

## **PALABRAS CLAVE**

gestión / gestión de la sostenibilidad /  
conflictos / resistencia y comunicación

## **SUMILLA**

El incremento del precio de los metales entre 2002 y 2008 y las políticas de apertura al capital extranjero han convertido a Sudamérica en uno de los principales destinos de la inversión en el mundo. Sin embargo, las poblaciones impactadas por la actividad minera no necesariamente reconocen que exista crecimiento. Ello ha provocado la expansión de la resistencia social a la minería, haciendo que los mismos países que encabezan la inversión en Sudamérica lideren también la lista de conflictos en América Latina.

Tal situación demanda que las empresas encuentren una nueva forma de hacer negocios en la industria extractiva, considerando que los conflictos no son negativos en sí mismos, sino la ausencia de mecanismos adecuados para prevenirlos y gestionarlos. De hecho, la intervención en un escenario de crisis tiene un costo mucho más elevado para las empresas que gestionar los riesgos sociales desde el inicio de sus operaciones.

El presente artículo ofrece un análisis del potencial de la comunicación estratégica para promover una gestión de la sostenibilidad en la industria extractiva en la región que permita prevenir los conflictos sociales y construir relaciones de confianza con los diferentes grupos en los que aquella actividad genera efectos. A partir de allí, se propone un modelo de intervención en comunicación y sostenibilidad, por el valor que agrega en la construcción de espacios de entendimiento mutuo entre los actores involucrados en la industria.

## MINERÍA EN SUDAMÉRICA: INTERVENCIÓN COMUNICATIVA PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE

SANDRA CARRILLO



Licenciada en Comunicación para el Desarrollo y profesora del Departamento Académico de Comunicaciones de la Pontificia Universidad católica del Perú (PUCP). Tiene estudios de postgrado en Responsabilidad Social y es especialista en intervención social para la prevención de conflictos socioambientales y gestión de la sostenibilidad. Expositora de la II International Conference on Sustainable Development Practice (Nueva York, Columbia University), en el XII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIC (Lima, PUCP) y en el II Congreso Mundial de Comunicación Iberoamericana (Universidad de Miño, Braga, 2014).

### UNA MIRADA A LA INDUSTRIA MINERA DESDE LA COMUNICACIÓN

La industria minera ha venido adquiriendo cada vez mayor importancia como motor de crecimiento económico en países de Latinoamérica, dada su riqueza en recursos naturales y las políticas de los gobiernos para abrir sus economías a capitales extranjeros (Saade 2013). Actualmente, Sudamérica posee una de las mayores reservas minerales del planeta: 65% de las reservas mundiales de litio, 42% de plata, 38% de cobre, 33% de estaño, 21% de hierro, 18% de bauxita y 14% de níquel (Altomonte 2013).

El auge minero del siglo XXI en la región se ha caracterizado por la explotación de grandes volúmenes de recursos naturales, que se exportan como *commodities* y dependen de economías de enclave (Gudynas 2012). El dinamismo de las inversiones en el sector minería responde a los precios y la demanda en los países desarrollados y en los países emergentes, llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

Trece países de América Latina se encuentran dentro de los quince mayores productores de minerales del mundo. En Sudamérica, a partir de 1982 Chile se convirtió en el mayor productor mundial de cobre, dejando en segundo lugar a Estados Unidos,

país que por décadas había sido el primer productor; hasta el 2006, el Brasil fue el mayor productor de hierro y continúa siendo uno de los tres principales; el Perú se ubica entre los primeros productores mundiales de plata, cobre, oro y plomo; Bolivia es el cuarto productor de estaño y el sexto productor de plata; y Colombia es el séptimo productor de níquel refinado.

Entre 1990 y el 2010, América Latina y el Caribe en conjunto casi duplicaron su participación en la producción mundial de oro (del 10,3% al 19,2%), molibdeno (del 15,8% al 31,8%) y cobre (del 24,9% al 45,4%), y elevaron en menor proporción la de cobre refinado (del 15,7% al 21,9%). Tal crecimiento de la producción implica que la suspensión temporal de operaciones o la ocurrencia de algún problema interno (huelgas o accidentes, por ejemplo) en la región, impacta en la cotización de los minerales en las principales bolsas de los mercados internacionales (Altomonte 2013).

