vi en Pluspetrol cuando transfirió 10 millones de soles a Corrientes fue terrible porque se beneficiaron unos cuantos y no toda la comunidad, también está el tema de que sí se utilizaron esos fondos pero su comunidad sigue con problemas de desnutrición, agua contaminada, y sufriendo muchos temas de sobrevivencia, etc. Bien por avanzar, pero también soy bastante escéptico de que si no generamos mecanismos de participación mejores en la población de sus propios líderes o líderes mejores preparados no vamos a avanzar tampoco mucho.

Entonces si es necesario desarrollar capacidades no solamente a nivel de los líderes, sino de toda la comunidad y hacer una mejor redistribución de los beneficios.

Es que acuérdate que muchas veces en las comunidades alejadas los líderes son los que tienen el contacto para llegar hacia otros lugares, tú tienes lugares en que hay comunidades que los líderes son como la comunicación con el exterior, es el que transfiere la información, creo que ahora con los nuevos canales de información como el internet y los teléfonos creo que también son los chicos quienes tienen la posibilidad de tener información distinta a los de los líderes y les permite exigirles rendiciones de cuentas adicionales quizás, porque cuando la información si es monopólica y la capacidad de negociación si he visto que hay serios problemas.

Go03 – Rosell Laberiano (Ministerio del Ambiente)

¿Hace cuánto tiempo trabajas en estos temas?

3 años

¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta institución?

3 años

¿Cuáles son los temas en los que te enfocas en tu trabajo en esta institución?

Coordinación interna de la oficina e intervención en gestión de conflictos socioambientales.

Desde tu experiencia y tu observación del sector minero ¿Qué hacen actualmente las empresas para construir confianza con las comunidades de su área de influencia?

Participan en espacios de diálogo, implementan acciones de relaciones comunitarias con las comunidades.

¿Cuáles son sus principales estrategias?

Acercamiento con la población, difusión de sus acciones y logros, promoción de desarrollo local y regional.

¿Qué rol tienen las relaciones comunitarias en esa construcción?

Es importante por el acercamiento de la empresa con la población, sobretodo de poblaciones rurales en situación de pobreza

¿Cómo están haciendo relacionamiento comunitario las empresas?

El relacionamiento comunitario depende de cada empresa. En algunos casos es más asistencialista, en otros casos lo hacen a través de proyectos productivos y afines como parte

de un convenio. Las empresas contratan profesionales de las ciencias sociales para un mejor acercamiento con la población, incluso consideran el idioma nativo.

¿Qué resultados está teniendo el relacionamiento comunitario?

En algunos lugares hay avances importantes que están basados en la transparencia, confianza, cumplimiento de compromisos.

¿Cuáles dirías que son los principios o fundamentos que están detrás de ese relacionamiento comunitario?

Transparencia, participación, confianza

¿Qué importancia crees que tienen las relaciones personales en la generación de confianza?

El lenguaje no verbal es importante para generar confianza. También es importante que ambas partes cumplan con sus compromisos, no es fácil fortalecer relaciones personales en zonas que han pasado por procesos complejos como la violencia política.

En lo que has podido observar, ¿Qué aspectos de las relaciones personales son los más importantes en la construcción de confianza comunidad-empresa?

El más importante es el cumplimiento de compromisos de las partes. Esto permite darle solidez a las relaciones de confianza.

¿Me podrías dar algún ejemplo de tu práctica profesional en donde hayas notado que esos elementos han tenido un efecto en los niveles de confianza?

En las relaciones entre el gobierno nacional y el gobierno local de la provincia de Espinar (Cusco), ha sido importante el fortalecimiento de la confianza con el cumplimiento de compromisos, por el acercamiento técnico y el apoyo brindado para encaminar algunos proyectos de saneamiento.

¿Cuáles crees que son las principales debilidades en las estrategias de construcción de confianza comunidad-empresa?

Las principales debilidades están en el nivel social y cultural. Las partes mantienen resistencias en su relacionamiento por diversas asimetrías como grado académico, idioma, origen. Las asimetrías están asentadas desde hace muchos años.

¿Consideras que esas debilidades son parte de las principales fuentes de conflicto? Si no ¿cuáles son las principales fuentes de conflicto?

Las dimensiones relacionales son las principales fuentes de conflictividad. Están detrás de muchos conflictos y no siempre son adecuadamente abordados. El incumplimiento de compromisos es parte de esta fuente de conflictividad.

¿Qué están haciendo las empresas para minimizar o evitar los motivos de conflicto?

Vienen implementando acuerdos con las comunidades y avanzando en su cumplimiento, están dinamizando el desarrollo local y comunal.

¿Y qué hacen las comunidades para minimizar o evitar esos motivos?

Están participando en espacios de diálogo.

¿Qué tan importante consideras que es la participación de la comunidad en la toma de decisiones en la construcción de confianza?

Es importante la participación de las comunidades en todo el proceso. Ciertamente, los convenios acordados con las comunidades son con participación.

¿Qué tipo de decisiones toman normalmente las empresas con las comunidades?

Las acciones de las empresas tienen que darse en el marco normativo ya establecido. Las principales decisiones están relacionadas con convenios, proyectos y actividades a favor de la localidad y comunidad.

¿Cómo participan las comunidades en esas decisiones?

Mesas de diálogo como espacios de toma de decisión y resolución de conflictos: ¿cómo han servido las mesas de diálogo en los procesos de reconstrucción de confianza?

La participación es a través de asambleas, reuniones, espacios de diálogo, grupos de trabajo. Las mesas han servido en el acercamiento entre las partes, principalmente después de una situación de crisis. También han contribuido en la explicitación de los intereses de las partes y la negociación. Asimismo, han encausado la conflictividad en una oportunidad de desarrollo local o regional.

¿Qué crees que podría mejorarse en el relacionamiento comunitario para tener mejores resultados en la generación de confianza con las comunidades?

El cumplimiento de compromisos es fundamental.

Appendix 7. Interview transcripts – NGOs (Spanish)

No01 – Rocío Ávila

Rocío, me gustaría comenzar con qué me cuentas un poco de ti, cual es el cargo que tienes, en qué institución estas trabajando y hace cuánto te dedicas a estos temas.

Bueno, qué trabajo en OXFAM coordinando el programa de industrias extractivas en América Latina y estoy en este tema sobre extractivas respecto a impactos sociales y derechos, todo lo que es el vínculo entre empresas y sociedad civil más o menos hace 17 años. He estado en tres trabajos, el último es el de OXFAM que es el más largo, tengo más mi perfil profesional en Perú y pero los últimos 3 años me he desarrollado en otros países de América Latina sobre todo en Centroamérica y el Caribe.

Sobre el ítem de la entrevista me pareció bien interesante, no soy experta en relacionamiento comunitario per se, en lo que se enfocan las empresas, con el rol o el perfil que tiene un relacionista comunitario pero si he observado en el campo cómo es el vínculo entre las empresas, las comunidades y me pareció interesante para compartirte algunas perspectivas e ideas que te puedan ser útiles. Nuestro trabajo no está enfocado en ese tipo de relación pero si en abordar el mapa político y social de una intervención o un proyecto en una localidad en el marco más sub nacional, entonces, lo de relacionista comunitario es un elemento y que tiene más de abordaje pero no es nuestro campo específico de trabajo.

Me gustaría que nos contaras, desde esta mirada más nacional y más regional y subnacional, ¿Cómo has visto qué es la relación entre el sector privado de minería y la sociedad civil con la que se relaciona?

Bueno a nivel más local, yo he estado mucho años haciendo seguimiento de casos más concretos, más en Perú pero luego he estado en Honduras y Dominicana por ejemplo, y un primer elemento que me sale así rápido es que hay aprendizaje de las formas que las empresas se vinculan con las comunidades que se mantienen, no ha variado a pesar de los años; por ejemplo, en Perú que fue donde inicio todo esto hace más de 10 años aproximadamente, tal vez ha variado la metodología dentro de la misma empresa o corporación que no necesariamente son las mismas que otra empresa aplica, pero eso es muy de conocimiento interno de la empresa, pero hacia afuera lo que se observa es que siempre suele ser local, de qué conoce a la comunidad no siempre logra ser el buen vecino o la persona que conociendo lo que la empresa va a hacer logra una empatía directa con la familia o las comunidades, la persona que vive diariamente en la comunidad sea hombre o mujer, siempre hay una línea delicada que genera que siempre se perciba que eres de la empresa. Esto obviamente que no se le puede generalizar, pero cómo los proyectos están localizados en zonas muy pobres, en la mayoría de casos o zonas donde no necesariamente hay mucha información o donde las únicas personas que ven son los funcionarios públicos de gobierno, entonces yo creo que si hay como más exigencia del relacionista o de la persona que dé la cara de la empresa, pueda ir de una forma más proactiva a romper esta identidad que por sí ya la tiene por ser trabajador de la mina, que le genera un estatus económico y social distinto a la comunidad y ese estatus queramos o no en zonas pobres genera más discriminación.

Ahora, esto es lo que se ve hacia afuera, cuando se hace referencia a los problemas que ha tenido la empresa, está siempre hace énfasis en la metodología, programas y herramientas que tiene en la localidad. Recuerdo de un ejemplo en el que me contaron que tuvieron que hacer todo un cambio de paradigma, de que el primero que da la cara no es el geólogo sino que es una persona que tiene empatía social y ellos no lo entendieron y paso mucho tiempo para hacer ese recambio, es un paradigma diferente, de qué la cara no lo puede ver un geólogo o uno que está haciendo la exploración minera sino lo tiene alguien con capacidad de empatía.

Yo sé que dentro del sector hay bastante querer de recambio y querer hacer bien las cosas, pero hay que saber que afuera eso no se refleja necesariamente. Bueno eso es algo que me llama

mucho la atención que se siente cuando vas a hacer trabajo local, el porque se sienten estas diferencias a pesar de que el sector no quiere que se sienta y no tengo esa respuesta.

Así como has visto que hay una intención en el sector para generar un cambio de paradigma, ¿Qué cambios has podido observar en las comunidades que haya una intención en el sector de generar un cambio en el paradigma? ¿Qué cambios has podido observar en las comunidades? ¿Las comunidades también han cambiado su forma de percibir o aprender, actuar o su forma de relacionarse?

Si también, especialmente en países con larga historia extractiva cómo puede ser Perú donde estamos hablando de más de 15 años. Sí hay muchos cambios, yo diría que para bien o para mal, uno de los principales cambios es qué observan qué es el sector privado, sea con esta persona o equipo de personas que da la cara y qué puede ayudarles a tomar decisión en alguna situación de controversia, no es el Estado sino es la empresa lo cual está bien, no está mal, no hay que poner punto de valor; pero digamos qué observan qué este es el factor que les da confianza, incluso para resolver problemas maritales o de familia, no debería ser así, pero es lo que sucede en el campo. También se observa de qué es por la empresa también y por la dinámica local que se observa que la empresa es la que le permite a las comunidades abrir mercado, o relacionarse hacia afuera de la comunidad, que si se logra un encadenamiento productivo o si la ciudad cercana valora algo a la comunidad eso es otro tema y digamos, hay ahí también preocupaciones que se han dado por situaciones muy puntuales, pero esa son observaciones que existen.

También la forma de negociar de las comunidades que cambia bastante, este es un tema que hemos conversado bastante, el cómo después de 10 años has tenido a la empresa directamente involucrada en procesos locales cómo termina en una generación de líderes comunitarios que se han vuelto expertos en negociaciones y de resolver soluciones, puedes ponerle una valoración pero qué puede ser buena o mala esa negociación, hablando sobre generación de liderazgo que se vuelven líderes y expertos en negociar y que su solución no es para mediano o largo plazo sino inmediata; eso se debería de profundizar, por ejemplo en el Perú qué hay tantos problemas de conflictos, muy pocas veces alguien ha puesto en la mesa esta situación de qué tienes comuneros expertos en negociación pero su perspectiva es su bolsillo muchas veces o su interés inmediato y eso choca cuando tu quieres que las cosas marchen bien, cuando hablas de desarrollo local, si la empresa está invirtiendo, si la empresa está dando beneficios, cómo haces para que el paradigma de la comunidad no sea inmediato sino que sea pensando en mediano y largo plazo; pero eso no sé por qué no aparece mucho en el debate alrededor de los conflictos, siempre está el impacto, la violencia pero no el escrutinio en qué hay ahí abajo.

Entonces esos tres elementos, como el acceso a mercado, la negociación y el que te resuelvan tus problemas son tres dinámicas que han cambiado en las comunidades y que existen y yo creo que las empresas después de tanto tiempo si han hecho una mirada distinta de que la cara pública para resolver conflictos tiene que ser el Estado por la cantidad de controversias que han tenido que ir resolviendo. Ahora en Dominicana, qué ya estoy 3 años, Barrick ayer ha llevado a sus expertos a sus expertos para trabajo de campo y son peruanos, eso es algo bien curioso en Honduras y Guatemala te encuentras con expertos peruanos, sea del Estado o sea del relacionista comunitario o en políticas públicas, siempre te encuentras con peruanos. En Dominicana me paso algo muy curioso, a pesar de que las empresas quieren hacer cambios y que seguro los hay, algo pasa que en la práctica no se ve y estuve en el proyecto de Pueblo Viejo de Barrick en Dominicana y lo primero que me sucedió es que las mismas comunidades me dijeron que si por favor me podía llevar a tantos niños que estaban por ahí sin padres y me contaron que en la zona habían ido trabajadores peruanos y que los peruanos habían tenido hijos con las comunidades y que habían dejado a los niños y qué si yo me los podía llevar a Perú porque esos niños no tenían futuro ahí, no podía creerlo. Así sea exagerado, deben haber indicios para que haya esa situación, entonces algo de aprendizaje podría darse en relación a cómo construir confianza y buena empatía entre la primera cara que da la empresa con las comunidades.

Me parece interesante todos estos cambios que mencionas, finalmente no se pueden ver hacia el externo frente también a los cambios que se están dando a nivel comunitario, donde por un lado el discurso de la empresa es “ahora nos estamos dando cuenta que nuestro papel no es el central, nosotros no somos el Estado, nosotros no tenemos que satisfacer las necesidades de las comunidades al 100% cómo lo hemos venido haciendo o cómo lo queríamos hacer o cómo se nos estaba pidiendo hacer, ahora estamos mirando hacia el Estado para que asuma un rol más proactivo en esto”; pero por el otro lado, no solo son las expectativas de las comunidades sino el estilo de gestión de su propio desarrollo está más mirando la comunidad con mucha fuerza en la capacidad de habilidades para negociar pero con una mirada de muy corto plazo y centrada en el beneficio. Si las empresas están girando hacia una visión de largo plazo y en una voluntad positiva hacia lograr cosas de largo plazo y una comunidad con una mirada tan cortoplacista ¿Cómo lograr que esos intereses terminen de cuajar? Porque al final, vamos a generar desde una mirada más de la industria, una mirada de largo plazo, cuando las comunidades no están dispuestas a hacer una construcción de largo plazo entonces.

Sí, exacto. Y eso puedes entenderlo en países nuevos como Dominicana que tiene 3 años de actividad de mega proyectos mineros, porque antes era muy artesanal donde las comunidades recién están aprendiendo qué es la minería y su magnitud; entonces puedes entender que la mirada de ellos es cortoplacista, pero por lo mismo que la mina ha vivido en sudamérica como empresa podría tener más noción en función a lo que se ha aprendido de otros países referente al tiempo y a lo que se ha construido o presionamos para que el Gobierno Central construya más capacidad de mediano y largo plazo, pues se encuentra con situaciones controversiales.

A eso me refería también a que lamentablemente los gobiernos no lo ven. Yo en reuniones con el ministerio de minas en Dominicana, el cual se creó hace 3 años cuando llego Barrick, vi funcionarios con mucha apertura y con ganas de aprender queriendo viajar a Perú, Chile, Colombia, entonces ha habido cómo mucha proactividad y el Banco Mundial ha sido quien ha fomentado estos intercambios, pero los veo muy sueltos los intercambios, no hay como una guía, una ruta que tengan que ver con estos aspectos, sobre cómo el gobierno puede ayudar a que las comunidades puedan estar al nivel de lo que implica hablar, negociar y conversar con un proyecto minero, es todo un reto.

Lo que me pareció interesante en el caso de Perú es que, independientemente de que la empresa genere una serie de cambios en su forma de relacionamiento y que este pueda ser mucho más positiva del que ha venido siendo hasta ahora, eso no es suficiente entonces para evitar el conflicto. Lo que pasa es que en la academia y literatura se mira mucho al comportamiento de la empresa, en qué cosas se pueden mejorar y qué cosas están haciendo mal las empresas y entre esas cosas mucho de lo que se dice en la literatura es que en el contacto, en la identificación cultural, un diagnóstico real, una forma más abierta de poder interactuar de tú a tú con el poblador que rompe la barrera entre el trabajador de la mina y el miembro de la comunidad se centra mucho en ese tipo de aspectos y los aspectos de contexto o de fondo no son mirados. Digamos que en ese sentido qué cosas como: mejoremos más los códigos de conducta, tengamos mayor incidencia sobre la manera que nos relacionamos, tengamos profesionales más idóneos para lograr estas relaciones fructíferas y positivas etc. serían sólo una parte significativa pero no el *driver* que va a hacer que el balance entre estas relaciones cambie.

Tuvimos una mesa de diálogo en el 2014 con el Banco Mundial, el Ministerio de minas enfocadas a cuellos de botella y planes que tuvieran éxito en cuestiones de minería, porque hay planes de desarrollo, de inversión, hay mesas de diálogo, etc. pero dicen que en la zona de minería siempre hay más pobreza referente a educación, salud, etc. Entonces hicimos esta mesa para indagar qué era lo que estaba pasando y este tema de la perspectiva del desarrollo salio

muy fuerte de que la visión de desarrollo es imposible con las comunidades y la empresa que invitamos sentía que este tema escapaba de sus manos porque es una tarea del gobierno. El Ministerio de energía y minas nos contó muchas anécdotas muy interesantes y en ningún momento hablaba sobre el rol del tema de la educación, en cómo esto puede desarrollar o influenciar en los líderes comunales para pensar en temas que son de trascendencia.

Eso no lleva a otro tema, de cómo al final generas gobernanza en minería, que ya escapa de solo las buenas prácticas de la industria y se centra en ver cómo la relación Estado - Industria - Comunidad realmente llega a generar un balance cuando tienes muchas transformaciones desde el lado de la comunidad también y hay oportunidades que pueden ser explotadas o fortalecidas de otra manera.

Creo que en cuestión a gobernanza hay varias cosas que se han venido trabajando pero que no han logrado mostrar sus resultados. Por ejemplo, las mesas de diálogo se instituyen como una acción reactiva o a partir de un conflicto en donde la presión ya no da más, entonces las mesas llegan a formarse en una situación de crisis donde estos dos sectores ya no quieren saber uno del otro, entonces cuando tienes una situación de esta naturaleza el Estado toma la forma de un mediador o facilitador para volver a juntar estos dos actores que están en un mismo territorio. Mi pregunta entonces es, ¿Cómo han venido funcionando las mesas donde un escenario donde la base de la relación es la desconfianza y el conflicto?

Las mesas de diálogo se exporta desde Colombia o Perú que tienen el método y órganos como el Benut(?) son los que llevan esta solución a estos países. Yo no he observado mesas de diálogo tan masivas como hay en Perú o Colombia donde puedes hacer literatura, incluso el benut de Perú ha hecho su libro de diálogos, pero la hipótesis que tengo es que, cómo los conflictos se dan y explotan hace tanto tiempo, qué más que ver el marco regular o de las políticas públicas que guían el proceso extractivo, más se ha visto en un tema de llegar a consensos o acuerdos y de una solución que dejen funcionar a la extractiva y por eso que los diálogos ha estado tan presente en Perú porque era como una salida rápida para que la mina siga trabajando y creo que ha caído fabuloso para comunidades que no tienen el radar de pensar en largo plazo y ha caído fabuloso para algunos sectores de la misma corporación que querían una solución rápida. Creo que un gran aprendizaje es que estas mesas de diálogo no te ayudan en la gobernanza porque es solamente para solucionar crisis de ese momento pero no para construir desarrollo juntos, eso no he visto masivamente en otros países y no lo veo con buenos ánimos porque no te construyen desarrollo ni gobernanza, creo que se forman ahí expertos en negociación pero solo para formar expertos en negociación pero no es para otra cosa. En Perú la cantidad de expertos que tenemos en negociación y diálogo pero no creo que deberían de estar tan vinculados a la empresa extractiva y no se cuán viable es que en Perú esta dinámica se pueda cambiar.

Cuando te refieres a diálogo, ¿Te refieres a los espacios para poder resolver y tomar acuerdo?

No, sino cómo la metodología de la única forma para construir salidas o soluciones a impactos o, en el caso más amplio, a construir gobernanza. Lo que hay, son diálogos para resolver problemas inmediatos, tienes un conflicto entonces tengo una mesa de diálogo pero este diálogo no está ayudando en este sentido de poder construir gobernanza o soluciones de largo plazo que muestran los impactos pero si tu quieres solucionar impactos de salud, por ejemplo, la mesa no es el mejor recurso.

Comparto esta mirada, en principio porque desgastas la herramienta y si no se genera una dinámica más realista y la expectativa es tener una solución tan corto plazo pues luego ¿Qué te queda para el futuro? Porque si el mecanismo de diálogo lo estamos utilizando para resolver solo temas de hoy y no mirando soluciones a futuro después no te queda otra cosa más. Tenemos herramientas como los

planes de desarrollo comunitario para pensar en el desarrollo a largo plazo pero no están siendo adecuadas de la manera correcta.

Te quería hacer un comentario sobre tomar decisiones, el tema de la perspectiva de género por ejemplo. Creo que las empresas han avanzado en poder darle más voz a las mujeres pero creo que la cultura de la comunidad y de la zona a veces les quita protagonismo, en mi experiencia si observo que muchas veces hablar con las mujeres líderes te puede llevar a soluciones claves y de largo plazo, más que negociar o hablar con hombres. Esto es solo una hipótesis; sin embargo, sería interesantísimo tener una experiencia local que pueda verificar las políticas de género, que creo existen en Rio Tinto qué es una de las pocas que tiene políticas de género, si la política de género puede permitir que la empresa en sus acciones qué hace, puede permitir y verificarse los acuerdos obviamente con una mirada de largo plazo qué haciéndolos con los hombres. La idiosincrasia de las comunidades siempre te hace ver qué es el hombre el que debe estar sentado en cualquier espacio y el propio esposo o líder, margina a la mujer, no es que la empresa lo haga; es muy delicado obviamente porque si tú quieres ser un buen vecino o responsable y respetuoso de las costumbres es muy poco probable que llegues a ese nivel pero es un reto de cómo empoderar más a las mujeres en la toma de decisión.

Y si hablamos de los entes financiadores globales, un poco acerca de los estándares que tiene el IFC, el Banco Mundial o el BIT, ¿cómo has visto tú estos temas? Porque hay varios de estos temas que hemos conversado que supuestamente están dentro de esos estándares y esas políticas, la salvaguarda del BIT, el nuevo Framework del Banco Mundial y el propio IFC tienen supuestamente en su naturaleza la razón por la que fueron fundadas qué es la razón de empujar hacia una mejor sostenibilidad de los proyectos que ellos están financiando; en ese sentido, ¿Podríamos decir que estos no funcionan?

No creo, porque igual son un estándar y creo que están hechos para que los ejecutores los puedan tener en cuenta. Creo que ha habido buenas prácticas en algunos países pero a la hora de implementar esos estándares depende mucho de la empresa y del gobierno. Por ejemplo, lo de Rio Tinto en La Granja, ellos aplicaron lo del IFC tanto en términos de consulta como lo que era la ubicación y tomaron años para encontrar la metodología más adecuada para la reubicación de las familias.

Hemos hablado durante la entrevista sobre las lecciones aprendidas y las relaciones entre la industria y la comunidad, en este caso. No sé si tuvieras algo más que acotar o algún comentario que adicionar.

Algo que se puede tener en cuenta referente al relacionamiento comunitario, es que tal vez es difícil manejar pero tiene que ver con la idiosincrasia y la cultura, el cómo hacer relacionamiento comunitario; esta cuestión del perfil del relacionista comunitario, es una persona que tiene un empleo formal qué es de la propia comunidad muchas veces o cercano a la comunidad pero que de todas maneras va a tener un estatus distinto a los de las comunidades y ahí hay una pequeña discusión acerca de lo que es la clase política o social, la cultura y la forma de ser qué puede ser que la empresa tenga el *know-how* y todas las estrategias para que funcione un relacionista comunitario pero la idiosincrasia y la cultura a veces no deja que se operativice como uno quisiera y eso es un tema delicado, el cambiar estas cosas de la comunidad, incluso la cultura que lo ve, ese nuevo estatus, como algo negativo.

No02 – Lenin Valencia

Lenin quisiera comenzar la entrevista con qué nos contarás un poco sobre ti, sobre tu historia, en qué institución trabajas en este momento, hace cuánto tiempo, que cargo tienes y hace cuánto tiempo estás vinculado a este tema ambiental y de gestión social.

Yo trabajo hace 5 años en la SPDA como investigador y desde ahí básicamente creamos información para el diseño de propuestas de políticas en temas ambientales sobre todo, a nivel del tema de todo lo que es infraestructura, tenemos algún trabajo de desarrollo y recomendaciones de infraestructura en amazonia también.

Me parece importante porque para generar estas recomendaciones y recomendaciones en tema de infraestructura, finalmente hay que tener una visión de análisis del asunto. Me interesa conocer específicamente en el tema minero y extractivo, desde tu experiencia y lo que has observado en este sector, ¿Cómo ves la actuación del sector con relación a las comunidades en relación a sus áreas de influencia?

El sector extractivo tiene una relación con las comunidades basada de una forma bastante pragmática, de conocimiento de la industria y las propias necesidades que tienen las comunidades por el tipo de operaciones que realizan en campo, eso hace que estén en una posición de mayor de conocimiento de cuáles son los requerimientos que tienen las comunidades con el tema de infraestructura, muchas veces no está libre de tensiones ya que muchas veces la empresa tiene su agenda con las cosas que ellos necesitan y tratan de priorizar para temas del proyecto, entonces yo creo que esa mejor posición de conocimiento junto a esta prioridad que tiene el estado respecto a la promoción en temas de proyectos minero y energéticos hace evolucionar este tipo de figuras, ya sea político privadas o las obras por impuesto que en teoría buscan facilitar el desarrollo de la inversión minera y a través de la generación de estos mecanismos e inversión en infraestructura en comunidades.

Entonces el propio marco de política del Estado en tema de minería promueve el desarrollo de estos mecanismos; sin embargo, en el ámbito de la sociedad civil puede haber desconfianza respecto a cómo se usan estos mecanismos para validar los proyectos mineros. Desde el sector minero se entiende que este mecanismo de obras por impuesto ayudan a facilitar la relación con las comunidades pero pueden ir por el lado equivocado porque hacen que las empresas plantean esto como una especie de favor hacia las comunidades con la intención de responsabilidad social cuando en realidad es una obligación de la empresa. La preocupación va sobretodo al tema de accountability, cómo se monitorea el uso de efectivo de esos recursos para qué sirve en el desarrollo de infraestructura de las comunidades y no solamente sirva para las operaciones mineras, entonces yo creo que ahí está la principal discusión abordadas a estos temas, sobretodo desde la perspectiva de la sociedad civil.

Es interesante que de alguna forma el Estado piensa en estos mecanismos de promoción de infraestructura y de obras enfocado a poder brindar este tipo de proyectos va a lograr una mayor cercanía entre las empresas y las comunidades de sus zonas de influencias. Ahora, lo que observas tu o la preocupación que me manifiestas con respecto a la tergiversación de este mecanismo quiere decir que no es suficiente generar una suerte de proyectos y de inversiones para poder generar confianza entre las empresas y las comunidades.

No se cuando hablas de infraestructura a qué tipo te refieres, estás solo interesada en el tipo de infraestructura clásica como pistas, escuelas, etc. porque hay un sesgo también al desarrollo de infraestructura más clásica porque en teoría es lo que piden más las comunidades; de la parte medioambiental no hay tantos distintivos para el desarrollo que si debería de haber, por ejemplo represas y la transparencia en el uso de fondos ya que generalmente no me parece que la inversión en esta infraestructura ambiental se haga. qué se entiende por infraestructura es un tema que puede generarnos problemas a la sociedad civil.

Ya que tocas el tema de obras por impuesto quisiera saber cómo funciona este mecanismo, yo lo conozco muy poco pero me gustaria saber si este mecanismo tiene algunas opciones que permiten a las comunidades y a las autoridades ser parte de las decisiones de inversión o es un sistema en que las empresas y las

autoridades de nivel regional deciden cual va a ser el uso de esta inversión, ¿cómo funciona este mecanismo en temas de participación e inclusión?

Entiendo que si hay un grado de participación con las comunidades sino tampoco el mecanismo funcionaria, la empresa terminaría construyendo cualquier cosa que no le interesa a la comunidad; sin embargo, yo creo que el problema es mucho más de fondo, con quienes yo he conversado y a quienes conozco más, hay la percepción de que estos procesos de construcción e infraestructura no necesariamente están vinculado a procesos de planificación territorial digamos de una escala meso o macro dentro de las regiones, sino que son iniciativas más puntuales que responden a demandas concretas de comunidades y que se da así porque han habido muchas dificultades para pensar en procesos de desarrollo regional concertados muchos mayores. Yo creo que eso tiene que ver en parte con que a las empresas mineras no necesariamente les interesa vincularse a estos procesos de desarrollo concertados mayores, quizás por la propia característica de las operaciones mineras, prefieren entonces operar de manera más directa con las comunidades que con la trama institucional provincial o regional que nos circunda, eso puede generar el riesgo de que la generación infraestructura tenga un impacto de nivel micro pero que a nivel macro no necesariamente sigue estos procesos de planificación concertada en desarrollo.

Eso es interesante porque conversando con otras personas que tienen una mirada más estratégica en el asunto me comentaban que en los últimos años ellos han observado muchos cambios, observaban que la industria minera tenía un fuerte protagonismo en el desarrollo, aunque no quisieran estaban asumiendo y que debían tener un rol más activo en la generación de cambio y satisfacción de demanda de las comunidades que estaban muy cercanos a ellos para poder viabilizar sus operaciones; finalmente, sin inversión no había viabilización de la operación. Sin embargo, con el tiempo las empresas se han tenido que ir dando cuenta también y esto ha tenido que ver con la crisis económica y la caída del mercado y la mirada o reevaluación que están haciendo las propias empresas sobre su rol en el desarrollo de las comunidades y en las áreas de influencia directa donde ellos trabajan y esta llamada que últimamente han venido haciendo las empresas en sus estrategias para trabajar con el estado y regionales de manera más integrada en pensar soluciones de desarrollo que puedan ser de más largo plazo y más orientados a la sostenibilidad, que por ahí ellos ven que es que hay un cambio en la mirada de cual debería de ser el rol de las empresas mineras en desarrollo de las áreas y de la región. Por el otro lado, ellos también me mencionaron que han habido cambios en la manera cómo las propias comunidades miran su desarrollo, que en estos 10 años de minería moderna ha generado un impacto grande en liderazgo, hay mucho liderazgo más fuertes, más informados, más preparados en negociación, aunque no es generalizado pero hay más, pero que estos liderazgos tienen una cierta mirada de corto plazo, de satisfacción de necesidades inmediatas y no una mirada de largo plazo que vaya también de la mano con un desarrollo territorial; entonces la mirada de las propias comunidades también es bien restringida. La gran pregunta era, ¿Entonces cómo un actor cómo la industria extractiva, que está dando un giro hacia una mirada más largo plazo, no pensando en el desarrollo regional pero pensando tal vez en desarrollo de largo plazo, se puede engranar con unas comunidades que tienen una visión de desarrollo que es muy restringida y que no es de largo plazo? ¿Qué hay que hacer ahí? y ¿Cómo plantear las cosas para poder pensar con una mirada de largo plazo? ¿Tú observas lo mismo desde el lado de las comunidades?

Bueno sí, es interesante y habría que evaluar porque habría esta doble tendencia en las comunidades; por un lado esta tendencia de experiencias de liderazgo para negociar con las empresas y por otro lado, esta mirada más de corto plazo. Yo siento que es un poco la cosecha del tipo de desarrollo que hemos empujado en los últimos años; por un lado el gobierno central

y la forma que este se ha planteado no necesariamente ha sido buscar a los líderes quizás por una visión bastante tutelar que se tiene en respecto a qué les puede permitir y qué no, entonces, me parece que puede haber una especie de predominio de la visión de desarrollo que ya no apueste necesariamente por procesos de concertación mayor, sino que está más centrada en resolver problemas y conflictos de corto plazo.

Yo lo veo en el propio Madre de Dios que es donde yo trabajado más y he visto temas de pequeña minería, pero los actores vinculados al tema forestal o agrario que ya están cansados de los temas de concertación por el desarrollo porque hay visto que no funcionaban porque no ha habido la voluntad del gobierno central para promover estos espacios de concertación; frente a eso yo pienso que las empresas mineras tienen que entender que en el largo plazo conviene tener una mirada de desarrollo mucho más sostenible y que vaya más allá de una relación armoniosa con las comunidades directamente impactadas y que ellas también entiendan qué es preferible establecer las instancias locales y regionales de decisión para el desarrollo. Ahora tenemos un ambiente poco favorable políticamente para que eso ocurra porque hay una especie de consenso entre la gente de que el proceso de descentralización ha fracasado y yo no veo mucha voluntad desde el gobierno regional para relanzar un proceso de centralización que sea mucho más efectivo que permita generar esos espacio de desarrollo concertado

Pero, entonces, si el camino no es el desarrollo concertado ahora, ¿En qué podemos confiar? o ¿Qué es lo que queda en este momento? ¿Cómo mirar el desarrollo o desde qué mecanismos y perspectivas podemos abordarlo si no hay un empoderamiento y una participación mayor de la comunidad sobre la toma de decisiones de sus propios procesos?

Por eso te digo que el escenario es complicado. Habría que mapear también qué pasa en cada región, porque mientras que en algunas esta este modo de hacer las cosas a generar este proceso de desmovilización de los actores locales, que ya no vean su territorio y una perspectiva mayor; en otros, puede si estar generando resistencia y procesos de motivación para que sigan demandando una agenda de pensar el desarrollo desde una mirada más concertada y de mediano a largo plazo. Yo creo que el propio sector extractivo debería de pensar en esos términos y fortalecer procesos de desarrollo regional, ahí donde haya más oportunidades o más posibilidades. Y la sociedad civil obviamente tiene un rol importante porque tenemos que ser el contrapeso a esa visión que hay desde el estado de re centralizar porque ganas de centralizar al Estado no le faltan, políticamente les conviene, reconcentra recursos y competencias, se muestran en teoría más eficientes pero son parte de mucho problemas. Ahora las empresas que realmente quieran innovar en el sector minero en términos de construcción y desarrollo tienen que repensar su visión de desarrollo y cómo este tema podría ayudar o no a sus inversiones en largo plazo y los propios gobiernos regionales que luego de más de 10 años de centralización hay experiencias interesantes de mancomunidad regional. Yo creo que hay que retomar ese nivel meso de desarrollo y eso si podría darle mayor sostenibilidad al aporte que podría darle el sector extractivo a la infraestructura y podría darles más legitimidad también, yo sé que son procesos políticos más complicados en el que a veces las propias empresas no quieren meterse pero imagínate tu un desarrollo vial que beneficie a tres regiones, que tenga el respaldo por lo menos de tres gobiernos regionales, es distinto a netamente limitarte a invertir en una carretera que te va a ayudar a sacar tus minerales.

Que de alguna manera la mirada de las empresas está mucho más en función en sus propias necesidades de operación que en una vinculación real a la sostenibilidad del desarrollo regional

Claro.

Lo que pasa es que siento que cuando hablas con los mineros ellos te dicen que están haciendo muchas cosas y cuando lees sus reportes y lees los informes de sostenibilidad y miras toda la inversión qué están haciendo pareciera que hay una inversión bastante grande, luego cuando miras bien sus indicadores y vas

notando el trabajo que ellos dicen que han generado y también miras un poco los impactos o beneficios que dicen ellos que están generando, cuando lees todas esas cosas y miras, se siente que hay mucho hecho, pero luego cuando miro hacia este lado y miro las entrevistas con personas de sociedad civil y con gente del Estado se siente como que toda esa inversión no se está mirando hacia afuera. O en realidad el impacto ha sido tan corto y tan poco en la generación de dinámicas o en el fortalecimiento de dinámicas existentes, en lo económico o en lo social, que no se está mirando. ¿Cómo entiendes tu eso? ¿Crees que las empresas están adornando sus números o es que no están bien enganchados en los procesos que deberían estar? A mi me parece que hay una disociación bien grande, ellos dicen que hacen un montón y luego cuando ves los receptores, estos no reconocen lo que se está haciendo. Ahí hay algo que no logro entender.

Quizás tiene que ver con cuestiones de desarrollo, me parece que a veces el propio sector minero acepta que la transferencia de dinero es un requisito fundamental para transformar la vida de la gente y obviamente hay material necesario para promover cualquier modelo de desarrollo, pero habría que evaluar la efectividad de la inversión, si en realidad puedes invertir mucho, pero si la inversión no es efectiva para romper las condiciones estructurales de exclusión o de pobreza, habría que evaluarlo. La verdad yo me imagino que sí hay estudios acerca de ese tipo de evaluaciones; por ejemplo, un caso típico, que decía que Cajamarca tiene índice de desarrollo social siguen entre los más bajos del país, pero uno podría preguntarse porque, aquí hay diversas razones desde políticas hasta las que tienen que ver con que, probablemente, la generación de recursos no es efectiva. Una de las cosas que dicen es “yo genero impuesto, yo transfiero y son los gobiernos los que no saben cómo gastar” pero justamente ese es el problema, es la forma en cómo se concibe el desarrollo, solo como generación de recursos o generación de capacidades y que, efectivamente, haya un desarrollo concertado que se prioricen cosas que se deben priorizar, la plata no lo va a resolver todo.

Mi percepción es que la minería, el sector extractivo no está necesariamente interesado en mirar el desarrollo desde otros ángulos que no sean solamente el de generación de recursos. Tiene que ver con una concepción de desarrollo territorial y desarrollo de capacidades e instituciones y no solamente el manejo de recursos para construir postas o escuelas. Me imagino que el sector extractivo ha discutido o ha pensado cómo están viendo el desarrollo un poco más allá del aporte fundamental de la transferencia de recursos, si no piensan eso y se limitan a pensar que su aporte va por el lado de la dinamización de la economía y de la renta minera, yo creo que no le va a dar en el clavo ahí.

Entonces, ¿Tú crees que el sector necesita tener una reflexión mayor de cuál debería ser su rol o cuál debería ser su estrategia en general?

Debería repensar un poco cuales son esos factores que hacen que regiones como Cajamarca, clásicamente minera, no aumentan sus índices de desarrollo, tendrían que repensar eso y de acuerdo a eso reorientar, pero es complicado porque es meterte a ámbitos más políticos y a la vez más complicados para las empresas.

Me llamo la atención lo que comentaste acerca de la generación de agendas por desarrollo en algunos sectores y en algunas áreas, me intriga saber si estas demandas por un desarrollo más territorial y un desarrollo más sostenible a largo plazo también tiene que ver con los conflictos generados en contra de la industria ¿cómo ves eso? ¿Existiría alguna relación entre cómo las regiones se conciben o conciben su desarrollo con este conflicto en contra de la industria minera?

Yo creo que sí, creo que hay visiones distintas de desarrollo que hacen que por ejemplo, comunidades como la de Cocarachacra en Arequipa se oponga a un proyecto que ellos perciben va a afectar su bienestar, comunidades que no necesariamente están en condiciones de pobreza sino que se trata de pequeños o medianos agricultores con posibilidades de crecimiento agropecuario con posibilidades de costa además. Existe de todas maneras un conflicto,

digamos que la industria extractiva no debería suplir el Estado en la generación que tiene de concertación para el desarrollo o políticas para el desarrollo de manera más integral, entonces, si el Estado no tienen políticas de desarrollo muchas más claras, por ejemplo Tía María no debería existir pero debería de existir minería donde sí hay condiciones de desarrollo y de rentabilidad social que permitan que un proyecto se desarrolle y en esas condiciones un proyecto minero podría enlazarse muy bien en procesos de desarrollo regional y local, pero cómo le vas a pedir a un proyecto cómo Tía María que se enganche a una visión más territorial de desarrollo si está afectando procesos de planificación territorial local que apuestan más por el desarrollo de la agricultura y que desde la perspectiva de los propios pobladores no hacen que haya compatibilidad entre minería y agro porque, en teoría, este proyecto sí haría daño a un valle que tiene mucha potencialidad en términos de agro exportación. En ese contexto una empresa de ese tipo no puede hacer mucho porque iría en contra de sus intereses al mover una agenda de planificación territorial porque la conclusión podría ser de que ellos no deberían estar ahí. Entonces, la responsabilidad central es el Estado, en donde podría o no haber minería según procesos territoriales, de compatibilidad con las actividades, a mí ese me parece el asunto de fondo y una vez que ya tienes el proyecto desarrollado es complicado pedirle a todas las empresas mineras se enganchen en esos procesos cuando estos lineamientos podrán en contra de sus propios intereses.

Eso me parece bien importante porque al final esta mirada más de desarrollo territorial y de zonificación, qué es responsabilidad del Estado, el no hacerla bien genera las bases de los conflictos mayores donde las visiones de desarrollo de los actores son diferentes.

O hasta pueden ser similares pero en términos de rentabilidad económica un actor del valle del Tambo te puede decir: “yo a 30 o a 50 años mi retorno para mis hijos va a ser mayor por seguir dedicándonos a la agricultura qué apoyar un proyecto minero que puede poner en riesgo la sostenibilidad económica de la agricultura” entonces, es complicado.

Finalmente, en estos casos donde hay una visión de largo plazo clara de quienes están en ese territorio aun así las empresas generen una linda generación y se presenten súper bien los impactos, los resultados y etc. en un balance racional de qué es mejor o no para mí, pues un argumento siempre va a ser mayor que el otro; aun así la Southern en el caso de Tía María hubiera tenido muchas mejores prácticas en la manera cómo se comunicaron cosas o en la manera en que dijeron, tal vez eso no hubiera evitado el enfrentamiento.