Lo cierto es que, pese a los resultados macroeconómicos positivos de la actividad extractiva, no se ha logrado la aceptación y licencia social de las poblaciones donde se llevan a cabo las operaciones mineras. La resistencia social a la minería en la región se ha expandido: ahora los mismos países que encabezan la inversión en Sudamérica lideran también la lista de conflictos en América Latina.

Tal resistencia está demandando a las empresas mineras encontrar una nueva forma de hacer negocios, tomando en cuenta que los conflictos no son negativos en sí mismos, sino la ausencia de mecanismos adecuados para prevenirlos y gestionarlos. De hecho, la intervención en un escenario de crisis acarrea un costo significativamente mayor que gestionar los riesgos sociales desde el inicio de las operaciones.

Entonces, la actividad minera afronta el desafío de mostrar su compromiso con la protección del ambiente y la generación de oportunidades de desarrollo para las poblaciones aledañas a los yacimientos, demostrando así que la sostenibilidad y la actividad extractiva no son del todo excluyentes (Araníbar, Chaparro y Salgad 2011: 7). Precisamente, los yacimientos objeto de la industria se encuentran ubicados en territorios indígenas o territorios ocupados por minorías étnicas donde se han presentado conflictos de distinta índole, como son los casos de La Colosa en Colombia, Crucitas en Costa Rica, Cerro Quilish en el Perú o el yacimiento geotérmico El Tatio en Chile.

Estos conflictos han afectado la viabilidad de la actividad en la región y puesto en evidencia la necesidad de realizar un análisis a profundidad. La comunicación constituye un eje fundamental, pues está jugando un rol estratégico en la incorporación de la sostenibilidad en la práctica empresarial.

### **DEFINICIÓN DE LOS ACTORES CLAVE**

El desarrollo de la actividad minera en los últimos años ha llevado a la redefinición de los actores centrales: Estado, empresa y población, así como la relación que existe entre ellos. El entendimiento de esta relación resulta clave para identificar los riesgos y oportunidades que se presentan para la gestión de la sostenibilidad.

#### *Estado*

Desde la década de 1990, varios países de la región implementaron políticas de promoción de la inversión extranjera en la actividad extractiva. El discurso a favor de la inversión se sustentó en la necesidad de atraer capitales para poner en operación nuevos yacimientos, ampliar y modernizar las explotaciones existentes y diversificar los mercados. Así, la región experimentó la supresión de las barreras de entrada a la exploración y explotación minera, pasando de una minería predominantemente estatal a otra de hegemonía compartida entre las empresas estatales y las empresas privadas, mayormente extranjeras.

El incremento de las ganancias de las empresas ha repercutido directamente en los ingresos fiscales de los países de la región (Saade 2013). Durante el período 2004-2009, la renta económica del sector minero (Banco Mundial 2011) como porcentaje del producto bruto interno (PBI) en América Latina y el Caribe llegó casi a cuadruplicarse con respecto al promedio del período 1990-2003: pasó del 0,54% al 2,08% del PBI regional.

Sin embargo, estos mayores ingresos no han implicado un gran desarrollo de las localidades afectadas por las actividades mineras debido a los vacíos mostrados por los gobiernos, en particular los locales, en la gestión de los recursos obtenidos (Saade 2013). Asimismo, a pesar de que varios países cuentan con una legislación sólida en materia de protección ambiental y derechos humanos, las instituciones responsables de su aplicación suelen ser débiles, ineficientes o están afectadas por la corrupción (Altomonte 2013: 31).

Sea avanzada o deficiente, la legislación no se aplica a cabalidad, lo que impide la legitimidad de las instituciones y de las propias empresas ante la población local impactada por las actividades mineras.