Si pues, es un caso interesante lo de la Southern, hasta ahora no ha podido entrar y no va a poder entrar porque lamentablemente colisiona directamente con la visión de desarrollo que tienen esos actores que ni siquiera el propio gobierno regional puede rebatir. Espinar también es un caso contrastante, en ese caso la gente no se opone a la minería sino al tema de la contaminación y más bien piden que haya más calidad en el tipo de infraestructura por el tema de escasez de recurso hídrico y ahí si estarían más dispuestos en que la empresa construya represas en un contexto más apoyado al cambio climático, pero si no tienes ese primer proceso de calificación del Estado de saque, entonces suertudas las empresas que caigan en un terreno donde si es posible conciliar actividades pero si no, pues piña va a ser complicado.

Es interesante, ¿Tu en las investigaciones has visto o has encontrado ejemplos en donde agricultura y minería convivan adecuadamente o no has visto nada parecido?

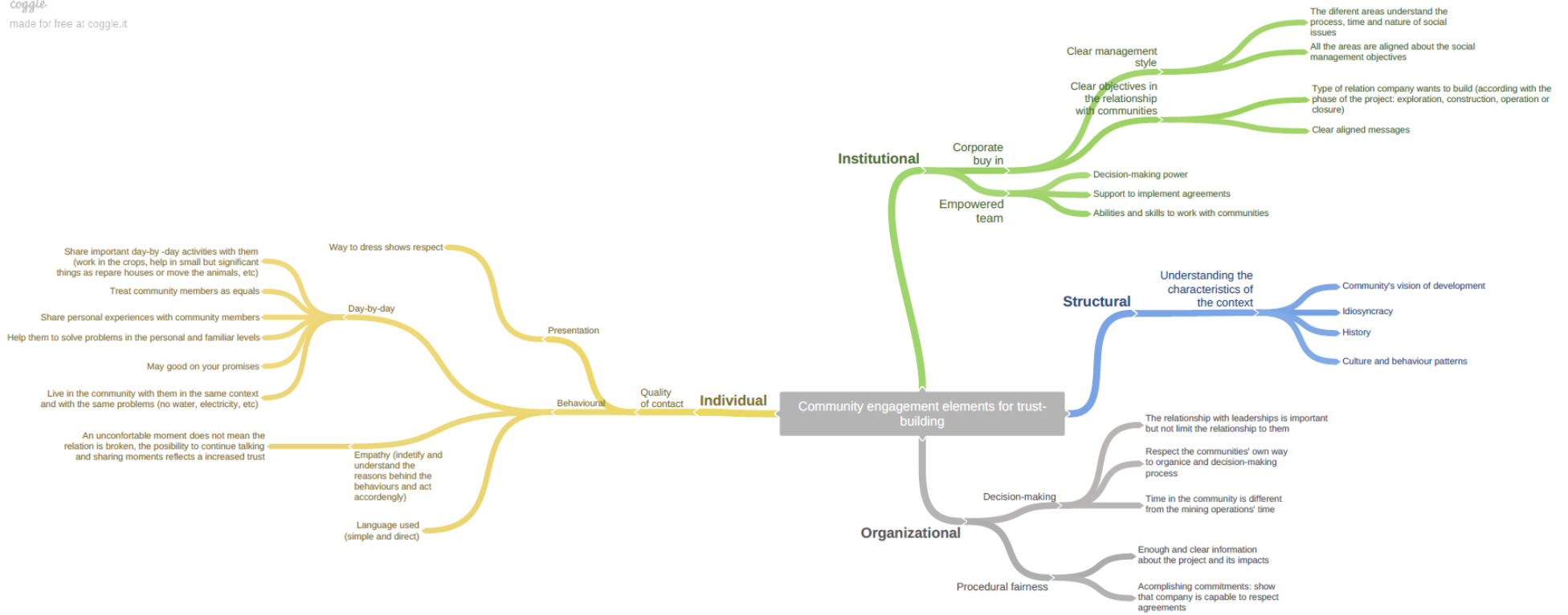
En Espinar, a pesar de todo el conflicto que ha habido ahí, yo sé que es una región donde la minería y la ganadería podrían convivir; Las Bambas también es un proyecto interesante fructífero más importante del Perú, donde el problema ha estado más por una decisión unilateral de la empresa para ya no hacer el minero ducto y sacar el mineral con camiones, ahí

el proyecto estaba muy bien avanzado y tenía también inversión en actividades agropecuarias. Yo creo que los proyectos donde se ha avanzado bien son porque la gente ve beneficio adecuado.

Esta mirada de claridad acerca del desarrollo y esta mirada donde se debe ir identificando con una actividad que puede o no aportar a su propia visión a largo plazo y a los beneficios individuales que quiere lograr en su desarrollo comunitario y familiar, incluso en un desarrollo territorial; es interesante la mirada desde ese asunto desde ese punto de vista.

Appendix 8. Initial mind map with the main processes for trust-building (early findings)

coggle
 made for free at coggle.it



Appendix 9. Matrix of evidences (raw in between products)

Central question: What processes guarantee that community engagement effectively builds trust between communities and mining developments?

Subquestion 3: What are the elements of the community engagement process that encourage and discourage trust building?

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
<p>(El RC) te ayuda a entender el escenario donde te estas moviendo, te permite identificar y tener la claridad sobre hasta dónde pueden llegar tus acciones, te ayuda a dimensionar lo que tienes que hacer y cómo lo tienes que hacer, te permite dimensionar los efectos que tendría en el proyecto y con los stakeholders, que muchas veces es subvalorado (C004)</p> <p>pero me ha ayudado mucho, es que las personas al igual las comunidades muchas veces las dificultades en el manejo de relación están dadas por su poder de visualización del futuro, en su incapacidad de pensar en cómo va a ser su bienestar más adelante ; a mí me ha dado resultado algunas cosas con la comunidad, por ejemplo, en función a esa visualización del futuro que ellos tienen, pues en función a eso nosotros trabajar; entonces esa posibilidad de apoyarse en visualizarse ayuda bastante (C004) (SHARED FUTURE VISION).</p> <p>eso nos obliga a entablar con ellos una relación de todos los días e incluso cumplir sus caprichos, pero a veces no, hay momentos en que hemos podido meterlos presos por haber tomado la unidad, porque para su mala suerte la unidad está en terrenos privados que son de la empresa y estos señores tomaron la unidad alegando de que ellos eran dueños del terreno pero para su mala suerte no era así (C008) – MANEJO EXPECTATIVAS</p> <p>por parte de la mina es un tema que debemos y monitoreamos diariamente y con la comunidad cuando ya firmó el contrato se generan relaciones de confianza hasta de afecto, empatía digamos, la comunidad viene y prácticamente todos los días estamos conversando con ellos o nos contactamos sea como sea por e-mail, con una carta o con una llamada y siempre es para lo mismo, para apoyarlos con algo; bueno y ellos saben que si no los ayudamos nos pueden parar la operación, que es más o menos ese el discurso de la comunidad, es una negociación de todos los días. (C008) Expectativas</p> <p>Las compensaciones formales e informales o subterráneas funcionan a corto plazo para poder empujar procesos pero no son suficientes para lograr una relación de largo plazo. En el largo plazo es necesario generar cimientos para una relación transparente y sólida, lo que ha pasado acá es que los grupos de poder están acostumbrados a recibir estos beneficios informales y cuando se decidió cortar con esa forma de construir las relaciones las comunidades también se han alejado de la empresa. (C002) - EXPECTATIVAS</p> <p>Actualmente en este proyecto se está en un proceso de reconstrucción de los vínculos de confianza, la relación se vio deteriorada debido a que la empresa no podía responder a las demandas de trabajo e incremento del sueldo por mano de obra no calificada lo que escaló en un conflicto que terminó con la muerte de un par de personas de las comunidades. (C002) - EXPECTATIVAS</p>				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
A1.1 Community's vision of development	"...para ellos (los miembros de la comunidad) el concepto de desarrollo es diferente (...) El concepto de desarrollo para la empresa es invertir en salud y educación, pero para la comunidad era que sus hijos vayan a la	"...creo que hay visiones distintas de desarrollo qué hacen qué por ejemplo, comunidades como la de Cocachacra en Arequipa se oponga a un proyecto que ellos perciben va a afectar su bienestar, comunidades		"La minera al día de hoy con todos sus conflictos que tenemos y que causa una inversión privada para levantar el nivel de vida de esta parte de nuestra provincia y realmente

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
	<p>universidad o ellos trabajar en la mina y ahí hay un choque”. (C008)</p> <p>es clave para la comunidad también es que podemos verlo como la visión del desarrollo, porque si la comunidad ve a la empresa como algo donde puede conseguir un beneficio y se da una mera transacción, la reacción va a ser diferente; pero si ellos ven una oportunidad de desarrollo en la empresa, la relación también va a ser diferente. Ese podría ser otro principio, cual es la visión de largo plazo que ven las tres partes, en la medida en que su visión se aclara ellos van a poder actuar con la comunidad y con la empresa; si la comunidad entiende que su visión es de desarrollo sostenible pues le va a poder decir a la empresa: “hay cosas que vamos a hacer juntos y cosas que no vamos a poder hacer juntos”, pero se necesita tener esa claridad sobre la visión (C004)</p> <p>Como siempre circulamos en la comunidad, siempre estamos en contacto con los líderes, por ejemplo yo semanalmente trabajo con la comunidad, entonces siempre estamos en contacto y recogemos sus necesidades y vamos conversando y si está dentro de nuestras posibilidades y dentro de los pilares ya tenemos preconcebidas soluciones, se pasa a aceptar. El responder a sus expectativas respecto a lo que necesitan fortalece mucho nuestra relación y genera</p>	<p>que no necesariamente están en condiciones de pobreza sino que se trata de pequeños o medianos agricultores con posibilidades de crecimiento agropecuario con posibilidades de costa además (...) es un caso interesante lo de la Southern, hasta ahora no ha podido entrar y no va a poder entrar porque lamentablemente colisiona directamente con la visión de desarrollo que tienen esos actores que ni siquiera el propio gobierno regional puede rebatir”. (C013)</p> <p>“Tuvimos una mesa de diálogo en el 2014 con el Banco Mundial, el Ministerio de minas enfocadas a cuellos de botella y planes que tuvieran éxito en cuestiones de minería, porque hay planes de desarrollo, de inversión, hay mesas de diálogo, etc. pero dicen que en la zona de minería siempre hay más pobreza referente a educación, salud, etc. Entonces hicimos esta mesa para indagar qué era lo que estaba pasando y este tema de la perspectiva del desarrollo salió muy fuerte de que la visión de desarrollo es imposible con las comunidades y la empresa que invitamos sentía que este tema</p>		<p>es parte del progreso pero a la vez trae dificultades y conflictos sociales que hemos tenido y que probablemente vamos a seguir teniendo y eso hace pensar al comunero común y corriente “mejor no hubieras aceptado”, tenemos demasiados conflictos a nivel interno y en algún momento uno se pone a pensar “estaríamos más tranquilos con nuestra pobreza”, si ha habido avance económico pero a la vez también sus problemas se han incrementado (...) cualquier inversión privada trae desarrollo pero el tema es que a veces ese desarrollo no está debidamente planificado” (Chilloroya 1)</p>

A. Structural			
A.1 Understanding characteristics of the context			
	<p>confianza para la empresa, aunque no siempre se logra lo que necesitan (C007)</p> <p>Por lo general, las empresas pecan de verticalismo al momento de ejecutar el presupuesto asignado a las comunidades. Ellas saben mejor que nadie que les hace falta. Debido a ello, la decisión de realizar una obra en beneficio de la Comunidad debe provenir de ella. Lo que para la empresa es prioritario, puede no serlo para la Comunidad. El valor que le asignamos a las cosas de acuerdo al sentido común, no siempre es el mismo para los integrantes de la comunidad. (C016)</p>	<p>escapaba de sus manos porque es una tarea del gobierno” (C012)</p> <p>en el Perú qué hay tantos problemas de conflictos, muy pocas veces alguien ha puesto en la mesa esta situación de qué tienes comuneros expertos en negociación pero su perspectiva es su bolsillo muchas veces o su interés inmediato y eso choca cuando tu quieres que las cosas bien, cuando hablas de desarrollo local, si la empresa está invirtiendo, si la empresa está dando beneficios, cómo haces para que el paradigma de la comunidad no sea inmediato sino que sea pensando en mediano y largo plazo; (C012)</p> <p>cómo los conflictos se dan y explotan hace tanto tiempo, qué más qué ver el marco regular o de las políticas públicas que guían el proceso extractivo, más se ha visto en un tema de llegar a consensos o acuerdos y de una solución que dejen funcionar a la extractiva y por eso que los diálogos ha estado tan presente en Perú porque era como una salida rápida para que la mina siga trabajando y creo que ha caído fabuloso para comunidades que no tienen el radar de pensar en largo plazo y ha caído fabuloso para</p>	

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
		algunos sectores de la misma corporación que querían una solución rápida. Creo que un gran aprendizaje es que estas mesas de diálogo no te ayudan en la gobernanza porque es solamente para solucionar crisis de ese momento pero no para construir desarrollo juntos, (C012)		
A.1.2 Idiosyncrasy	<p>“Los estudios de abogados que entraban a hacer consultoría chocaban con la población porque no se dejaban entender; segundo, porque querían imponer su posición y tercero, porque la gente no estaba dispuesta a negociar de esa manera. Esta no era la manera correcta porque en comunidades o comunidad rural prima mucho el tema de costumbres...” (C005)</p> <p>He podido tener mentores en este negocio que me enseñaron a hacer las cosas y empezar primero en este tema; que para algunas personas parece irrelevante, como tomarte la molestia de conocer la idiosincrasia de la zona para poder hacer un planteamiento correcto; muchas de estas personas no se oponen a los proyectos sino que no está en su concepción vender pero si pueden alquilar o si pueden firmar una servidumbre de 15 años o 20 años y cuando se termina esa etapa pues simplemente dejar de usar los derechos superficiales y se recuperan las tierras. (C005)</p>	<p>“Algo que se puede tener en cuenta tiene que ver con la idiosincrasia y la cultura, el cómo hacer relacionamiento comunitario; esta cuestión del perfil del relacionista comunitario, es una persona que tiene un empleo formal que es de la propia comunidad muchas veces o cercano a la comunidad pero que de todas maneras va a tener un estatus distinto a los de las comunidades y ahí hay una pequeña discusión acerca de lo que es la clase política o social, la cultura y la forma de ser que puede ser que la empresa tenga el know-how y todas las estrategias para que funcione un relacionista comunitario pero la idiosincrasia y la cultura a veces no deja que se operativice como uno quisiera y eso es un tema delicado, el cambiar estas cosas de la comunidad, incluso la cultura que lo</p>		

A. Structural			
A.1 Understanding characteristics of the context			
	<p>Sí, yo estuve en la Southern y ahí he hemos trabajado algunos proyectos de desarrollo importantes, uno era de papa y otro era de ovejas. Por ejemplo en el de papa comenzamos a trabajar con productores de la zona donde tenían una variedad de papa que ellos decían que era muy buena porque tenía algunas características que le servían al tema de almacenamiento; sin embargo, la semilla se había perdido, entonces como la mina ya no existía a nivel nacional hicimos un acuerdo con la universidad de la agraria y conversamos para ver si podíamos producirla y comenzamos a producir y estos productores trabajaban de manera conjunta, eran grupos de productores de 4 o 5 que manejaban 3 o 4 hectáreas de manera conjunta y tenían costumbres que se mantenían, no todos pero al menos 2 grupos sí. Entonces traíamos la semilla, sacábamos de ahí el maíz, le colocaban las flores a las semillas, compartíamos mucho tiempo y el proceso con ellos y eso generaba un espacio de compartir; incluso hay costumbres donde se tiene que tirar las papas que están podridas a los varones y tratar de tumbarlos y hacían eso entre el grupo, y lo curioso era que en esa zona donde habían estos tratos distintos a la papa, más tradicional como un pago a la tierra, generaba mayor rendimiento y tenía la mayor producción y quieras o no se estaba haciendo un mayor respeto a las costumbres de las zonas, ellos estaban salvando las</p>	<p>ve, ese nuevo estatus, como algo negativo". (C012)</p>	

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
	costumbres de alguna manera y se veían los resultados positivos. (C011)			
A.1.3 History	<p>La primera barrera es la desconfianza, pero no aquella que tú has generado sino aquella que ellos arrastran, como heridas que todavía no cierran; la otra, es que que en esa zona vive al margen de la ley y con gente extraña tienen miedo de relacionarse porque piensan que los pueden acusar o criticar, hay bastante informalidad. (C005)</p> <p>en la capital del distrito, un señor siempre se queja de la polvadera y de que se bloquea la vía, y no entendíamos porque bloqueaba la vía, entonces él quería llamar a la policía y a las autoridades. Este señor cría cuyes y la polvadera que se genera van directamente a su criandera de cuyes, esta familia es humilde, no es líder, no es aquella persona que está relacionada a la minería ni nada; entonces, el señor como le afecta la polvadera a sus cuyes vuelve a sus cuyes y los perjudica. Tampoco no se ha hecho el análisis de si es por la polvadera o si es coincidencia, pero lo cierto es que la polvadera se mete y le fastidia, entonces este señor en quechua se queja del tema y muchas veces las otras áreas no entienden, por eso relaciones comunitarias investiga el tema, cual es el fastidio y ahora último hemos corregido esto y ahora último este señor ya no bloquea y hace parar al</p>		<p>No es fácil fortalecer las relaciones personales en zonas que han pasado por procesos complejos de violencia política (C015)</p>	

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
	encargado y hace que venga la cisterna, bajo ese interviniente vamos mejorando para no poder perjudicarlos (C007)			
A.1.4 Culture and behaviour patterns	<p>"...cada vez que una comunidad se entera la entrada de una empresa; por un lado, el solo mencionarlo se va a generar una expectativa, una expectativa de empleo, expectativas de proveedores, expectativas de obras, porque muchas localidades especialmente en el interior del país hay localidades donde va una empresa, una mina, y el Estado nunca ha tenido presencia, entonces es una localidad con bastantes necesidades y eso hace que la comunidad tenga una expectativa altísima. Atrás de esa expectativa no faltan líderes o políticos que van a querer sacar provecho de eso (...) entonces son mensajes pero detrás de todo ello hay otros intereses. Como te decía, eso hace que cualquier proyecto instalada en una zona definitivamente tiene que tener mapeado todo ello, para poder gestionar (C003)</p> <p>"...es el chip que se arrastra de la "vieja escuela" de los ingenieros y de las personas que quieren sacar los proyectos adelante, los administradores ¿no? Es una tara que arrastramos del siglo pasado. Tu llegas a la comunidad con algo pre establecido, diseñado en gabinete y quieres hacerlo preestablecer, ese es un error grosero porque deberías tomarte la molestia de hacer un plan de intervención en la zona, llegar conocerlos, ver a qué hora se</p>		<p>lo que yo he visto en relaciones sociales y luego en supervisión de la consulta previa, yo pude identificar dos elementos recurrentes en este relacionamiento con las empresas de la industria extractiva. El primer elemento, expectativas, muchas expectativas en relación a los beneficios que esta industria podría traer a la comunidad como trabajo, mejora educativa, salud, etc. Una serie de servicios que el Estado debería brindar pero como el Estado no llega, buscaban que lo reemplace la empresa privada. A veces esas expectativas son tan altas que el conflicto se genera porque no llegan a saciar todas es expectativas u objetivos de las personas de las comunidades. (C010)</p> <p>lo segundo, hay todo un tema racial general migratorio muy fuerte en relación al indígena,</p>	

A. Structural			
A.1 Understanding characteristics of the context			
	<p>levantan, a qué hora se acuestan, a qué hora te puedes reunir con ellos, a qué hora almuerzan, a qué hora se van de cacería, a qué hora se van a ver los animales, etc. (C005)</p> <p>Imagínate todo lo que hay que pasar para llegar a la firma, todo el proceso qué es larguísimo, y entonces, para eso reconocemos a los líderes, a los dirigentes y conversamos uno por uno, hasta ver las expectativas individuales y grupales y de ahí ver cómo podemos negociar; es un proceso largo pero en la mayoría de casos se logra (Coo8)</p> <p>En el proceso de negociación lo que hacemos nosotros es observarlos, conocer a los 150 y conocer quienes son la batuta o batutean la asamblea y lo que hacemos es contactarlos en privado y se les remunera para que estén a nuestro favor, ellos nos llaman a diario y nos dicen cómo va la situación y lo que van diciendo los comuneros o el presidente. (Coo8)</p> <p>Yo creo que ahí inclusive son como rituales, y previamente uno tiene que ir ya preparado a lo mismo. La manera de estar preparado es conversando con un poblador y que te explique bien cuáles son los casos, de qué manera se maneja, si tienen un moderador, cuales son los espacios, como es la forma de participar, por ejemplo, cuando tu interrumpes a alguien para hacer una aclaración y crees que estás haciendo bien cuando no es así, sino que estabas interrumpiendo el espacio personal de</p>		<p>de desvalorización, del occidental superior y por lo tanto se da el discurso de “yo funcionario o yo empresario cuando voy, te voy a enseñar, tu estas mal y por lo tanto no busco mecanismos que me den la información y por lo tanto no busco mecanismo que me ayuden a entrenarte en tu lengua, hay una suerte de racismo implícito en este tipo de relacionamiento de una lógica jerárquica. (C010)</p> <p>Las partes mantienen resistencias en su relacionamiento por diversas asimetrías: grado académico, idioma, origen. Son asimetrías asentadas desde hace muchos años .(C015)</p> <p>la idea es que se llegue al acuerdo y tú sabes que es difícil llegar a consensos sociales acerca de un tema, sobre todo por la ausencia del Estado en este tipo de proyectos durante mucho tiempo. (C006)</p>

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
	<p>participación de alguien; sobretodo es un análisis de costumbres y participaciones que se pueden hacer, eso es a todos los niveles, vaya el relacionista o vaya el CEO, se debe explicar de qué manera va a ser la reunión y de qué manera se puede defender y en que determinados momentos uno puede participar.(CO09)</p> <p>Ahora, lo que yo si he visto y si es un buen manejo es que siempre las direcciones de solicitudes sean a través de un beneficio comunitario y no beneficios personales, porque empieza a venir el líder de la comunidad y te pide favores a cambio de su apoyo y ahí es donde empieza el divorcio de líderes comunidad y empiezan todos los problemas. Entonces cuando tú direcciones en un primer momento que las solicitudes sean a través de una junta directiva y que los beneficios sean un beneficio masivo y no personal, vas por buen camino. (CO09)</p> <p>...identificar quienes son los stakeholders que tienen un manejo de grupos importantes, cuales son aquellos que indican que tienen un manejo cuando en realidad no lo tienen, identificar quienes son los que están en contra e identificar quienes son los que están a favor . (CO09)</p> <p>La estrategia de relacionamiento comunitario está supeditado al conocimiento del entorno social del proyecto. Por lo tanto, a mayor conocimiento del entorno, mejores estrategias de relacionamiento. (Co16)</p>			

A. Structural				
A.1 Understanding characteristics of the context				
	<p>muchos de los problemas que tenemos en el país desde el punto de vista social o económico, no radican por los proyectos extractivos sino que tiene que haber presencia del estado; (Co14)</p> <p>cuando uno tiene contacto con una comunidad campesina, primero tiene que conocerlos y respetar sus costumbres, es muy importante que tu tengas un primer acercamiento y que los conozcas y tienes que ser muy formal en todo el proceso de las comunicaciones para acceder a sus tierras, ya sea prospección, para hacer monitoreo, etc. (Co14)</p>			

B. Institutional				
B.1 Corporate buy in				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
B1.1. Clear management style	<p>El tema del tiempo también es un factor importante, depende mucho del líder que tengas delante o del proyecto, ahorita he visto que los gerentes de los proyectos son un poco más sensibles con esos temas porque antes no le daban la debida relevancia, por ejemplo se le comunicaba que los equipos de operaciones no hagan algo y el gerente solo atinaba a decir "¿De cuánto estamos hablando? ¿Cuánto necesita?", y eso se</p>			

	<p>puede arreglar con el dinero pero ese resentimiento va calando y se pasa entre generaciones y cuando quieran te hacen la bronca y te paran las cosas; entonces, esas cosas ahora he visto que los gerente manejan con más sensibilidad, se están entrenando y se toman la molestia de escucharte porque saben que se corre el riesgo de alguna paralización, altos o bloqueos; ahora no solo es que se para el proyecto, sino de que sale en prensa y choca con el tema reputaciones y si cotizas en bolsa te afecta y así, quieran o no quieran, tienen que tomarse la molestia de escucharte el planteamiento y de darte el beneficio de la duda (C005)</p> <p>Primero, que la gerencia o el corporativo tienen que creer en la estrategia de intervención social y tiene que trabajarse con información actualizada, mínimo 2 años de espacio y el equipo debe manejar estadística de la zona. Segundo, la gerencia tiene que comprender que la etapa inicial es importantísima, tan importante como la operación que está realizando, tan importante como la plata que se va a invertir ahí, porque si no son claro, no se alinean a las políticas desde el inicio todos los millones que puede meter ahí los puede perder en 2 o 3 años, como el caso de Conga; es muy importante que en la etapa de exploración o construcción se haga un match con la detención de problemas y así se plantean</p>			
--	--	--	--	--

	<p>soluciones o una estrategia de relacionamiento desde ese punto. (C005) también un poco el mantener la claridad en el interior de la empresa de que estamos hablando cuando nos referimos a las relaciones comunitarias, no somos magos, no cambiamos consciencias, no somos terapeutas comunitarios, es decir, aquí hay un entramado de relaciones de los distintos grupos de interés y a mi modo de ver, lo primero que cae es decirles: “ mira, deberíamos esperar esto del relacionamiento con los grupos de interés, entonces en la etapa de exploración, es esto lo que deberíamos de esperar de los grupos de interés, esto de los inversionistas, esto de la empresa esto de la comunidad; en esta etapa de licenciamiento, lo que deberíamos de esperar es esto (C004)</p> <p>Que el corporativo tenga claro que le puede pedir y en qué momento al equipo y que el grupo de relacionamiento también tenga esa claridad, eso es importante (C004)</p> <p>Se agrava el problema y cuando pasa esto, el costo es mucho mayor, por eso las otras áreas tienen que responder. Algunas quizás necesitan un poco más de tiempo pero no demorarse mucho. Para nosotros también, en relaciones comunitarias, se genera un gasto y nosotros somos los que damos la carta en representación de la empresa y vamos perdiendo credibilidad. Para eso</p>			
--	---	--	--	--

	<p>también tenemos un formato de alerta temprana para cumplir y dar seguimiento a quienes se debe, de manera semanal. (Co07)</p> <p>El ingeniero no te va terminar entendiendo de que tú tienes un plazo prudencial para la realización de la obra y terminan diciendo que son tonterías, no lo entienden como deberían entenderlo, ellos están abocados a su budget, a su proyección pero no hay un tema social y ahí es donde se genera el daño.(Co09)</p> <p>si no hay un correcto relacionamiento interno va a seguir el divorcio por fuera. Todos apuntan a un mismo objetivo, no solo es que el área de relacionamiento comunitario se va a terminar relacionando con la comunidad sino que todas las demás áreas también y si no hay un mensaje unificado de todas las áreas va a fracasar tu trabajo como relacionista comunitario porque tú puedes enviar un mensaje y enviar una proyección pero si las otras áreas tienen otro mensaje van a destruir todo lo que has hecho (Co09)</p> <p>la comunicación debe ser de manera vivencial y bajar ala poblador o tener un folleto de dos páginas pero con cosas que a ellos le interesaba, por ejemplo, temas como el friaje y recomendaciones y por ahí un mensaje adicional; en este caso,</p>			
--	--	--	--	--

	<p>nosotros teníamos ese apoyo del gerente, lo cual no se da siempre o casi nunca, generando que haya comunicación con las bases. (C011)</p> <p>que la mayor responsabilidad radica en la alta dirección de las empresas, las cuales aún no han entendido que el área de responsabilidad social empresarial es tan esencial como la de operaciones. Muchas veces la valorización del proyecto está en relación directa con su viabilidad social. (C016)</p>			
<p>B1.2 Clear objectives in the relationship with communities</p>	<p>"Un trabajo de exploración puede durar máximo 4 años, pero ellos desarrollan el proyecto y lo venden, ellos no están pensando en que tienen que hacer una mina. Cuando ya son de operación, la estrategia ahí cambia y definitivamente pasa a una mirada de largo plazo. Cuando hablamos de una mirada de largo plazo hay ciertas estrategias y una de ellas es la que está haciendo generación de comunidad y alianzas estratégicas..." (C003)</p> <p>"...si tú vas a estar operando en la zona unos 20 años y 20 años tenemos que ser amigos, digamos con la empresa en particular porque nosotros podemos ir y venir, es algo necesario; hay lugares donde se fue el relacionista y se cayó el proyecto, por ejemplo". (C005)</p> <p>la falta de políticas claras de las compañías, sobre todo las Juniors, las Juniors no tienen</p>			

	<p>políticas claras o pre establecidas que vean temas de ética, se van parchando en el camino o es copy paste de otros lados y todas las empresas mineras que comienzan son así; o te dan una línea base de proyecto de hace 5 años atrás así desactualizado cuando la realidad ya cambio, para mi esos son los más grandes limitantes, el resto se puede superar. (C005)</p> <p>“Sí, eso depende de la persona. Depende mucho de la visión que tenga quien este al mando y permita compartir esa visión con los equipos, si la persona que está al mando es alguien que tiene clarísimo que la visión social debe ser la punta del alza para que sea beneficioso para todos va a hacerlo así (...) Yo he visto estos estilos de gente que lidera el tema y muchas veces no conocen el proceso completo, entonces terminan haciendo acciones muy puntuales que terminan viviendo las comunidades que no tienen recursos al día, acciones para adinerar a un presidente de la comunidad y no es comprometiendo el resto de procesos de la mina (C004)</p> <p>“...lo principal desde la empresa es tener claridad total en el proyecto y en las acciones a corto plazo y a largo plazo los impactos acumulativos que pueda tener el equipo. (C004)</p> <p>... tu relacionamiento con la comunidad no es el mismo en una etapa de</p>			
--	--	--	--	--

	<p>exploración que es una etapa de licenciamiento y tu relacionamiento con la comunidad no es el mismo en una etapa de operación, dependiendo de la etapa en que este el proyecto es el relacionamiento y la dificultad que he visto con los equipos de trabajo es que los equipos, como cualquier ser humano, tenemos resistencia al cambio y uno se acostumbra a que el objetivo del equipo en su momento se de en la etapa de exploración y eso genera un relacionamiento distinto, pero cuando pasas a otra etapa de licenciamiento o cuando estas operando ya la relación es distinta...” (CO04)</p> <p>Los proyectos cambian de dueños y eso implica también cambio en las estrategias a veces muy diferentes unas de otras, cada cual tiene sus propias políticas. Entonces es importante que tengamos criterios marco para el relacionamiento comunitario, empezando por cómo gestionar las expectativas locales. (CO03)</p> <p>Ahora estas formas de hacer relacionamiento van cambiando con las necesidades del proyecto, por ejemplo en la etapa de exploraciones donde el objetivo de la empresa es confirmar reservas para luego vender el proyecto la mirada es de corto plazo lo que también limita la estrategia y el objetivo social es no generar</p>			
--	---	--	--	--

	<p>altas expectativas. Mientras que la construcción y operación es necesario tener una estrategia de largo plazo donde la empresa es un aliado estratégico para la comunidad y el Estado y no asumir el rol del Estado en el desarrollo es clave desde el principio, esta mirada es más participativa en donde las comunidades también se comprometen y aportan así se genera apropiación y valoración de los logros y no solo se da la entrega de beneficios. (CO03)</p> <p>, si una empresa contratista viene a hacer una perforación y sabe que va a durar 20 días su relación con la gente es mínima, esos son los que termina debiéndole a la señora la comida, embarazando a las muchachas; por el otro lado, si ese mismo contratista sabe que va a estar 3 o 5 o 10 años su forma de manejar la relación con la comunidad es de otro nivel y eso mismo pasa en las empresas y en nuestras relaciones humanas. (CO04)</p> <p>Exacto, ese fue un ejemplo actual. un ejemplo pasado, en otra mina fue el proyecto en cajamarca en una mina de cobre, fue decirle a la población “voy a generar un proyecto” y este al final no se generó por desidia misma de la empresa. entonces, generamos oportunidades y abríamos expectativas con proyecciones y estas iban cada vez tornándose más complicadas, no por un ambiente que no lo</p>			
--	--	--	--	--

	<p>permita, sino por desidia misma de la empresa en generar ya el proyecto en sí. se compraban terrenos, abandonaban las tierras y eso generaba invasiones y toma de posesión por parte de la comunidad, se vio en Cajamarca, en Rio Tinto, entonces eso es un claro ejemplo de cuando no tienen las cosas claras, los lineamientos claros que viene desde arriba, todo deviene luego de un problema social. (CO09)</p> <p>Tampoco se puede avanzar en la generación de confianza si las casas matrices tienen una visión corta de lo que significa su entorno y es necesario también hacer entender internamente en las distintas áreas al interno la importancia del trabajo para poder implementar una mejor estrategia de trabajo al externo. (CO02)</p> <p>Primero hay que mejorar el trato, hay código de conducta y procedimientos pero hay que interiorizar en toda la empresa que RRCC somos todos. Las relaciones con las personas hay que aprender a gestionarlas todos y todos los días. (CO01)</p> <p>generación de procedimientos donde es necesaria la opinión del especialista social antes de continuar con los pasos técnicos, esto para cuidar efectos sociales no deseados. (CO01)</p> <p>Tampoco se puede avanzar en la generación de confianza si las casas matrices tienen una visión corta de lo que significa su entorno y es</p>			
--	--	--	--	--

	necesario también hacer entender internamente en las distintas áreas al interno la importancia del trabajo para poder implementar una mejor estrategia de trabajo al externo. (C002)			
B.2. Empowered team				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
Skills and abilities	<p>La segunda limitación es la falta de capacidad y entrenamiento de la gente de RC, es también reconocer al lugar que estas yendo, el proceso que vas a hacer y la práctica que deberías tener (C004)</p> <p>una observación más que nada para el tema corporativos; los dirigentes deberían ser gente con formación de minas o cargos de formación social para que pueda desempeñarse de manera normal, porque cuando son gente de formación en ingeniería a veces no entienden muy bien lo social y desde ahí vienen los errores, hay que mejorar también, dentro de la cultura organizacional de la empresa que para ocupar estos cargos deben ser personas idóneas con formación, porque a veces son parientes o los accionistas pero no comparten la visión y ahí se dan los errores. Siempre para tomar acuerdos, se debe dimensionar las acciones a que vayas a tomar o que se va a aplicar y dimensionar no para salir del paso, sino también viendo hacia el futuro. También al personas que está llevando al equipo se debe de</p>		<p>no necesariamente lo has estudiado en la escuela, no necesariamente ha sido parte de tus círculos de información y en derecho, en general, que son los espacios que generan más funcionarios públicos no hay ningún curso que te hable de estos temas. Recién el año pasado un profesor va a dictar en la universidad católica el primer curso de derechos de los pueblos indígenas, probablemente en las ciencias sociales esto se da mucho más pero desde otras fuentes de generación de funcionarios públicos esto no existe en nuestro imaginario de preparación e información. (C010)</p> <p>donde antes encontrabas un ingeniero desarrollando estas actividades y por la propia</p>	

	<p>reconocer como tal y promoverlos también, muchas veces no lo hacen porque al cambio de gerentes que haya, simplemente los antiguos los aíslan y no valoran su trayectoria, a veces se generan resentimientos de los equipos y desincentiva el trabajo de equipo (CO07)</p> <p>tener empatía, ponerse en la posición y tratar de entender a la otra persona y tratar de entender porque esta acudiendo a ti; tiene que ser bastante analítico porque en función a lo poco que conozcas a una persona debe poder reconocer el perfil de la persona y poder reconocer como seguir un dialogo con ella; (CO11)</p> <p>, hay que tener una intervención bastante clara respecto a los ejes de desarrollo, hay que marcar bien los objetivos estratégicos en un plan operativo donde tengas que ver el tema de desarrollo o dinamización de la economía, el tema de gobernanza, cumplimiento de compromisos y tener siempre como un eje clave la atención de quejas y reclamos, porque mientras exista la operación esto va a ser dinámico y ahí está el componente clave de la resolución de conflictos socio ambientales. (CO14)</p> <p>Creo que hay una fortaleza, de que hoy en día, se ha profesionalizado tanto las relaciones comunitarias que vas a tener un equipo multidisciplinario donde vas a</p>		<p>formación que pueda haber tenido los ingenieros la relación que tienen no es muy cercana al tema social, pero ahora ya se dan las modificaciones de los esquemas estructurales internos que están funcionalmente adecuados y les permiten formar de manera correcta las relaciones que van a formar. Eso es el primer avance, el tema estructural de las organizaciones. (CO06)</p> <p>El primer término es, tener una sensibilidad social que se requiere para poder ver esos temas que están vinculados a intereses o concesiones que puedan presentar los pobladores de una determinada comunidad, y hay que apuntar bastante a eso. Los profesionales que tienen otra formación no están muy desarrollados en habilidades de comunicación interpersonal y hay mucha dificultad para el manejo de esas comunidades. Hemos tenido casos en que las peticiones, en vez de</p>	
--	---	--	---	--

	<p>tener la visión de un sociólogo, un abogado, de un ingeniero civil, de un ingeniero zootecnista, de un ingeniero agrónomo, de un ingeniero forestal, de una enfermera, de un médico, de un profesor, entonces digamos que es lo rico de poder trabajar en un equipo multidisciplinario. (C014)</p> <p>Creo que es importante que el perfil del profesional de RC tenga una capacidad de relacionamiento a todo nivel, esto es sin duda la primera característica, creo que tiene que ser veraz y contundente en todo lo que pueda hacer y decir, si estas dos características claves se conjugan vamos a tener buenos resultados. (C014)</p> <p>Creo que es importante tomar en cuenta la experiencia de todos los profesionales, eso es vital. Esa experiencia va a traducirse en que esos proyectos tengan esa garantía o ese consenso social, los equipos de RC se deben formar. Yo he tenido esa oportunidad de terminar la universidad y postular de un plan de becas y poder comenzar a trabajar en RC, cuando recién era una oficina y luego se constituyó en todo un área, eso lo vas aprendiendo de a pocos, que experiencia tiene que trasladarse a la actualidad y hay que hacer escuela, formaciones tempranas, no debería improvisarse de hacer relacionistas de la noche la mañana. Las personas que tienen dotes deben tener esa</p>		<p>ayudarnos, han terminado incrementando las brechas de distanciamiento. El profesional tiene que tener esa sensibilidad y poder ponerse en los zapatos del otro, de alguna manera poder entender cuál es el interés que ellos encuentran para poder trabajar una propuesta de desarrollo y apoyo que promueva el avance de la comunidad.(C006)</p>	
--	--	--	--	--

	<p>oportunidad de liderar los equipos, eso forma muy bien a los relacionistas comunitarios. (Co14)</p>			
<p>Power for decision making and agreement implementation</p>	<p>tiene que tener esa capacidad para poder amoldarte a situaciones cambiantes que se den; tolerancia para poder escuchar insultos o criticas al sector, a las personas y también conocimiento del problema, ir preparado a las reuniones para poder asumir una respuesta, (Co11)</p> <p>La vestimenta de trabajo, el diálogo con ellos, nuestra identificación con su costumbre, nuestro respeto a la organización para el trabajo y sobre todo el aporte en trabajo –aunque más simbólico que real- hizo que todos comentaran favorablemente el gesto. A partir de entonces, el conflicto entre la empresa y el proyecto se fue diluyendo hasta llegar a un punto que fue posible hablar de recomponer una alianza empresa-comunidad perdida durante 5 años. Pero el episodio sólo fue parte de un proceso que ya veníamos trabajando meses antes. Nada se consigue con un solo gesto, la suma de gestos y actos similares se tradujo en la apertura que hoy existe.(Co16)</p> <p>Algunas comunidades luego de la transición de propietario del proyecto no querían recibirnos ni hablar con nosotros, querían hablar directamente con el vicepresidente de la empresa lo que complicaba el trabajo. Poco a poco se ha ido dando recursos a los</p>			

	<p>relacionistas comunitarios para poder negociar y responder demandas de las comunidades y capacitándolos para dialogar con las comunidades. (C002)</p> <p>Empoderar a los relacionistas comunitarios para darles herramientas para tratar con la comunidad es importante y eso no sucede actualmente.(C002)</p>			
--	---	--	--	--