### *Empresa minera*

La gestión de riesgos es un factor crítico para el éxito de la actividad minera. Si bien los riesgos financieros y técnicos han sido tradicionalmente contemplados, en la actualidad la gestión de los elementos “soft” (aspectos sociales y ambientales) es crucial. En ese sentido, las expectativas de la sociedad sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) demandan que las empresas vayan más allá de la mitigación de sus impactos y contribuyan activamente con el desarrollo sostenible local para obtener la “licencia social para operar” (ICMM 2012).

Las empresas han adoptado políticas corporativas de RSC y las acciones correspondientes en torno a esta para lograr que las comunidades de la zona de influencia perciban la actividad minera como una manera de mejorar su calidad de vida y satisfacer sus necesidades básicas de vivienda, sistemas de salud, educación, electricidad, agua potable, etc. La realización de tales acciones, en ocasiones fuera de las atribuciones de las empresas, ha provocado confusiones sobre sus competencias en el desarrollo económico local. Asimismo, ha generado expectativas desmesuradas sobre el potencial aporte de una empresa a la comunidad, que se han convertido luego en exigencias y requisitos para la aceptación de una operación.

Estas prácticas se han producido durante un período de altos precios de las materias primas desde el 2004, cuya trayectoria comienza a mostrar otra tendencia. En el contexto actual de reducción de precios, el aumento creciente de los costos de operación está limitando las utilidades de las compañías (Saade 2013). En un ambiente de descontento y escepticismo, muchos proyectos mineros se vienen desarrollando con altos niveles de conflictividad.

Los casos de atraso temporal o de paralización de las actividades han provocado riesgos financieros importantes, como la caída del precio de las acciones. Por ejemplo, el consorcio Newmont - Minas Buenaventura perdió cerca de 750 millones de dólares durante el 2010 a raíz de un retraso de nueve meses en el proceso de construcción del proyecto Minas Conga en el Perú (Davis y Franks 2014). Por eso, el control y la prevención de los conflictos se han vuelto aspectos

prioritarios para las compañías mineras que quieren continuar con la cartera de proyectos estimada, siendo la comunicación un eje central de su trabajo.

### *Poblaciones locales*

Las poblaciones afectadas directa o indirectamente por la actividad minera en Sudamérica suelen ser localidades rurales o con necesidades básicas aún insatisfechas en su totalidad. Como estas poblaciones no perciben el impacto positivo de la minería en su calidad de vida en la medida de sus expectativas, el descontento e insatisfacción con la actividad se va incrementando progresivamente.

Si bien los patrones culturales obedecen a cada localidad, es importante reconocer que las poblaciones afectadas tienen en común el escaso conocimiento sobre el funcionamiento de la industria, el marco legal y los derechos que le corresponden, y los recursos económicos. En sus protestas suelen señalar que son medidas de fuerza en respuesta al mayor número de concesiones para el desarrollo de proyectos mineros otorgadas por los gobiernos, que han optado por favorecer estas actividades sin tomar en cuenta cómo estas afectan su modo de vida (RWI 2012).

Cuando se trata de la exploración minera, las comunidades suelen ser muy sensibles sobre la disponibilidad del agua, a pesar de que las empresas realizan cada vez un uso más eficiente del recurso. Por esta razón, las poblaciones indígenas —y también otras que no los son propiamente— reclaman el derecho a la consulta previa, libre e informada antes de poner en marcha estos proyectos en las tierras que habitan (RWI 2012).

En el caso de las comunidades que tienen tradición minera, prevalece la idea de una actividad poco regulada y con bajos estándares ambientales y sociales. Esto las predispone a pensar que la actividad minera contamina el suelo y las fuentes de agua, lo que causa graves daños a la salud de los pobladores y afecta el desarrollo de las actividades económicas tradicionales a las que se dedican.