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
Time	<p>El tema depende mucho de cuánto tiempo dura el proyecto, a veces los proyectos te piden cosas para ayer y eso es un error, lo están asimilando algunos y hacen clásicas intervenciones, pero la mayoría busca todo para ayer. Yo tuve la suerte de sentarme con un gerente general y explicarle estas cosas, le dije “perfecto yo le puedo sacar el acuerdo si quiere para mañana pero yo no le garantizo que el acuerdo sea sostenible “. Yo le pido mínimo unos 6 meses y le puedo garantizar de que ese acuerdo va a celebrar no al 6to mes, sino al 8vo o 9no mes y va a ser sostenible y va a durar un poco más de tiempo, busco saber con quién voy a conversar, de quien se trata, cuáles son sus intereses, cuáles son sus necesidades y como le podemos apoyar. (C005)</p>		<p>con técnicas adecuadas de participación en algunos casos como el idioma barrera cuando ellos manejan sus propias lenguas y los tiempos a veces no son los adecuados; por ejemplo, los empresarios van a hacer el viaje en 2 días y ellos esperan en esos 2 días cerrar el trato cuando existen cultural donde el tiempo es de reflexión o de tratado pertinente, primero tienes que ganarte la confianza y otros elementos para poder luego esperar que el otro crea la información que se está dando, todas esas metodologías no son implementadas</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Bueno, nos ha tomado años para nosotros hacer acuerdos, aunque otros contratos también son un poco más sencillos; por el lado de la empresa, lo que se quiere es hacerlo lo más pronto posible, pero demora que ellos se pongan de acuerdo en lo que quieren.</p> <p>La mina transforma la dinámica social de estas personas, entonces comienzan a mirarse, se reconocen entre ellos y cómo en cada grupo hay diferentes mentalidades, se pelean entre ellos, salen a relucir los enfrentamientos que tienen y a veces para que se pongan de acuerdo es muy difícil; incluso a veces cuando se ponen de acuerdo se ponen a dudar acerca de sus decisiones y ahí viene el conflicto (Coo8)</p> <p>Estos proyectos son buenos, son interesantes pero te demoran de 5 a 6 años pero si te generan el espacio que uno quiere, cuando trabaje allá la misma gente me dijo que no iba a dejar que me vaya porque yo ya era parte del pueblo y eso fue mi condecoración, pero eso es lo que se buscaba hacer, hacer que la gente te vea como uno. (C011)</p> <p>Para lograr confianza es importante mantener la reciprocidad, sobre todo en la cosmovisión alto andina en donde gesto</p>		<p>adecuadamente en participación.(C010)</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>con gesto se paga, es parte de la cultura el hoy por ti mañana por mí, pero no esa construcción no es apresurada, toma su tiempo, en algunos casos se cree que si se les da algo hoy hay que sacarles algo a las comunidades también, yo creo que eso es apresurar. (C001)</p>			
<p>Respect the communities own way to organize and decision making processes</p>	<p>Para la toma de decisiones los temas de agenda entre empresa y comunidad son tratados una vez al mes en la asamblea de la comunidad. Estas asambleas son espacios propios de la comunidad en donde además de sus propios temas comunitarios se invita a la empresa a discutir temas de interés de la comunidad. Entonces ya en este proyecto debido a los temas de empleo y proyectos que son de interés de la comunidad siempre somos invitados a participar. En estas asambleas están todos los miembros de la comunidad y sus líderes y los miembros de relaciones comunitarias de la empresa. Las decisiones importantes se toman en estos espacios en donde la empresa presenta sus propuestas y la comunidad debate sobre esas propuestas, los propios líderes escogen un líder de debates y él da la palabra a las personas que requieren dar sus puntos de vista y luego se toma la</p>		<p>como sabes en las comunidades los dirigentes reciben algunos favores, por no decir que los compran. Los dirigentes, que son los más instruidos en algunos casos son los que elaboran las actas, y luego la gente, lamentablemente, como a veces no saben leer castellano solo les hacen firmar las actas, confiando en líderes y en empresas. (Co10) – NO SOLO CON LIDERES</p> <p>..en el Perú, hay un nivel de jerarquía muy diferenciado, llegan las empresas con sus antropólogos, y te ofrecen de todo y con eso te apropias de la autorización de la comunidad y esos acuerdos, normalmente, quienes se</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>decisión por votación. Es importante respetar los propios mecanismos que tiene la comunidad para su toma de decisiones. Dependiendo de los temas que se tratan a veces se pueden tomar decisiones en una asamblea o más, temas de empleo y contrataciones toman un tiempo más largo.</p> <p>Hay otros espacios para coordinaciones más puntuales, que no son decisiones sino cosas prácticas que hay que hacer para viabilizar los compromisos. (COO3)</p> <p>Y también es importante entender la dinámica de la comunidad de los liderazgos y comprender que los líderes en rol de líderes tienen sus propias estrategias para legitimarse, muchas veces para lograrlo muchas veces tienen que ponerse públicamente a la empresa. (COO3)</p> <p>En la compra de derechos superficiales o la compra de tierras para la construcción o para la etapa de exploración más que nada de tierras, encuentras propietarios comunales, propietarios particulares o propietarios en clanes familiares y la negociación con los tres es distinta. Cuando es un propietario particular, al señor le explicas lo que vas a</p>		<p>benefician son los dirigentes, y ahí es donde el dirigente tiene pues comodidades como televisor de 50 pulgadas, un maquina electrógena para su casa, etc. (Co10) – NO SOLO CON LIDERES</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>hacer, cual es el proyecto y le dices: “señor estamos interesados en comprar sus tierras”, le haces la propuesta, es más sencillo; cuando son clanes familiares, tú te vas a negociar con la familia y tienes que hacer una asamblea familiar, a pesar de que no es relevante esto dentro de la ley, es mejor informarles y en la comunidad, cuando son clanes comunales, por ley tienes que ir a una asamblea comunal ordinaria o extraordinaria y el único punto de agenda tiene que ser lo que vas a elevar en consulta y lo decide la asamblea y tienes que ser lo suficientemente claro para explicar para que necesitas las tierras, cuál es tu proyecto y ellos deciden si venden o no y las asambleas comienzan 6 de la mañana y terminan 7 de la noche; entonces, ahí puedes ver escenarios totalmente distintos de negociaciones, tienen diferentes líneas de tiempo y espacio; en el caso del particular será 1 mes aprox., en el caso de la familia es de 4 a 5 meses y en el caso de la comunidad tiene que haber una investigación previa de 5 meses para que tu lleves tu propuesta y fijes la agenda en la asamblea. (C005)</p> <p>En mi caso, lo que he aprendido es que todo tiene que pasar por la asamblea cuando se trata de comunidad, nada de reuniones solamente con la junta directiva nada más,</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>todo debe pasar aunque sea por una reunión informativa; como me dijeron alguna vez en Puno: “ingeniero aunque sea con una galletita pero venga infórmenos” porque de eso se trata y eso para mí es importante, informar hasta lo último que se esté haciendo para no prestarse a mala malinterpretaciones.</p> <p>Entonces en el tema con la comunidad la asamblea es ley, es la máxima autoridad, si tu filtras las cosas por la asamblea o comunicas no tienes ningún problema, este se presenta solo cuando tú te saltas estas instituciones y celebras solamente reuniones con la junta directiva al final no es sostenible; si bien es cierto, es un camino más largo pero es la forma más sostenible de hacerlo. (C005)</p> <p>Siempre la asamblea, porque según la ley de comunidades la asamblea es el máximo ente, entonces en la asamblea es donde nosotros participamos y a veces son muchas de ellas y en la asamblea tiene que reunir un quórum de la mitad más uno para que se de y para que se realice tienen que firmar las dos terceras partes, sino no se puede cerrar un contrato (Coo8)</p> <p>Ahora, lo que yo si he visto y si es un buen manejo es que siempre las direcciones de solicitudes sean a través de un beneficio comunitario y no beneficios personales,</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>porque empieza a venir el líder de la comunidad y te pide favores a cambio de su apoyo y ahí es donde empieza el divorcio de líderes comunidad y empiezan todos los problemas. Entonces cuando tú direcciones en un primer momento que las solicitudes sean a través de una junta directiva y que los beneficios sean un beneficio masivo y no personal, vas por buen camino. (CO09)</p> <p>Es complicado, porque siempre van a querer beneficios personales por ser parte de esta comitiva, siempre van a querer jalar a uno por su beneficio, el punto es cómo contrarrestar esto y cómo ser totalmente transparente y ahí está el detalle de quiebre, hasta donde cómo junta directiva me vas a ayudar, yo sé que tú tienes la decisión sobre toda la comunidad pero hasta donde yo como empresa puedo utilizar esto para mi beneficio utilizando al resto. Entonces, creo que es una línea muy frágil que hasta ahorita no hay una ciencia cierta o una fórmula que te diga hasta dónde puede llegar esto o no, sino te vas dando cuenta, a medida que vas avanzando, hasta qué punto puedes ir, aunque la empresa pueda ser totalmente transparente, la empresa siempre termina cayendo en este juego de negociaciones</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>bajo la junta directiva. (Co09) (NO SOLO CON LIDERES)</p> <p>Yo creo que ahí inclusive son como rituales, y previamente uno tiene que ir ya preparado a lo mismo. La manera de estar preparado es conversando con un poblador y que te explique bien cuáles son los casos, de qué manera se maneja, si tienen un moderador, cuales son los espacios, como es la forma de participar, por ejemplo, cuando tu interrumpes a alguien para hacer una aclaración y crees que estás haciendo bien cuando no es así, sino que estabas interrumpiendo el espacio personal de participación de alguien; sobretodo es un análisis de costumbres y participaciones que se pueden hacer, eso es a todos los niveles, vaya el relacionista o vaya el CEO, se debe explicar de qué manera va a ser la reunión y de qué manera se puede defender y en que determinados momentos uno puede participar. (Co09)</p> <p>Tenemos mesas de dialogo que son bilaterales, algunas por ejemplo con el MINEM, ósea nos reunimos a través de las asambleas con la comunidad y los convocan y ahí aclaramos algunos temas.(Co11)</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Si, cuando hay algún compromiso que está retrasado o algún tema con la autoridad esta nos da los plazos para que se puedan avanzar, pero no son retrasos de la empresa, son más de los tiempos que nos dan, cosas así. (CO11)</p> <p>Comúnmente son los líderes, participan por lo general en los temas de prioridades del pueblo, algunas veces se presentan 3 o 4 representantes, depende de la relación que se tenga, hay algunos líderes que intentan agarrar y presionar a la gente y depende mucho de su estilo.(CO11)</p> <p>Por lo general las mesas de diálogo se establecen después de un conflicto, esa es la lógica, entonces, de ese conflicto se tienen que llegar a acuerdo y el Estado funciona como un mediador. Lo bueno es que las mesas de dialogo que he visto que participan los representantes del Estado tienen bastante credibilidad y esto ayuda mucho a que se avance, siempre que han estado participando han buscado el tema de la paz, de que las cosas se normalicen, han estado presente noche y día y la gente tiene bastante respeto por estas autoridades(CO11)</p> <p>Por ejemplo, nos habían indicado que se quería hacer un complejo deportivo y nosotros representábamos a la minera, y</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>veíamos los terrenos y en eso estábamos como unos 6 meses y una vez que ya tengamos este proyecto en marcha ya se entregara conforme el acuerdo.(CO11)</p> <p>Muchas veces, los liderazgos que se tienen son bastantes personalizados y no representan a la población, entonces yo creo que empieza por el cambio de liderazgo de los representantes que permita realmente le interese la zona, muchas veces no les interesa el tema de salud o educación y yo creo que si no hay un cambio en el liderazgo hacia uno positivo no va a haber ningún cambio ni mejora para la comunidad(CO11)</p> <p>De acuerdo al principio democrático del voto, en asamblea general. Si la decisión debe tomarse rápidamente y no implica mucho desembolso, la decisión la toma la Junta Directiva, con cargo a dar cuenta a la Comunidad. La empresa debe ser respetuosa de las decisiones comunales. Si una decisión le afecta, debe pedir una asamblea general extraordinaria para explicar sus implicancias, de manera respetuosa.(CO16)</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Es clave que cada comunidad y caserío tengan integrantes legítimos, que cuando llegue un proyecto minero a la localidad lo primero que debe salvaguardar es su estatuto y hacer que todos los integrantes de la zona estén salvaguardados por las normas de la comunidad, si más adelante quieren adicionar a los hijos de los comuneros deben haber cláusulas de tener permanencia en la zona, el respaldo de las autoridades para que integren y puedan pasar por procesos. (CO14)</p> <p>Primero con los líderes, tienes que fortalecer los espacios en la asamblea y también con toda la comunidad.(CO14)</p> <p>Es muy variable. Por ejemplo, al sur en Apurímac, ellos te dan un espacio y ellos tienen un director de debates o tienen un responsable de dirigir la asamblea; entonces, cuando se da la asamblea ellos eligen quien va a ser el que hable y proponen el que va a marcar la pauta. En ese caso, nosotros nos anticipamos para tener un espacio para el tema de servidumbre y requerimos firmar con ellos, ahí nos daban un espacio y nosotros quedábamos en espera mientras planteábamos la discusión. (CO14)</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>En el cuzco, en la zona de Urubamba, ahí teníamos que ser bastante específicos con la agenda que queríamos plantear y teníamos tiempos limitados con las comunidades Machiyenga por ejemplo, íbamos con un instructor y era bastante objetivo y bastante puntual lo que queríamos pedir y les dejábamos a ellos la propuesta y después nos daban la decisión. En algunos momentos no participábamos en el espacio, por ejemplo, íbamos con el jefe de la comunidad y él te escuchaba, el traductor leía el documento y ellos se quedaban a debatir y el día siguiente nos daban la respuesta. Era complicado porque cuando él te decía que no iban a permitir el pase, no podíamos persuadir porque no conocíamos al Machiyenga.(CO14)</p> <p>Es importante en las decisiones sobre desarrollo tomar en cuenta los propios procesos comunitarios como los planes de desarrollo concertados comunitarios y distritales y trabajar sobre estas herramientas cuyas prioridades fueron decididas por las propias comunidades. (CO01)</p> <p>Actualmente existen varios modelos de coordinación. Las mesas de diálogo para</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>el desarrollo, mesas de trabajo y reuniones bilaterales. (CO01)</p> <p>Las reuniones bilaterales son reuniones mensuales en las que se sientan representantes de la empresa y cada comunidad con la finalidad de resolver temas clave por ejemplo negociación de compensaciones por impactos, beneficios que la operación brinda como fuentes de empleo y los mecanismos de distribución de esos empleos. Esas reuniones sirven para buscar soluciones y negociar soluciones a esos temas en conjunto con los líderes comunitarios y representantes que las comunidades nombran. (CO01)</p> <p>Existen las asambleas comunales, que son los espacios propios de toma de decisión de la comunidad en que la empresa es invitada a participar para discutir algunos temas sobre impactos y beneficios, dar información sobre los aportes y compromisos realizados a toda la comunidad y para escuchar las preocupaciones de las comunidad que luego serán derivadas a la agenda de las reuniones bilaterales. (CO01)</p> <p>Los temas que no son resueltos en las reuniones bilaterales son muchas veces correspondientes con demandas de la</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>comunidad que van más allá del rol y recursos que tiene la empresa. En esos casos es necesaria la ayuda de un tercero que es el Estado para poder dar salida a esas demandas. El rol del estado en ese caso es de facilitador pero también las mesas acercan la oferta de servicios del estado a las demandas locales. En esta mesa la PCM actúa como mediador entre las autoridades municipales y regionales, la comunidad y la empresa para poder llegar a compromisos de parte del Estado para responder a demandas locales, esto ha ayudado mucho a que se reduzca el conflicto entre empresa y comunidad. (C001)</p> <p>Muchas veces las decisiones suelen focalizarse en los grupos de poder la comunidad en los líderes y juntas directivas (C002) – NO SOLO CON LIDERES</p> <p>Existen diferentes espacios de toma de decisiones. Están las asambleas comunales donde participan todos los miembros de la comunidad, estas asambleas se dan una vez al mes la empresa es invitada a participar para discutir algunos temas sobre impactos y beneficios, dar información sobre los aportes y compromisos realizados a toda la comunidad y para escuchar las preocupaciones de las comunidad que luego</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>serán derivadas a la agenda de reuniones junta directiva – empresa.</p> <p>Las reuniones con las asambleas son lideradas por el gerente de RRCC y son reuniones de negociación que suelen realizar en distintas fases avanzando poco a poco en acuerdos intermedios, la actitud de los líderes en estos casos es confrontacional porque no encuentran respuesta inmediata a sus demandas que muchas veces no tienen en cuenta criterios objetivos. Estas reuniones son un tira y afloja. Cuando estas reuniones no permiten llegar a acuerdos se invita al estado a que forme parte y se forman las mesas de diálogo donde el Estado participa como mediador pero también asume compromisos en beneficio de la comunidad. Se da diferente tipo de información a las comunidades, por ejemplo los resultados de los monitoreos ambientales, la información sobre la contratación de trabajadores locales y proveedores, el avance en compromisos y beneficios. Esto sirve para mostrar en las asambleas que la distribución de beneficios se está dando de manera equitativa, además se entregan informes por escrito a solicitud de las comunidades. (C002)</p> <p>Pero muchas veces la información y los beneficios se quedan solo en los grupos de poder quienes tienden a concentrar los</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>beneficios. (CO02) – no solo con líderes Es importante en las decisiones sobre desarrollo tomar en cuenta los propios procesos comunitarios como los planes de desarrollo concertados comunitarios y distritales y trabajar sobre estas herramientas cuyas prioridades fueron decididas por las propias comunidades. (CO01)</p> <p>Actualmente existen varios modelos de coordinación. Las mesas de diálogo para el desarrollo, mesas de trabajo y reuniones bilaterales. (CO01)</p> <p>Las reuniones bilaterales son reuniones mensuales en las que se sientan representantes de la empresa y cada comunidad con la finalidad de resolver temas clave por ejemplo negociación de compensaciones por impactos, beneficios que la operación brinda como fuentes de empleo y los mecanismos de distribución de esos empleos. Esas reuniones sirven para buscar soluciones y negociar soluciones a esos temas en conjunto con los líderes comunitarios y representantes que las comunidades nombran. (CO01)</p> <p>Existen las asambleas comunales, que son los espacios propios de toma de decisión de la comunidad en que la empresa es</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>invitada a participar para discutir algunos temas sobre impactos y beneficios, dar información sobre los aportes y compromisos realizados a toda la comunidad y para escuchar las preocupaciones de las comunidad que luego serán derivadas a la agenda de las reuniones bilaterales. (CO01)</p> <p>Los temas que no son resueltos en las reuniones bilaterales son muchas veces correspondientes con demandas de la comunidad que van más allá del rol y recursos que tiene la empresa. En esos casos es necesaria la ayuda de un tercero que es el Estado para poder dar salida a esas demandas. El rol del estado en ese caso es de facilitador pero también las mesas acercan la oferta de servicios del estado a las demandas locales. En esta mesa la PCM actúa como mediador entre las autoridades municipales y regionales, la comunidad y la empresa para poder llegar a compromisos de parte del Estado para responder a demandas locales, esto ha ayudado mucho a que se reduzca el conflicto entre empresa y comunidad. (CO01)</p> <p>Muchas veces las decisiones suelen focalizarse en los grupos de poder la</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>comunidad en los líderes y juntas directivas (CO02) NO SOLO CON LIDERES</p> <p>Existen diferentes espacios de toma de decisiones. Están las asambleas comunales donde participan todos los miembros de la comunidad, estas asambleas se dan una vez al mes la empresa es invitada a participar para discutir algunos temas sobre impactos y beneficios, dar información sobre los aportes y compromisos realizados a toda la comunidad y para escuchar las preocupaciones de las comunidad que luego serán derivadas a la agenda de reuniones junta directiva – empresa.</p> <p>Las reuniones con las asambleas son lideradas por el gerente de RRCC y son reuniones de negociación que suelen realizar en distintas fases avanzando poco a poco en acuerdos intermedios, la actitud de los líderes en estos casos es confrontacional porque no encuentran respuesta inmediata a sus demandas que muchas veces no tienen en cuenta criterios objetivos. Estas reuniones son un tira y afloja. Cuando estas reuniones no permiten llegar a acuerdos se invita al estado a que forme parte y se forman las mesas de diálogo donde el Estado participa como mediador pero también asume compromisos en beneficio de la comunidad.</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Se da diferente tipo de información a las comunidades, por ejemplo los resultados de los monitoreos ambientales, la información sobre la contratación de trabajadores locales y proveedores, el avance en compromisos y beneficios. Esto sirve para mostrar en las asambleas que la distribución de beneficios se está dando de manera equitativa, además se entregan informes por escrito a solicitud de las comunidades. (C002)</p> <p>Pero muchas veces la información y los beneficios se quedan solo en los grupos de poder quienes tienden a concentrar los beneficios. (C002) NO SOLO CON LIDERES</p>			
Community participation	<p>las empresas y las mineras sobretodo no hacen participar más allá de lo mínimo legal y creo que si no existiera la ley quizás no lo harían, son muy reacios a ese tema... por una tara que tienen los ingenieros de que les impidan cosas, un miedo de que les obstaculice alguno de los procesos (C005)</p> <p>“...donde les pagan 100 000 soles al día para que puedan mover la asamblea y ya. Creo que la mejor forma es de que todo el mundo sea consciente de que se necesita en todo momento y no actué pensando solamente en ese momento; me explico, si</p>		<p>el estándar de derecho a la participación es que con información adecuada la población pueda influir en la toma de decisiones, es decir, presentar propuestas, cambiar elementos de estudios de impacto ambiental, etc. Tener una interacción de ida y vuelta con la empresa, eso lo he visto en muy pocos casos, no es común que tengamos</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>yo estoy en un proyecto de información hay que aprenderse las fases del proyecto y mencionarlo en función de la etapa, pero si tú no hiciste bien las cosas y firmaste un acuerdo transaccional en ese momento, la corrección de ese comportamiento tuyo en las etapas subsiguientes va a ser difícil, si tu hiciste algo porque necesitabas el licenciamiento social para vender tu proyecto rápidamente porque sabias que no ibas a operarlo, tu generas y empiezas a pagar a los líderes para que muevan las cosas, cuando sea el momento de acuerdos definitivos de para la operación, ¿Crees que vas a poder devolver ese comportamiento?, así cambies al líder del relacionamiento” (C004)</p> <p>yo creo que ayuda a manejar la confianza y el vínculo con esa comunidad, porque si tú tienes bien delimitado ese proceso de vinculación de la comunidad en tu cadena de valor no tendría que complicarse. (...) genera un beneficio claro, porque a la hora de que las comunidades empiecen a identificar y entender a la empresa, van a ver que están más ligados al destino de la empresa. Por ejemplo, en la construcción de una mina, la empresa dice “nosotros vamos a estar proveyendo el servicio de alimentación y hospedaje y la batería para quien está construyendo el proyecto, si la</p>		<p>metodología participativa que nos permita sobre todo participar en ambientes interculturales, casi siempre son talleres donde el expositor desarrolla la dinámica que se va a tratar y plantea la lógica, bastante académica y desde una perspectiva de profesor universitario como se va a llevar adelante todo este proceso, cuando tú sabes que los indígenas son diferentes en forma y participación y en las cuales incluso, para cumplir con los estándares que se solicitan las instituciones internacionales de la cuota de género o participación de mujeres, pero confunden porque una cosa es tener presencia y otra participación. (C010)</p> <p>con técnicas adecuadas de participación en algunos casos como el idioma barrera cuando ellos manejan sus propias lenguas y los tiempos a veces no son los adecuados; por ejemplo, los empresarios</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>mina no se construye ustedes van a tener de tener esos beneficios”, es un poco como jugar el tema de compartir el destino, o sea si a mí me va bien a usted le va a ir bien y viceversa. Entonces en ese caso, tú lo que haces es vincular a la comunidad al éxito o fracaso de tu proyecto, entonces, en ese momento haces que ellos estén sufriendo por el hecho de que si te va bien o si te va mal.</p> <p>en algunas comunidades en las que tienen un estatus más complejo la comunidad no participa solo se toma la decisión en la asamblea y uno se da cuenta que algunos comuneros se benefician y algunos no, entonces algunos no participan y otros sí. en cambio, en las comunidades que tienen un estatus de menor complejidad, o sea, son más rurales si hay un involucramiento, además son unidades más pequeñas, estamos hablando de comunidades de 40 comuneros o hasta 100, pero también hay comunidades que tienen miles de comuneros y obviamente, para que ellos se pongan de acuerdo es muy complejo, y hay pugnas internas para que algunos lideren la comunidad porque no todos pueden hacerlo (C008)</p> <p>Sí sucede en las famosas partidas presupuestales de desarrollo de</p>		<p>van a hacer el viaje en 2 días y ellos esperan en esos 2 días cerrar el trato cuando existen cultural donde el tiempo es de reflexión o de tratado pertinente, primero tienes que ganarte la confianza y otros elementos para poder luego esperar que el otro crea la información que se está dando, todas esas metodologías no son implementadas adecuadamente en participación.(C010)</p> <p>para mí son esas 3 cosas las que limitan una participación real: los procedimientos, la falta de conocimiento general de los funcionarios y el racismo y discriminación que es muy presente en el Perú. (C010)</p> <p>Generalmente uno encuentra en los procesos de consulta; primero, son anteriores a que haya una participación adecuada y por lo tanto la gente aún no discute temas del fondo del asunto, en</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>infraestructura, en las cuales se les invita a la junta directiva o a alguna comitiva especial formada por la asamblea comunitaria en donde se les dice: “ señores tenemos esta partida por esta cantidad de dinero, ustedes que consideran que debemos generar o desarrollar en la comunidad”, entonces ahí es donde entra un tema conjunto donde de repente te pueden decir una cancha deportiva, el mejoramiento del puesto de salud, un mercado, una plaza de armas, dependiendo de la cantidad de dinero que tú les indiques que vas a generar; ahí es donde se genera una decisión conjunta empresa - comunidad.(Co09)</p> <p>otro también es para oportunidades laborales y preestablecer un ciclo de rotación y las personas que van a participar como un control de la comunidad; es decir, para puestos laborales y para proveedores locales.(Co09)</p> <p>normalmente las relaciones se dan solo con los dirigente.(Co11)</p> <p>En las comunidades es frecuente que las decisiones no sean democráticas. Algunos dirigentes suelen imponer criterios para una toma de decisiones. La masa,</p>		<p>donde se habla antes de que haya un contrato en sí mismo, son negociaciones asociadas a derechos que no es un tema de vinculación para una consulta, porque ya se supone que estás obligado a hacer eso, la consulta no es para eso, la consulta es para discutir beneficios, discutir modificaciones a las afectaciones que se puedan estar generando; entonces, son ese tipo de afectaciones a los derechos humanos las que deben ser discutidas. Entonces, eso no se ve aun en los temas de consulta en la actualidad, es decir que estamos aún en la superficie de lo negociado y no llegando al asunto, por lo tanto, carece de fuerza. (Co10)</p> <p>Las debilidades de las mesas de dialogo son; primero, las representatividades, es bien difícil establecer quienes son los representantes legítimos de las comunidades para sentarse en esas mesas, y cuando se escoge uno,</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>momentáneamente convencida por los argumentos de quien sustenta una decisión, suelen dejarse llevar por las emociones del momento y, después de algún tiempo, lamentar su propia decisión. Buena o mala, la empresa debe respetar una decisión comunal, por mucho que le afecte. (C016)</p> <p>En la Comunidad de Topará (distrito de Chíncha Alta, provincia de chíncha, región Ica) discutíamos nuestra propuesta para el uso de terrenos superficiales con fines de trabajo minero, que era propiedad de dicha comunidad. La comunidad en pleno, con asistencia de casi todos sus miembros, accedió la sesión en uso de algunos cientos de hectáreas en zona no productiva, pero si con alguna utilidad ganadera caprina. Después de nuestra exposición, tomaron la decisión de cedernos los terrenos requeridos, pero con la condición de reubicar la presa de relaves a otra cabecera de cuenca a un costo adicional de USD 5 000 000,00. La posición la lideró el gerente del Fundo Bederski. Todos los comuneros confiaban en su liderazgo. Como consultores, vimos que los comuneros estaban posicionados en su idea y que no iban a transigir. Formaron un semicírculo, como rodeándonos para</p>		<p>siempre va a haber un grupo que va a decir que ese no es su representante y por lo tanto desconocen esa mesa y puede que se generen focos de conflictividad latentes aun en esos casos; (C010)</p> <p>La participación es a través de asambleas, reuniones, espacios de diálogo, grupos de trabajo. Las mesas han servido en el acercamiento entre las partes, principalmente después de una situación de crisis (C015) Hay proyectos importantes, desde una concepción, las empresas están acostumbradas a dar fondos a las comunidades locales o regionales, es decir, determinada cantidad de aporte de dinero destinado a proyectos priorizados por los gobiernos regionales, locales y de las propias organizaciones sociales. En mi experiencia, por ejemplo, en la región Tacna había un proyecto de desarrollo para</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>obligarnos a ceder. El representante de la empresa, por su parte, pugnaba por explicar que la presa no representaba ningún peligro para los agricultores del valle del Topará. Los consultores pedimos un cuarto intermedio y explicamos a los representantes de la empresa que no se fuerce una decisión ese día y pedimos que se reanude la reunión una semana después, lo cual sucedió. Pedimos una reunión con la alta dirección para explicar la conveniencia de una reconsideración respecto de la ubicación de la presa de relaves. Lo sustentamos muy bien y accedieron a reubicar dicha presa. El siguiente domingo, en la Comunidad de Topará, tuvo lugar la reunión decisiva con respecto a la presa de relaves. El representante de la empresa anunció la disposición de la empresa en reubicar la presa de relaves y, adicionalmente, construir una planta de desalinización ubicada en la playa de Hahuay, en Chincha. El acta de la sesión de uso se redactó en ese momento y fue firmado por todos los asistentes de una y otra parte. (C016)</p>		<p>dos provincias y dentro de estas provincias se habían constituido comités de seguimiento que han logrado interiorizar los proyectos de manera consensuada entre todos los actores del área poder reconocer cuales proyectos son los necesarios y se ejecutan con los fondos que las empresas brindan. (C006)</p> <p>un pequeño comité, cuya finalidad es un poco empoderar a los actores locales para que ellos también asuman la responsabilidad de hacer seguimiento a estos proyectos. En mi experiencia, a estos comités se les denominan comités de “seguimiento o verificación” y están integrados por autoridades locales, representantes de la sociedad civil, representantes de la empresa y nosotros actuamos como facilitadores del proceso o a veces solamente como observadores o como</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
			<p>entes positivos, entonces son ellos los que se comunican y les decimos que presenten una lista de proyectos que crean deberían ser priorizados y de ahí, todos se ponen a trabajar, sabiendo que es lo más beneficioso para todos. (COO6)</p> <p>A veces se nos hace difícil poder conversar una contraparte que está muy politizado en la comunidad y lo que busca son más intereses personales. Hay otros factores que se han involucrado en el proceso, que son los famosos asesores que van yendo por diversos lugares del país y van elevando las expectativas respecto a los beneficios que se podrían obtener de la empresa y hace que la gente exacerbe sus ánimos y, finalmente, lo real es que no se puede.</p> <p>Me imagino que ese también debe ser un punto clave en la relación</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
			<p>empresa comunidad, ¿Cierto?</p> <p>Cierto. En muchas oportunidades prefieren tener un trato directo con las comunidades y no con los asesores que tienen otros intereses.(CO06)</p> <p>El problema de las comunidades y sus liderazgos es que son altamente rotativos. Por ejemplo, un proceso que pudo haberse iniciado hace 1 año y medio paran cambiando de actores y los liderazgos. Es por ello que dentro de los procesos que se llevan a delante, es importante que se pueda hacer conocer a los demás actores de la sociedad civil. Muchos de los procesos son públicos a otros, hay otros que son privados, pero la intención es que se pueda brindar información a todos, es por eso que no solo depende del tema de</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
			liderazgo sino a nivel de toda la población. (C006)	
C.2 Procedural fairness				
Enough and clear information about the project and its impacts (equality of conditions)	<p>Para eso hay que ser honestos, hablar con la verdad sin generar expectativas, ser claros cuando una cosa no se puede hacer y tener el valor de decir que no y no comprometerse con cosas que sabemos que no se van a poder hacer solo por salir del paso. (C003)</p> <p>si tú le llevas una propuesta desde tu concepción y llegas a imponerle, y tú nunca te fuiste al proyecto a ver, tú te vas a crearle la necesidad a ese señor, a esa familia, a esa comunidad, de venta de sus tierras cuando ellos no tienen esa necesidad y no es consensuado. Hay algunas cosas que se pueden consensuar al 100% pero depende mucho del conocimiento previo que tengas de la zona y no como información para sacarle ventaja, porque está demostrado de que eso no es sostenible, si tu quieres construir una relación a largo plazo esa investigación tiene que ser sincera, con los parámetros y políticas que la empresa tiene, tienes que decir lo que realmente va a suceder ahí, si es que le va a quedar a el terreno remanente o área de</p>	<p>no hay como una guía, una ruta que tengan que ver con estos aspectos, sobre cómo el gobierno puede ayudar a que las comunidades puedan estar al nivel de lo que implica hablar, negociar y conversar con un proyecto minero, es todo un reto. (C012)</p>	<p>Si no se dan de manera transparente y de forma clara en relación a las expectativas estas se desbordan, y por lo tanto al no tener un dialogo fluido esos temores y expectativas terminan por generar una suerte de prejuicios y terminan siendo una barrera difícil de superar; por ejemplo, si estos temores no se dialogan en el día 1, es muy difícil que en el día 100 cuando ya haya posiciones fuertes se puedan solucionar. (C010)</p> <p>El problema de las comunidades y sus liderazgos es que son altamente rotativos. Por ejemplo, un proceso que pudo haberse iniciado hace 1 año y medio paran cambiando de actores y los liderazgos. Es por ello que dentro de los procesos que se llevan a delante, es</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>amortiguamiento; eso depende mucho de la línea base, que las consultoras las hacen , que desde mi opinión solo se limitan a hacer encuestas tipo censo que en realidad no muestra nada, el papel no te transmite el verdadero interés (C005)</p> <p>"Una de las cosas que identificas en campo, es que tu tratas a una persona de negociación y de comprar las tierras pero ellos no entienden estos conceptos, entonces para que tu negocies con ellos de manera correcta tienes que ponerlos en igualdad de condiciones y tienes que informarlos, este tema no es peligroso, la información es solo para que sepan bien la realidad de las cosas y mejor es si tú le das la información correcta y le pongas una consultora que sea de prestigio y que de los cursos como tienen que darlos, dentro de los lineamientos corporativos de la compañía, garantiza de que la información está llegando bien. Para mí es importante que la otra parte este informada y la de la igualdad de condiciones contigo y eso es lo que se está haciendo ahora...mejor empodéralos a ellos y que tengan los mismos conocimientos del tema para que puedan sentarse y conversar. (C005)</p> <p>"...construir capital social de un proyecto de relaciones sostenibles a través de acciones completas te permite, con una adecuada</p>		<p>importante que se pueda hacer conocer a los demás actores de la sociedad civil. Muchos de los procesos son públicos a otros, hay otros que son privados, pero la intención es que se pueda brindar información a todos, es por eso que no solo depende del tema de liderazgo sino a nivel de toda la población. (Coo6)</p> <p>a veces es muy difícil que las empresas puedan entrar a una determinada zona porque de plano ya tienen una imagen negativa de las actividades; entonces, nosotros lo que estamos haciendo como política constitucional es ser un acompañamiento temprano a las empresas para lograr un relacionamiento temprano y evitar la conflictividad a futuro. Nosotros hacemos el acompañamiento desde la etapa de exploración, con la finalidad de poder llevar información a las</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>gestión, construir capital social para épocas de crisis. Hay situaciones que tienen que ver mucho con el tema político, con el tema ambiental y son temas que tu no los puedes controlar, en esas épocas de crisis si la comunidad sabe cuáles son los valores que tiene la compañía y que han trabajado con ellos, jamás te van a dar la espalda, pero si ellos no tienen en claro que es lo que la compañía hace y cuando pudiste darles información transparente no le diste, te aprovechaste de una asamblea o un acuerdo, en la primera oportunidad que puedan te queman el quiosco y jamás te van a acompañar. (C005)</p> <p>por ejemplo, en etapa de exploración se contratan los servicios que les ofrecen los comuneros, pero se estructura un plan. Hay un caso, el de Antapacay, donde se formó una empresa y le daban los servicios de movilidad y comedor y les fue muy bien, depende mucho de cómo lo gestiones, por ejemplo si en Yanacocha no funciono porque se descubrió que los administradores de contrato les cobraban como 20% a los comuneros, ósea cobraban coimas. (C005)</p> <p>Creo que aplica el principio de suficiencia en la información, que se debe de comunicar el proyecto completo y aplica</p>		<p>comunidades, información que en realidad con la tienen por mucho desconocimiento y oposición a la actividad minera. Por ejemplo, nosotros como oficina social propiamente, dentro de la función que tenemos de las relaciones armoniosas, lo que hacemos es llevar información en los mecanismos de participación ciudadana que tienen las personas para poder involucrarse desde el inicio en la concepción de un proyecto. Ciertamente, desde la etapa exploratoria se debe implementar y tiene, necesariamente, que participar la población; igual en la etapa de explotación, también hay mecanismos de participación ciudadana. Lo que hacemos, es dar información al ciudadano para que ellos, con esta información, puedan tomar las mejores decisiones.(Co06)</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>para la empresa y para la comunidad. (C004)</p> <p>Además de la suficiencia de información de todo el proceso, el clarificar las expectativas de la relación de los distintos grupos según el proceso (C004) –</p> <p>EXPECTATIVAS</p> <p>haces un estudio de eso, tanto como los impactos positivos y negativos y tratas de hacerlo, en función de eso encontrar o construir una visión con la comunidad es cuando se van a generar relaciones mejores y estructuras el marco de la relación. Entonces, esto se realiza con información y clarificando los intereses y expectativas, manejar relacionamiento comunitario es manejar las expectativas, los objetivos y los intereses de cada grupo dependiendo de la fase en que estén (C004) –</p> <p>EXPECTATIVAS</p> <p>Como la mayoría de los conflictos se generan por la falta de comunicación o por la distorsión en la comunicación, entonces cuando tu no dices lo que tienes que decir en el momento adecuado, lo que sucede es que el grupo de interés va a generar la inconformidad, va a dudar de lo que tu estás haciendo sea bien hecho. Entonces, la comunicación, es a mi modo de ver, uno de los elementos que permite mostrar cómo manejar la relación a futuro</p>		<p>las empresas tienen un acercamiento temprano con mejor información, ellos intentan de hacerlo de manera directa nosotros hemos cumplido de manera directa y coordinada, porque veces las comunidades solicitan acompañamiento al ministerio, pero nosotros sin necesidad de que eso suceda, llegamos a la zona donde están iniciando actividades para poder darle información a la población, es más que nada una lógica preventiva.(C006)</p> <p>Nosotros tenemos innumerables pedidos de población porque la empresa no ha sido transparente en brindar información, (C006)</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>según los objetivos del proyecto. Si tú desde la exploración hablaste con la gente y le diste resultados, ellos van a poder ver la transparencia y si eres consecuente; mientras que si no tuviese una buena comunicación o no tuviste un buen flujo, se va a ver la poca factibilidad (CO04)</p> <p>Más que toda la sensibilización va en los diálogos con los líderes y las personas en el día a día, también se dan cuando se visitan las oficinas de la junta y, de acuerdo a los mensajes consensuados con los supervisores y con los otros líderes, se conversa, se aclara, se comunican algunos temas de interés, etc. (CO07)</p> <p>conflictos sociales podrían evitarse al ofrecer más apertura de las empresas o participación, en los contratos y pagarles una renta.</p> <p>Esto es lo que se ha visto en este tiempo, se comenzó invirtiendo con una manera de filantropía y luego hemos pasado ahora, se ha discutido mucho sobre el tema de desarrollo, pero vino este boom que disparó los temas de los metales y por eso las minas dispararon sus utilidades y por eso las comunidades comenzaron a querer participar y a querer ser “ricos” también y ahora ya han comenzado a participar de manera concreta. La mayoría de empresas</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>trabaja con mucha discreción este tema de accionariado comunal porque no es tampoco que estos se vuelvan accionistas, nosotros ya hemos trabajado con un porcentaje de la participación de la comunidad, la utilidad, pero hemos puesto la condición con ellos de que sea de reserva total, les vamos a dar un porcentaje y eso nos ha ayudado bastante (Coo8).</p> <p>la relación entre una comunidad y una minera no son iguales, una empresa tiene mucho poder en todo sentido y las comunidades son todo lo contrario, entonces la mayoría no están en las condiciones de sentarse de igual a igual y hacer un contrato que los tenga satisfechos, entonces la mayoría de conflictos vienen a raíz de eso, las comunidades se sienten maltratadas, casi siempre tener una buena relación con la comunidad es muy complicado y siempre que estamos con ellos vamos y lo intentamos (Coo8)</p> <p>Un error que cometen las empresas es el tema de ocultar información, yo creo que eso es un error garrafal, si tu no entras bien desde el principio y explicas que quieres hacer y cómo lo vas a hacer ya perdiste porque pierdes credibilidad, y la</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>credibilidad es fundamental en este tema de relaciones comunitarias. Que se llegue desde un principio que se diga que se va a hacer y de qué manera lo vas a comenzar a realizar, eso te abre muchas puertas porque te presentas como debe ser.(CO09)</p> <p>Transparencia, fluidez en el sentido de decir las cosas como son, no hay que tener nunca miedo de decir los impactos, pero a la vez también decir de qué manera los vas a mitigar, tener un buen plan comunicacional. Es importante porque justo ahí es donde comienza el tema de los opositores, uno no dice la verdad de las cosas y empiezan de ahí a generar un discurso que utilizan en contra de uno. Pero cuando tú rompes este esquema y dices las cosas como son a pesar de que conoces las consecuencias, generas un tema de un manejo de cómo mitigar estos impactos, (CO09)</p> <p>Sí, la política que había adoptado la empresa en este sector, que es totalmente distinto, es una realidad hondureña era generar una presentación como parte del municipio para obtener permisos y hacer campaña, mintiéndole a la gente. Lo que pasó fue que cuando la gente se enteró de que era no era el municipio sino de que era</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>mina y eran los mismos trabajadores bajo el mismo esquema los tildaron de mentirosos y eso comenzó a cerrar muchas puertas. Arreglar eso costó un promedio de año y medio o dos años, para cambiar toda esa visión. Entonces ese es un claro ejemplo de cómo no entrar a un lugar, por más que hayan temas de violencia u otros, si tu entras con un discurso de lo que vas a hacer y porque lo vas a hacer y qué vas a generar, te abre puertas hasta donde tu decías que es imposible abrir una puerta. (Coog)</p> <p>Exacto, ese fue un ejemplo actual. un ejemplo pasado, en otra mina fue el proyecto en Cajamarca en una mina de cobre, fue decirle a la población “voy a generar un proyecto” y este al final no se generó por desidia misma de la empresa. entonces, generamos oportunidades y abrías expectativas con proyecciones y estas iban cada vez tornándose más complicadas, no por un ambiente que no lo permita, sino por desidia misma de la empresa en generar ya el proyecto en sí. se compraban terrenos, abandonaban las tierras y eso generaba invasiones y toma de posesión por parte de la comunidad, se vio en Cajamarca, en Rio Tinto, entonces eso es un claro ejemplo de cuando no tienen las</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>cosas claras, los lineamientos claros que viene desde arriba, todo deviene luego de un problema social.(CO09)</p> <p>Más que todo considero que la generación de confianza es por un tema de gratitud, porque sienten que la empresa invierte en generar un valor adicional en ellos, y a su vez ellos van a valorar lo que se les da para la mejora de su familia. (CO09)</p> <p>, hay mucha desinformación de le gente por si se le ocurrió o a veces se da también líderes que influyen y generan corrientes de opinión negativa, yo pienso que el tema de información, el tema del cumplimiento de los acuerdos que tenemos y la participación con la comunidad siempre te va a ayudar bastante (CO11)</p> <p>lo que la gente quiere es que se les escuche y eso les hace sentir respeto a ellos y lograr acuerdos conjuntos; (CO11)</p> <p>si debido a problemas técnicos no se puede cumplir con determinados cronogramas pre establecidos, y por lo tanto no se podrá cumplir con el requerimiento de cuotas de trabajo previstos, entonces la jefatura de proyecto, a través del área de Relaciones Comunitarias, deberá informar a la</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Comunidad dicho inconveniente, con la debida anticipación. Lo mismo sucede cuando no se puede cumplir con el pago a la Comunidad de una obligación próxima a vencer, debe ser comunicado oportunamente. Si por razones de trabajo se tiene previsto disturbar un área de pasturas, este hecho debe ser del dominio de la Comunidad a fin de rotar el ganado a otras áreas. (Co16)</p> <p>En el mismo proyecto, dos comunidades se disputan la propiedad de interés minero y están en juicio desde hace 6 años. A pedido de una de las comunidades, un funcionario de la empresa apoyó a una de las partes a decomisar el ganado que supuestamente había sido encontrado comiendo en sus pastizales. Este hecho resintió mucho a la parte afectada con el decomiso y fue necesario mucho trabajo para subsanar el problema. (Co16)</p> <p>Se restituyó la confianza, pero hubo de por medio una disculpa pública y el resarcimiento de los daños y perjuicios ocasionados. Además, se cambió al funcionario que dispuso el apoyo al decomiso.(Co16)</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Yo creo que valoran el que seas veraz, que seas tú, que seas original, que digas la verdad así duela. Por ejemplo, ellos cuando te invitan a una reunión, te están esperando con un pliego de pedidos para discutir cada punto, entonces no te vas a sentir tranquilo y con esa capacidad de seguir trabajando cuando dices la verdad y cuando tengas que decir “no” en su momento. (C014)</p> <p>cuando uno tiene contacto con una comunidad campesina, primero tiene que conocerlos y respetar sus costumbres, es muy importante que tu tengas un primer acercamiento y que los conozcas y tienes que ser muy formal en todo el proceso de las comunicaciones para acceder a sus tierras, ya sea prospección, para hacer monitoreo, etc. (C014)</p> <p>Luego que vas conociéndolo, si es necesario definir próximos pasos respecto al acceso a tierras tienes que ser muy claro con la presentación de documentos, presentar a la empresa y solicitar la participación en una asamblea extraordinaria. Lo que me ha tocado es dirigirme a una comunidad campesina de 200 comuneros y explicarles cuales es el motivo de nuestra presencia o cuando ya</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>existe la operación en la comunidad, siempre tiene que haber una formalidad, la comunicación es importante, cuando se establece esta comunicación respetuosa ellos también van a seguir el mismo camino.(Co14)</p> <p>Las relaciones se fortalecen o se debilitan dependiendo también del liderazgo y el modelo de relacionamiento, los líderes de las comunidades también interpretan las relaciones de acuerdo a su pensar del momento y muchas veces no tienen en cuenta la realidad de la empresa y su contexto económico y político, entonces exigen cosas que no son viables. Acá la transparencia y poder transmitir adecuadamente esas realidades son importantes, en vez de alejarse de la comunidad en momentos difíciles, para la empresa es mejor estar cerca, para poder explicar mejor las razones y los motivos, para seguir moviendo conocimiento y la verdad sobre el proyecto.(Co01)</p> <p>Derecho a saber la verdad. Transmitir a los grupos los impactos positivos y negativos que tiene el proyecto en sí y dar esa información del inicio para evitar grandes problemas diciendo la verdad. (Co01)</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Ejemplo: unidad minera Antapite de Buenaventura en la etapa de exploración se requería una negociación para el uso de un espacio superficial, la comunidad tenía temor de que la perforación impactara la fuente agua. La información técnica brindada no tomaba en cuenta posibles impactos en esa fuente así que se aseguró a la comunidad que no se generaría ningún efecto negativo con ello se logró el acceso. En corto tiempo después se presentaron los impactos negativos y eso llevó a quejas e incomodidades de las comunidades, las comunidades realizaron un paro y se tuvo que indemnizar por el daño, esto generó mucha desconfianza en las comunidades después. (CO01)</p> <p>Ser honesto y ayudarlos a entender de manera clara, hablar con ellos con honestidad y sin ocultar información. Es también importante no apresurar, la reciprocidad se va obteniendo en el tiempo no inmediatamente luego de generar beneficios inmediatos. (CO01)</p>			
Acomplishing commitments: Show that company is able	Yo lo entiendo como la característica donde la empresa hace lo que dice y ser transparentes, tener buena comunicación (CO04)		el Estado no se compromete como Estado, a veces se compromete como funcionario, luego del	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
to respect their agreements	<p>Para eso hay que ser honestos, hablar con la verdad sin generar expectativas, ser claros cuando una cosa no se puede hacer y tener el valor de decir que no y no comprometerse con cosas que sabemos que no se van a poder hacer solo por salir del paso. (CO03)</p> <p>Tuve una experiencia desagradable en la que la confianza se rompió por completo, todo empezó con un compromiso realizado por el gerente de la empresa para la construcción de una toma de agua para comunidad que se dio como un acto de buena voluntad, pero sin la evaluación necesaria de los costos y el tiempo real que costaría realizar la obra. Pasado el tiempo, no se tenían los recursos para poder cumplir con el compromiso con continuas quejas de la comunidad por el incumplimiento, el problema para realizar la obra eran permisos de usos de agua que eran complicados de realizar. Al pasar un año del no cumplimiento en una reunión con la comunidad que estaba muy incómoda por el incumplimiento nos retuvieron y nos dejaron salir. Estuvimos retenidos unas horas y ante esa situación para no romper el vínculo quedo nada más que sincerar los problemas, pedir disculpas y mostrar la voluntad de</p>		<p>acuerdo al cual se llegó se olvida. (CO10)</p> <p>El más importante es el cumplimiento de compromisos de las partes. Esto permite darle solidez a las relaciones de confianza (CO15)</p> <p>También es importante que ambas partes cumplan con sus compromisos (CO15)</p> <p>otros aspectos que también se han ido evidenciando es que son más generadoras de conflictividad son que, en algunos casos, se han incumplido con acuerdos que los encargados mineros han tenido previamente fuera de un espacio de dialogo con las comunidades, por ejemplo, en el año 2012 con una comunidad firmaron el acuerdo con determinados compromisos y resulta que la empresa no viene cumpliéndolos, entonces la</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>solucionar el incumplimiento a cualquier costo finalmente se armó una comisión que acompañó a la empresa en todos los trámites para que estuvieran todo enterados de los avances y los problemas y cuando el permiso estuvo se realizó la conexión muy rápido y como tema prioritario. Este tipo de incumplimientos hacen perder la credibilidad en las personas y la empresa además de incrementar los costos de la implementación. (COO3)</p> <p>Se tiene que mantener la sinceridad en los acuerdos y no se debe generar falsas expectativas, muchas veces en comunidades se da el caso que el tema de relacionamiento está desgastado con intereses políticos o económicos, eso siempre nos va a llevar a generar acuerdos a veces no accesibles para la empresa pero para lograr el acuerdo uno accede y al final no se cumple, lo cual solo lleva a perder la confianza y la mente colectiva de la población simple y sencilla se queda con la idea de que la empresa minera siempre engaña. Para no llegar a ello la empresa misma, desde adentro, desde las mismas áreas de operaciones o proyectos</p>		<p>demanda ahí se traduce en incumplimiento. (COO6)</p> <p>Con mira al futuro, nosotros debemos basar nuestras acciones en una política más preventiva y en esa previsión es importante que cumplan los compromisos que vienen asumiendo las empresas, ya sea en impacto social o impacto directo al medio, el no cumplimiento del compromiso va a generar una oposición mayor; (COO6)</p> <p>El estado también tienen que cumplir con los compromisos que han surgido de los acuerdos, esto no es un tema que se limita a corto plazo y en la medida en que nosotros cumplamos a lo que nos hemos comprometido creo que nos ira mejor, nos ha costado muchísimo recuperar la confianza como país y en las instituciones. Muchas veces se nos acusa a nosotros de estar coludidos con las</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>se debe parar y no se debe acceder al chantaje o al condicionamiento al entorno. De esta forma, si ya se pactó el acuerdo, este se debe cumplir con calidad (C007)</p> <p>Como siempre circulamos en la comunidad, siempre estamos en contacto con los líderes, por ejemplo yo semanalmente trabajo con la comunidad, entonces siempre estamos en contacto y recogemos sus necesidades y vamos conversando y si está dentro de nuestras posibilidades y dentro de los pilares ya tenemos preconcebidas soluciones, se pasa a aceptar. El responder a sus expectativas respecto a lo que necesitan fortalece mucho nuestra relación y genera confianza para la empresa, aunque no siempre se logra lo que necesitan (C007)</p> <p>normalmente los grupos opositores radicales por malos manejos de mensajes o de grupos políticos externos que no tienen ninguna realidad en el sector se han encargado de minar, cuando estas personas ven que a sus pares les empieza a ir mejor o tienen cosas que antes no tenían tienen desarrollos que los han llevado al progreso y ellos siguen en lo mismo terminan acercándose y preguntando el por qué, qué tan cierto era esto de ser</p>		<p>empresas, nosotros hemos demostrado que si cumplimos los estándares, que hay instituciones que fiscalizan que inspeccionan y que sancionan. Esos espacios que el propio Estado a está recuperando, todo este proceso nos obliga a mirar esos avances que hemos tenido, de lo contrario, la demanda no solo va a ser contra el privado sino sobre el propio Estado. (C006)</p>	

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>opositor cuando yo veo que en realidad no es tanto el prejuicio. (CO09)</p> <p>Yo creo que en lo segundo, en la implementación es donde tú vas generando confianza porque por más bonito que tu hables si no hay una ejecución de por medio de lo que dices que vas a hacer, la gente va a seguir desconfiando de ti, una vez que en proceso tu vayas demostrando con acciones lo que estás generando la gente dice “es verdad lo que me estaba diciendo y es verdad lo que estaba ejecutando”.(CO09)</p> <p>Muchas veces en las comunidades exigen que ejecutes a lo que te has comprometido y que sino no se puede reanudar, en muchos casos son sanciones, y te dicen: “ustedes vinieron hace muchos años y ahora regresan nuevamente y ahora no quiero la posta, sino que quiero el colegio” o cosas así, (CO11)</p> <p>hay mucha desinformación de le gente por si se le ocurrió o a veces se da también líderes que influyen y generan corrientes de opinión negativa, yo pienso que el tema de información, el tema del cumplimiento de los acuerdos que tenemos y la</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>participación con la comunidad siempre te va a ayudar bastante (CO11)</p> <p>Si se habla –o si tan sólo se deja entrever– sobre aportes que luego no se cumplen, entonces ese proyecto puede echarse a perder. (CO16)</p> <p>Por ejemplo, un grupo de RC fue a un caserío y prometió la presencia de un personal de salud en un puesto satélite y un estudio de impacto ambiental, dijo que ya estaba haciendo las gestiones y que ya tenía el convenio incluso quedo grabado. Si existió una planificación y un presupuesto, pero hubo un cambio en la gerencia y todo cambio y se volvió a reestructurar y dijeron que lo que se había hecho el año pasado se iba a evaluar; entonces, para el siguiente año, el caserío esperaba las gestiones y la presencia del personal de salud, entonces este integrante del grupo ya no tenía credibilidad en el caserío, él dijo que por la presión lo dijo por el momento y el encargo del anterior gerente , pero en ese momento hay que asumir una responsabilidad, luego él tuvo que hablar con la verdad y sincerarse, se habló con las autoridades, yo tuve que hablar también y al final ellos</p>			