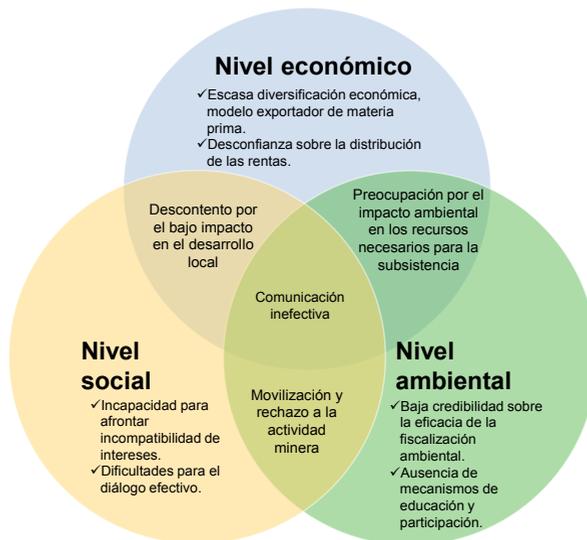
### **ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA INDUSTRIA MINERA**

El debate sobre el aprovechamiento sostenible y más equitativo de los recursos naturales es una prioridad en la agenda de las políticas públicas de los países de América Latina en general y de Sudamérica en particular (Altomonte 2013).

Junto con la intensificación de los conflictos, los costos económicos, ambientales y sociales para los tres actores involucrados se han visto incrementados, lo que ha motivado en algunos casos el paro temporal o incluso la cancelación de proyectos. De hecho, actualmente la realización, mantenimiento o ampliación de varios proyectos mineros en la región se encuentra en evaluación (Saade 2013).

Partiendo de los niveles de análisis económico, ambiental y social, se presenta a continuación un gráfico resumen y el desarrollo conceptual para entender los desafíos para la sostenibilidad de la industria minera en la región.

**Gráfico 1: Desafíos de la sostenibilidad**



### *Nivel económico*

Como se mencionó antes, el éxito de la actividad minera en la región ha estado directamente asociado a su potencial geológico y a los altos precios de los minerales en el mercado. Por eso, una de las críticas en relación a la competitividad de la región está relacionada con la exportación de productos primarios (Sánchez Albavera y Lardé 2011).

Si bien la estructura de las exportaciones ha venido experimentando cambios significativos en las últimas décadas, caracterizados por el incremento de la

importancia de los productos manufacturados, continúa prevaleciendo una especialización sustentada en la exportación de productos primarios, excepto en el Brasil y México. Cuando se analizan las exportaciones sin incluir estos países, las exportaciones de productos primarios representan el 74% (Sánchez Albavera y Lardé 2011).

Las rentas obtenidas por la actividad minera se han incrementado y eso ha permitido asegurar una mayor participación de los gobiernos subnacionales durante las últimas décadas. Sin embargo, persiste el desafío de lograr una organización eficiente y contar con la institucionalidad necesaria para maximizar la contribución al desarrollo de las poblaciones afectadas (Altomonte 2013).

De hecho, los estudios especializados destacan las debilidades históricas que enfrentan los países de la región para convertir el capital natural no renovable (sobre todo en períodos de bonanza exportadora de recursos naturales) en otras formas de capital perdurable (por ejemplo, capital humano, infraestructura productiva, etc.) que permitan reducir drásticamente la pobreza, elevar el ingreso per cápita y sostener el proceso de desarrollo más allá del ciclo de vida de los recursos.

En gran medida, el descontento de las poblaciones afectadas es producto de la escasa información y monitoreo sobre el uso de los recursos generados por la actividad minera y de algunas evidencias de corrupción en los gobiernos locales. Los cuestionamientos sobre el grado de eficiencia de la distribución de las rentas se han dado a pesar de las iniciativas voluntarias<sup>1</sup> puestas en marcha para promover la transparencia en la industria extractiva (RWI 2012).

Aunque dichas iniciativas han permitido avanzar en materia de transparencia y rendición de cuentas, no necesariamente están llegando a la población afectada e interesada. Hace falta entonces que las empresas hagan un esfuerzo adicional para asegurarse de que las poblaciones locales manejen la información.