C. Organizational				
C.1. Decision making				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>entendieron porque nosotros no podemos reemplazar al Estado. (CO14)</p> <p>La empresa debe cumplir con lo que promete que en muchos casos ha restado credibilidad y da poca capacidad de resolución. (CO02)</p> <p>Decir la verdad es también vital y cumplir lo que decimos. Esta es la única manera de construir legitimidad, hablar claro y explicar las razones por las que podemos o no comprometernos con algunas cosas. (CO01)</p> <p>Ser honesto y ayudarlos a entender de manera clara, hablar con ellos con honestidad y sin ocultar información. Es también importante no apresurar, la reciprocidad se va obteniendo en el tiempo no inmediatamente luego de generar beneficios inmediatos. (CO01)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
D1.1 Presentation	<p>el típico abogado que se iba con terno a la comunidad y todo esto, que se ve que quería ser distinto o marcar la diferencia pero sucede que cuando pasa eso la gente no se</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>sincera, no te ve de confianza, como que los intimidas, y lamentablemente a veces los intimidamos sin saber. (C005)</p> <p>Por ejemplo no ir con lentes de sol para que puedan mirarnos a los ojos y establecer contacto, tener la cara expuesta para que puedan mirar nuestras expresiones, esas cosas cuentan. (C002)</p>			
<p>D1.2 Behavioural (treat comunity members as equals)</p>	<p>Entonces me ha pasado que algunas veces hablo con los líderes y conversamos de los temas que se van a tocar en las asambleas comunales y estamos de acuerdo y de repente en la asamblea se voltean en contra. Entonces, eso no quiere decir que se haya roto la confianza, hay confianza cuando en esa reunión nosotros podemos decir nuestra opinión abiertamente y ellos van a estar en contra o aceptarán nuestros puntos, pero no hay temor de hablar claro porque sabemos que eso no va a romper el vínculo. También se demuestra la confianza cuando después de una asamblea tensa el líder te llama y te pide disculpas por haberse calentado en la reunión. (C003)</p> <p>Eso se logra respetando a las personas, conversando con ellos y acercándose a ellos siempre, para eso tenemos los proyectos así nos reciben continuamente y</p>	<p>la persona que vive diariamente en la comunidad sea hombre o mujer, siempre hay una línea delicada que genera que siempre se perciba que eres de la empresa. Esto obviamente que no se le puede la identidad, pero cómo los proyectos están localizados en zonas muy pobres, en la mayoría de casos o zonas donde no necesariamente hay mucha información o donde las únicas personas que ven son los funcionarios públicos de gobierno, entonces yo creo que si hay como más exigencia del relacionista o de la persona que dé la cara de la empresa pueda ir de una forma más</p>	<p>lo segundo, hay todo un tema racial general migratorio muy fuerte en relación al indígena, de desvalorización, del occidental superior y por lo tanto se da el discurso de “yo funcionario o yo empresario cuando voy, te voy a enseñar, tu estas mal y por lo tanto no busco mecanismos que me den la información y por lo tanto no busco mecanismo que me ayuden a entrenarte en tu lengua, hay una suerte de racismo implícito en este tipo de relacionamiento de una lógica jerárquica. (C010)</p> <p>A veces se nos hace difícil poder conversar una contraparte que está muy politizado en la comunidad y</p>	

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>se construye poco a poco a través de los relacionistas. Hasta el punto de llegar a hablar cosas personales con las familias, no solo del proyecto. Todas estas acciones son medios de interacción con la comunidad y es en esa interacción a propósito de estas herramientas que se genera y crea confianza. (CO03)</p> <p>Eso es importante porque llega el abogado con el nombre rimbombante y ni si quiera se toma la molestia de escuchar su prescripción y de frente le dicen que compañía los han mandado y se ponen a pedir cosas a los ciudadanos casi obligándolos, y esto es algo que hemos descubierto en el camino; es ilógico que uno después de que tiene ese choque espera que confíen en ese otro. Eso ha sido el gran error de los equipos de compra tierra y de relaciones comunitarias que facilitan el acceso a vendedores de tierras, el pensar que eso va a funcionar y eso es un error grosero (CO05)</p> <p>Yo creo que el relacionamiento que se debe hacer o que trato de hacer desde hace ya unos años en mi trabajo es el de bajar al llano, compartir sus actividades, sus horarios e ir a ver su actividad sin ningún interés, solo</p>	<p>proactiva a romper esta identidad que por sí ya la tiene por ser trabajador de la mina, que le genera un estatus económico y social distinto a la comunidad y ese estatus queramos o no en zonas pobres genera más discriminación. (CO12)</p>	<p>lo que busca son más intereses personales. Hay otros factores que se han involucrado en el proceso, que son los famosos asesores que van yendo por diversos lugares del país y van elevando las expectativas respecto a los beneficios que se podrían obtener de la empresa y hace que la gente exacerbe sus ánimos y, finalmente, lo real es que no se puede.</p> <p>Me imagino que ese también debe ser un punto clave en la relación empresa comunidad, ¿Cierto?</p> <p>Cierto. En muchas oportunidades prefieren tener un trato directo con las comunidades y no con los asesores que tienen otros intereses.(CO06)</p>	

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>para ver cuál es su dinámica. (C005)</p> <p>la información es solo para que sepan bien la realidad de las cosas y mejor es si tú le das la información correcta y le pongas una consultora que sea de prestigio y que de los cursos como tienen que darlos, dentro de los lineamientos corporativos de la compañía, garantiza de que la información está llegando bien. Para mí es importante que la otra parte este informada y la de la igualdad de condiciones contigo y eso es lo que se está haciendo ahora. (C005)</p> <p>Un elemento importante en el tema de generar confianza, es reconocer a todos los actores en el proceso, una de las cosas más importantes en la vida de los seres humanos es el reconocimiento, y no solo el reconocer los logros, sino reconocer que la otra persona es un sujeto de derecho, reconocer a la comunidad es un sujeto de derecho que tiene derechos al igual que la empresa, cuando tú ves a la comunidad como igual tu relación con ellos es diferente, tu entiendes, que al igual que tu ellos, que necesitan ser parte de un proceso en el que tu participaste (C004)</p> <p>Lo veo en el sentido de los procesos jurídicos, que la empresa piensa que la gente es boba, en una época donde la información como la que manejamos, no saben cuáles son los procesos que deben</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>llevar, así que a veces le dicen a la gente: “es que el proceso de consulta se deben llevar estos pasos porque esos pasos están en la ley”, esos pasos la comunidad tiene acceso a ellos, pero esa subvaloración del conocimiento de las comunidades llega a que haya una reacción negativa. Pensar que el otro no tiene idea de esto y pensar que yo puedo manejar o tomar ventaja de esa posición es una de las cosas que te muestra como no se construye bien la confianza (COO4)</p> <p>Lo primero que yo les digo es que los vean como personas, como comunidades que tienen un lugar importante dentro del proceso. Cuando tu reconoces el lugar de las personas le estas dando un avance en la relación más fuerte, les pides que se organicen, en medida que tu tengas un interlocutor válido, tu proceso va a ser válido; lo otro es, ser muy formales en la comunicación, que todo quede documentado y especificado y, definitivamente, tratarlos como quisiera que se les tratara (COO4)</p> <p>el Estado debería de involucrarse en temas de desarrollo y luego tenemos estos enclaves corporativos donde el gerente termina viendo los divorcios de la gente. Lo otro es que, esa visión de “yo soy empresa y he venido a sacar oro, ya a mí el</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Estado me dio permiso, entonces señores ustedes no se entrometan, porque el Estado ya me dijo que podía hacer lo que quiera”, esa instrumentalización también daña mucho la relación (CO04)</p> <p>porque las relaciones comunitarias caen personas de distintas maneras de pensar, de distintas maneras de comunicar, entonces de distinto carácter, algunas son alegres otras son serias, pero yo creo que la barrera donde todo puede romper todos estos esquemas es un proceso complejo de comunicación donde nadie pueda brincar ni pasar por encima de otra persona. (CO09)</p> <p>la comunicación debe ser de manera vivencial y bajar ala poblador o tener un folleto de dos páginas pero con cosas que a ellos le interesaba, por ejemplo, temas como el friaje y recomendaciones y por ahí un mensaje adicional; en este caso, nosotros teníamos ese apoyo del gerente, lo cual no se da siempre o casi nunca, generando que haya comunicación con las bases. (CO11)</p> <p>Estos proyectos son buenos, son interesantes pero te demoran de 5 a 6 años pero si te generan el espacio que uno quiere, cuando trabaje allá la misma gente me dijo que no iba a dejar que me vaya porque yo ya era parte del pueblo y eso fue</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>mi condecoración, pero eso es lo que se buscaba hacer, hacer que la gente te vea como uno. (CO11)</p> <p>Tuvimos mucha suerte porque eran carnavales y al día siguiente que lo visitábamos estaba en plena celebración de carnavales y es distinto, por ejemplo, ese espacio es clave para poder aprovecharlo e igual nos acercamos a saludarlo sin tocarle el tema, solo para saludarlo y tú no puedes negar las tradiciones que están ahí, ya sabíamos que teníamos que saborear el masato.(CO14)</p> <p>Sí claro. Pero para terminar la historia anterior, probamos el masato, habíamos acordado con la gerencia de operaciones y la gerencia misma y aceptamos tomar el masato, pero eso fue importante y decisivo, ahí le sacamos una sonrisa y más adelante seguimos construyendo confianza. (CO14)</p> <p>tienes que entender que ellos tienen otra forma de pensar y de actuar y otras necesidades y hay que escucharlos porque si no, no van a funcionar los planes. (CO14)</p> <p>La empatía con la cultura, el entender los simbolismos, cómo se están sintiendo los miembros de las comunidades y cómo nos están percibiendo es vital para generar</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>confianza. Desde cómo te paras, cómo hablas, como vas vestido, todos esos detalles son muy importantes porque también proyectan sensibilidades y respuestas de las comunidades hacia nosotros. El aceptar lo que las comunidades nos ofrecen y aceptarlo con gusto y respeto. (CO02)</p> <p>Tratar a las personas de las comunidades como personas y que también ellos nos vean como personas. Esto nos pasaba porque ellos sabían que compartíamos las mismas vivencias en el día a día y las mismas carencias. Pero también nos conocían personalmente más allá de las cosas que tenían que ver con el trabajo. El buen trato y el respeto son cosas importantes que hay que mejorar para ayudar en el fortalecimiento de la confianza.(CO01)</p>			
Coexistence (day by day)	<p>Por ejemplo los proyectos productivos no son una prioridad para la empresa, tampoco es una prioridad que las familias mejoren sus ingresos. Los proyectos productivos de cuyos son un medio para que los relacionistas comunitarios tengan que interactuar y tengan un objetivo común con la comunidad.(CO03)</p>	<p>uno de los principales cambios es que observan qué es el sector privado, sea con esta persona o equipo de personas que da la cara y qué puede ayudarles a tomar decisión en alguna situación de controversia, no es la empresa lo cual está bien, no</p>		

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>trabajar desde la base, con la propia comunidad y no limitarse a trabajar con los líderes. Es necesario trabajar con las familias, con la comunidad y hacer que se sientan comprometidos con los procesos. Esto hace que las comunidades cambien su forma de actuar, cuanto más interacción hay el nivel de confianza crece, esto marca la diferencia que a uno lo conozcan, no solo ir a la comunidad una vez al mes o cuando hay algo que ofrecer es estar cerca de ello y que lo reconozcan a uno.(C003)</p> <p>El tema de transparencia para mí era vital y segundo, respetar el tema de creencias y costumbres como, por ejemplo, buscarlo a las 6 am, y tenía que madrugar porque quizás ellos más tarde ya estaban haciendo actividades del campo y eso es su trabajo. Eso es un tema que poco a poco te permite crear una relación amical, dentro de unos parámetros de respeto, y así hay muchas cosas que del común de la gente nos enseña como valores pero cuando trabajan con el comunal no se aplica. En muchos casos piensan que son más que la otra persona, tienen como un grado de superioridad y es un gran error que cometemos también. Hay un tema que tiene que ver mucho con el tema de identidad; por ejemplo, cuando nosotros</p>	<p>está mal, no hay que poner punto de valor; pero digamos qué observan qué este es el factor que les da confianza, incluso para resolver problemas maritales o de familia, no debería ser así, pero es lo que sucede en el campo. (C012)</p>		

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>vamos a campo identificamos que estas personas desarrollan su actividad en el campo pero, finalmente, es otro peruano igual que nosotros sino que entran estas concepciones de que uno es ingeniero o abogado y como uno va a comer lo que le invitan, etc. Pero eso es convivencia, una convivencia real, no una convivencia inventada de reportes. (C005)</p> <p>Lo que pasa es que en una asamblea tu no vas a hacer simpatías, el plan de investigación que tu hayas desarrollado anteriormente con la comunidad es lo que te permite al menos sentarte en una asamblea y que no te abucheen y te escuchen como uno más de ellos. No sucede que en una asamblea uno quiera ser empático, serías suertudo si en una asamblea seas muy empático y la gente reaccione bien, eso no sucede (...) el trabajo previo es importante y va a depender mucho de que estés haciendo en la zona y que es lo que quieras, puedes hacer miles de investigaciones pero si tú te vas a pedir algo en la asamblea que ellos desconocen y que nunca les hayas hablado en algún tallercito o reunión jamás te lo van a dar. Si tú sabes que necesitas las tierras y el ingreso tienes que trabajarlo con 6 meses o 7 meses mínimos de anticipación para que ellos sepan que se va a</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>hacer y ellos te den el tiempo para puedas dar una explicación en la asamblea y te expliquen y decidas (C005)</p> <p>hicimos un trabajo de intervención de campo, convivencia total con ellos, la comunidad campesina en Puno mostraban actividades bien marcadas, era la crianza de alpacas y la agricultura de subsistencia. Nuestro grupo y tres veterinarios nos metimos en eso y observamos sus actividades de ganadería para ver sus actos y estuvimos 6 meses conociéndolos, almorzando con ellos, en todo; entonces, eso nos permitió a mi gerencia y a mi persona que en la asamblea sabían quién éramos, que habíamos hecho, nos dieron la oportunidad de explicarnos e incluso en la primera asamblea no nos dieron la aprobación, solo dijeron que lo iban a evaluar y luego de 1 mes y medio nos citaron de nuevo en una asamblea extraordinaria y nos dieron la aprobación. Nos involucramos en sus actividades de día a día y no con grandezas sino con cosas que ellos sentían que le estábamos ayudando, con los veterinarios les decíamos como podían trabajar con los animales, con los agrónomos les decíamos como podían sembrar alfalfa sobre 4000, con cuestiones puntuales que no significan mucha inversión pero estábamos ahí y siempre comentándoles quienes</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>éramos, cuál era la actividad de la mina, no dejábamos de ir a las escuelitas con infografía; en resumen, fue como un posicionamiento de marca para que sepan quién es la empresa, quienes somos las personas que trabajan ahí y quienes iban a ir a la asamblea (C005)</p> <p>“En uno de los procesos de reasentamiento que he llevado, me encontré una comunidad con una persona que tenía un proceso de expropiación anterior. En ese proceso, a ese señor le recogieron 700 chivos y los metieron en dos camiones y se los pusieron en un predio y en ese predio le iban a dar comida a los animales por una semana, a la semana no le dieron más comida a los animales y muchos murieron. Cuando conocí a esa persona, primero nunca llegaba a las reuniones, y siempre que nos veía, ósea a la empresa, se amarraba la escopeta a la espalda; entonces lo habían sacado de su casa, los chivos para él era una connotación cultural muy fuerte, no era indígena pero entre tener más chivos pensaba que más prestigio tenía. Entonces, como quieres que te vaya a recibir alguien después, la forma de ponerte la escopeta a la espalda era una forma también de decir que estaba resentido y que tenía derechos, en todo</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>caso a través de la mamá comenzamos a conversar y a hablar e invitarlos a las reuniones y lo que empecé a dejarle fue a dejarle copias de los avances de las reuniones; cuando yo estuve en ese proceso, este hombre era parte del comité de negociación o de acuerdos de la comunidad porque empezó a ver como una diferencia en el relacionamiento porque pues cuando me vine él no había negociado y sintió los problemas jurídicos pero entendió que la mejor forma era participar e hizo que la empresa tenga que reconocer a esta persona sus chivos, y tuvo que reconocer que tuvo una práctica difícil con él (Co04)</p> <p>en el tema de impactos sociales, es siempre chequear si la operación está fastidiando a los buenos vecinos, estar al día a día monitoreando las operaciones y si identificamos que hay molestias apoyamos para el traslado e, inclusive, si surgiera para el control alguna medida, se concentra y se implementa, bajo este tema, el escalamiento del tema social se va controlando desde su punto inicial y también vamos creando en la mente colectiva de las comunidades de que nuestras operaciones son armónicas; (Co07)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Ese relacionamiento lo generamos a través de las visitas directas, siempre nuestro equipo los va visitando y vamos recolectando sus expectativas, sus quejas o problemas, algunas observaciones, los cuales, si son pertinentes, se evalúan inmediatamente y si no son pertinentes o necesario se genera una respuesta igual. (Co07)</p> <p>Las decisiones de visita se toman en equipo, generalmente son de manera periódica y también son referentes a los temas que se van a tratar. Por ejemplo, el tema de polvadera se tiene que chequear de manera diaria y en función a eso puedes visitarlos cada 2 o 3 días y en algunos casos, semanalmente. (Co07)</p> <p>Más que toda la sensibilización va en los diálogos con los líderes y las personas en el día a día, también se dan cuando se visitan las oficinas de la junta y, de acuerdo a los mensajes consensuados con los supervisores y con los otros líderes, se conversa, se aclara, se comunican algunos temas de interés, etc. (Co07)</p> <p>Tenemos cerca, en la capital del distrito, un señor siempre se queja de la polvadera y de que se bloquea la vía, y no entendíamos porque bloqueaba la vía, entonces él quería llamar a la policía y a las autoridades. Este señor cría cuyes y la</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>polvadera que se genera van directamente a su criandera de cuyes, esta familia es humilde, no es líder, no es aquella persona que está relacionada a la minería ni nada; entonces, el señor como le afecta la polvadera a sus cuyes vuelve a sus cuyes y los perjudica. Tampoco no se ha hecho el análisis de si es por la polvadera o si es coincidencia, pero lo cierto es que la polvadera se mete y le fastidia, entonces este señor en quechua se queja del tema y muchas veces las otras áreas no entienden, por eso relaciones comunitarias investiga el tema, cual es el fastidia y ahora ultimo hemos corregido esto y ahora ultimo este señor ya no bloquea y hace parar al encargado y hace que venga la cisterna, bajo ese interviniente vamos mejorando para no poder perjudicarlos (COO7)</p> <p>la mejor manera de generar confianza, no solo con la población, con el stakeholder externo sino también con el interno, mostrándote tal como eres, contándoles de tu vida personas, de las experiencias, compartir un momento de almuerzo, de cena, y conversar temas no laborales parece algo tan ridículo y sencillo pero te abre puertas hasta donde el trabajador. (COO9)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>A veces con un partido de fútbol o con alguna actividad que ellos hagan y el compartir es lo que rompe esquemas, yéndose netamente al caso de Perú o de Colombia o Honduras, que no es muy bien visto, pero compartir un vaso de cerveza rompe esquemas .Algo que muchas veces está prohibido por políticas, pero es porque no se termina de entender que es una relación comunitaria en sí. (C009)</p> <p>Estos proyectos son buenos, son interesantes pero te demoran de 5 a 6 años pero si te generan el espacio que uno quiere, cuando trabaje allá la misma gente me dijo que no iba a dejar que me vaya porque yo ya era parte del pueblo y eso fue mi condecoración, pero eso es lo que se buscaba hacer, hacer que la gente te vea como uno. (C011)</p> <p>he tenido compañeros que no les gusta comer algo, tratar de comenetrarte con la comunidad o había un jefe al cual le llevaron cerveza los comuneros pero él dijo que no tomaba cerveza solo agua mineral, esas cosas por ejemplo, aunque sea por cortesía se deberían de hacer, son detalles que la gente luego te dice. (C011)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Si de hecho, hay cosas que la gente valora bastante como, por ejemplo, tengo un ingeniero compañero que no importaba la hora en que llamaran a su puerta, él iba y los ayudaba, entonces tu encuentras gente que tiene esas características que representan, en su momento, a la empresa y que la gente lo valora mucho, esos espacios que vas ganando con la gente o con las comunidades, se tienen ideas centradas en el sector minero entonces que hagamos esas cosas marcan la diferencia y la gente lo valora mucho eso (C011)</p> <p>ese espacio que anteriormente lo tenían comuneros o que tu como trabajador de la empresa te ACERCABAS y le ayudabas directamente en su cosecha o en las actividades que tuvieran, como actividades ancestrales en donde te sentabas a comer con ellos y apoyes a cargar sus cosechas, etc. Eso es lo que hemos perdido en los últimos años y eso ahora es raro que un ingeniero se acerque y te tome la mano y te salude, cuando antes era lo normal.(C011)</p> <p>Sí, yo estuve en la Southern y ahí he hemos trabajado algunos proyectos de desarrollo importantes, uno era de papa y otro era de ovejas. Por ejemplo en el de papa comenzamos a trabajar con productores de la zona donde tenían una variedad de papa que ellos decían que era muy buena porque</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>tenía algunas características que le servían al tema de almacenamiento; sin embargo, la semilla se había perdido, entonces como la mina ya no existía a nivel nacional hicimos un acuerdo con la universidad de la agraria y conversamos para ver si podíamos producirla y comenzamos a producir y estos productores trabajaban de manera conjunta, eran grupos de productores de 4 o 5 que manejaban 3 o 4 hectáreas de manera conjunta y tenían costumbres que se mantenían, no todos pero al menos 2 grupos sí. Entonces traíamos la semilla, sacábamos de ahí el maíz, le colocaban las flores a las semillas, compartíamos mucho tiempo y el proceso con ellos y eso generaba un espacio de compartir; incluso hay costumbres donde se tiene que tirar las papas que están podridas a los varones y tratar de tumbarlos y hacían eso entre el grupo, y lo curioso era que en esa zona donde habían estos tratos distintos a la papa, más tradicional como un pago a la tierra, generaba mayor rendimiento y tenía la mayor producción y quieras o no se estaba haciendo un mayor respeto a las costumbres de las zonas, ellos estaban salvando las costumbres de alguna manera y se veían los resultados positivos.(CO11)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>El acuerdo de la Asamblea fue no permitir nunca más el ingreso de ninguna empresa minera. En respeto a tal decisión, dijimos que si bien representábamos a otra empresa, no insistiremos en permanecer en ella, pero que nos permitieran compartir esa noche una conversación en idioma quechua, de todos los problemas de la Comunidad, a fin de saber su realidad y los consejos que podríamos proporcionarles para su posible solución. Aceptaron. Después de 2 horas de amena conversación en quechua, hoja de coca y aguardiente de por medio, podía decirse que todos hablaban sin recelos de ningún tipo. A las 4 de la mañana del día siguiente seguimos conversando y dispusimos la preparación de un buen desayuno para toda la Comunidad. Al despedirnos, nos pidieron que volviésemos lo más antes posible para poner en blanco y negro los rudimentos de un posible Plan Estratégico para el desarrollo de la Comunidad y la manera de financiarlo. Una semana después, ambas partes llegamos a la conclusión de que no había forma de obtener financiamiento sino a través de la empresa privada. Y ese fue el punto de partida de lo que hoy es la Unidad Minera Constancia.(C016) – EMPATÍA!</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>necesario cultivar sincera amistad con todos y cada uno de los miembros de la Comunidad. (Co16)</p> <p>Cuando trabajaba bastante el tema de campo, en mi mochila nunca faltaba atún, azúcar, sal, limones, rocoto y aprovechaba los espacios de ellos, no los usaba para mis espacios y yo sabía que ellos tenían una hacienda de papa y los visitaba en campo, en algún momento he agarrado un azadón, una herramienta, he hablado su idioma o me he acercado a la casa de las señoras, me he sentado con ellas y he comido lo que me han dado, buscaba esos espacios. Por ejemplo, en una oportunidad teníamos que hacer un pago a la tierra y es importante para lo que ellos creen, pero no solo participar sino creer con ellos, estar con ellos. (Co14)</p> <p>Para lograr confianza es importante mantener la reciprocidad, sobre todo en la cosmovisión alto andina en donde gesto con gesto se paga, es parte de la cultura el hoy por ti mañana por mí, pero no esa construcción no es apresurada, toma su tiempo, en algunos casos se cree que si se les da algo hoy hay que sacarles algo a las comunidades también, yo creo que eso es apresurar. (Co01)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Con cambio de liderazgo en una comunidad se dio una ruptura entre representantes de la empresa y la asamblea de esa comunidad. La relación se quebró debido a solicitudes no viables de la comunidad y amenazas de paro. La tensión llevó a un distanciamiento entre estos representantes y la comunidad, pero se decidió que los relacionistas comunitarios continuaran teniendo contacto con la comunidad y evitar un alejamiento definitivo. Para ello ayudó mucho el hecho de vivir en la misma comunidad, porque los comuneros nos veían como uno más de ellos, pasábamos los mismos problemas de falta de electricidad y limitaciones en el acceso a agua. Fue una lucha interna fuerte el tomar la decisión de continuar ubicados en la comunidad, pero el día a día y estar más cerca de la dinámica comunitaria y la presencia fue importante, el mantener el saludo con los miembros de la comunidad, el que se acercaran a nuestra oficina por las noches a cargar sus celulares nos ayudaba a mantener abiertas las puertas para conversar, no sobre el proyecto sino a cultivar los vínculos personales que luego nos ayudarían poco</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	a poco a posicionarnos nuevamente para dialogar, apreciarles como personas es clave.(C001)			
Language used	<p>a veces son personas de otras especialidades y sus respuestas por más que están bien pero como no han sido armónicas con la población se entiende como posible maltrato; por ejemplo, en los tonos de respuesta se puede entender como maltrato (C007)</p> <p>Siempre usar un lenguaje sencillo, es el principal tip, nada de tecnicismos, nada de mecanismos, nada de procesos porque la gente te dice que sí, pero en realidad no te entendió ni un 15% de lo que le quisiste transmitir, mientras mayor sea el lenguaje sencillo que se utilice, dependiendo el contexto, va a ser mejor. Normalmente, las relaciones comunitarias entran en un proyecto siempre entran con stakeholders que son analfabetos o que tienen un nivel de educación muy básico, son los factores importantes donde uno desempeña, entonces el lenguaje común, sencillo y sin tecnicismos es la primera.(C009)</p>		<p>con técnicas adecuadas de participación en algunos casos como el idioma barrera cuando ellos manejan sus propias lenguas y los tiempos a veces no son los adecuados; por ejemplo, los empresarios van a hacer el viaje en 2 días y ellos esperan en esos 2 días cerrar el trato cuando existen cultural donde el tiempo es de reflexión o de tratado pertinente, primero tienes que ganarte la confianza y otros elementos para poder luego esperar que el otro crea la información que se está dando, todas esas metodologías no son implementadas adecuadamente en participación.(C010)</p>	

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>Normalmente esto me ha resultado con juntas directivas hasta hostiles donde fuera del tema de presentación formal que podría realizarse, en medio de la conversación de repente soltar una broma o un chiste sobre algo que te haya puesto en ridículo en determinado momento no se debe mencionar. Y generaste una sonrisa y la sonrisa continua, y empieza a tratarte distinto a hacerte bromas y dentro de todo ellos te terminan haciendo bromas e integrando, y eso me ha pasado incluso en zonas donde el español no ha sido el lenguaje principal. (CO09)</p>		<p>El lenguaje no verbal es importante para generar confianza. (CO15)</p>	
Empathy	<p>Es importante tener en cuenta la empatía con las comunidades pero también hay que estar atentos a que no todos siempre vamos a ser bien recibidos, ni tener el mismo buen humor todo el tiempo y que eso pasa también a las personas de la comunidad. Lo que siempre debemos mantener es el respeto.(CO03)</p> <p>he tenido compañeros que no les gusta comer algo, tratar de compenetrarte con la comunidad o había un jefe al cual le llevaron cerveza los comuneros pero él dijo que no tomaba cerveza solo agua mineral, esas cosas por ejemplo, aunque sea por</p>		<p>Si, algo que ocurrió la semana pasada. Precisamente había un gerente nuevo en esta compañía, a raíz de varios cambios internos, y era una persona con bastante percepción social y con rápida aplicación basado en los intereses y en las posiciones que planteaba cada una de las partes, promovía una negociación en base a intereses y no a posiciones. Entonces este profesional, tuvo la posibilidad de, en una sola sesión, canalizar una</p>	

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>cortesía se deberían de hacer, son detalles que la gente luego te dice. (Co11)</p> <p>tener empatía, ponerse en la posición y tratar de entender a la otra persona y tratar de entender porque esta acudiendo a ti; tiene que ser bastante analítico porque en función a lo poco que conozcas a una persona debe poder reconocer el perfil de la persona y poder reconocer como seguir un dialogo con ella; (Co11)</p> <p>Existen actos que fortalecen de manera sustancial y en un solo día la confianza alcanzada con la Comunidad. Ocurrió en la Comunidad de Pampas, zona de influencia del proyecto Magistral de Compañía Minera MILPO S.A.A. Era día de faena organizado por la Junta de Usuarios de Agua del distrito. Me ofrecí como mano de obra y llegué puntual a la zona de trabajo, cumplí con las 8 horas de jornada y compartí con ellos la comida, el aguardiente y la hoja de coca. La república –que es así como denominan a las faenas en Pampas- resultó un éxito y festejé con todos el logro, apoyándoles en lo que nos fue posible. (Co16)</p> <p>La vestimenta de trabajo, el diálogo con ellos, nuestra identificación con su costumbre, nuestro respeto a la</p>		<p>demanda de tres autoridades locales y ponerlo en un borrador y asumir el compromiso de comenzar las operaciones con ellos, con mucho tino. Hay algunos casos que nos ha tocado que existen demandas y la contraparte de la empresa en vez de ayudar se va a confrontar con los líderes locales, (Co06)</p>	

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	<p>organización para el trabajo y sobre todo el aporte en trabajo –aunque más simbólico que real- hizo que todos comentaran favorablemente el gesto. A partir de entonces, el conflicto entre la empresa y el proyecto se fue diluyendo hasta llegar a un punto que fue posible hablar de recomponer una alianza empresa-comunidad perdida durante 5 años. Pero el episodio sólo fue parte de un proceso que ya veníamos trabajando meses antes. Nada se consigue con un solo gesto, la suma de gestos y actos similares se tradujo en la apertura que hoy existe.(CO16)</p> <p>Por ejemplo en este caso el alcohol es ofrecido por las comunidades para celebrar, cuando estábamos haciendo el traslado de las familias, en el acomodo de sus cosas para la mudanza, sacando sus cosas de las casas, cada familia tenía su proceso, nos toca entender que es un tema complejo para ellos, dejar el lugar donde han vivido toda la vida, donde han crecido, eso tiene un efecto en su vida diaria a futuro. Entonces había que entender que también para algunos era motivo de celebración, aceptar la comida que nos ofrecen. Son detalles que importan mucho, desde como saludas y la forma de establecer contacto. (CO02)</p>			

D. Individual				
D.1. Quality of contact				
Elements	Community engagement practitioners	NGOs	Government	Communities
	Es importante mejorar también nuestra empatía y entendimiento de las circunstancias que pasa el otro. (C001)			