<sup>1</sup> Entre ellas destacan el Código de Buenas Prácticas en Transparencia Fiscal del Fondo Monetario Internacional (FMI), la Iniciativa de Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI), la Iniciativa Global Reporting Initiative (GRI), la Guía OECD para empresas multinacionales y Publish What You Pay.

### *Nivel ambiental*

Los pasivos ambientales se han convertido en los últimos años en una de las principales preocupaciones asociadas a la actividad minera. Pese a la existencia de una base regulatoria ambiental, no siempre se da la conjunción entre facultades, competencias e instrumentos para su aplicación eficaz. En otras palabras, no basta con la definición y expedición de actos administrativos para la protección ambiental, sino que se necesita contar con una institucionalidad que asegure la legitimidad de los procedimientos, una sociedad civil vigilante y empresas que asuman una actitud ambientalmente responsable en sus operaciones.

Si bien el sistema administrativo de la mayoría de países tiene un régimen de silencios administrativos positivo, respecto al tema ambiental los silencios administrativos no parecen ser la solución (Saade 2013). Mientras el sistema logra rapidez en los trámites administrativos, se genera a la vez un claro impacto en la legitimidad de las instituciones regulatorias frente a las comunidades afectadas por la actividad, las que perciben que la protección del ambiente queda en un segundo plano.

Además, si bien la regulación del desempeño ambiental es primordial, se debe reconocer que las empresas formales que operan en la región cuentan en su mayoría con inversión extranjera, que de por sí ya viene con mejores estándares ambientales regulados por el mercado. Entonces, aunque existe un riesgo importante en materia de fiscalización ambiental de la industria y la credibilidad que adquiere el Estado a partir de ello, urge poner mayor atención en la comunicación y gestión de la información ambiental.

En el contexto de debilidad institucional descrito, la escasa información manejada por las poblaciones afectadas por un proyecto u operación extractivo constituye un riesgo crítico. Por lo general, suelen aparecer personajes con móviles políticos que sostienen que la actividad minera acapara y/o contamina los recursos agua y suelo, necesarios para desarrollar actividades económicas tradicionales como la agricultura y la ganadería (RWI 2012). Estos mensajes calan con mayor facilidad si existe un bajo nivel de relación con la empresa y ausencia del Estado en la localidad.

Sin duda, el primer contacto entre la empresa y la comunidad afectada resulta clave. Por eso, la educación y la comunicación ambiental, así como la partici-

pación ciudadana frente a los asuntos ambientales, se deben trabajar de forma conjunta. La información no solo sirve como un punto básico sino que es el medio a través del cual la gente puede ejercer el control ciudadano.

Los pasivos ambientales que pueda producir el desarrollo de actividades mineras no son irremediables y las empresas deben asumir su responsabilidad al respecto. La realización de inventarios de pasivos ambientales, la elaboración de registros y el monitoreo constituyen el primer paso para la estructuración de planes de recuperación ambiental que deben ser acompañados por estrategias de comunicación focalizadas.

### *Nivel social*

Al mismo tiempo que la actividad minera tiene potencial para crear prosperidad económica, puede incrementar los niveles de conflictividad en las poblaciones en las que impacta, sobre todo tomando en cuenta que en muchos países estas actividades se ubican en lugares habitados por pueblos originarios o de alto valor arqueológico/natural. Los conflictos se producen cuando los intereses de ambas partes son incompatibles, y en casos extremos pueden provocar situaciones de violencia (IM4DC 2013b).

En Sudamérica, la expansión de las actividades extractivas ha estado acompañada del incremento de conflictos en los que los pobladores de las comunidades aledañas a los proyectos demandan su suspensión o cancelación, o bien negocian las condiciones de su presencia, reclamando compensaciones por los daños causados o esperados (RWI 2012).

Uno de los componentes clave en la movilización contra la industria extractiva de los últimos años en la región ha sido el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El derecho a consulta garantizado por este Convenio ha causado un efecto en la percepción de las comunidades acerca de sus derechos, a pesar de que no necesariamente tengan el mejor entendimiento de su implicancia real.

Al margen de que el mecanismo como tal no se esté implementado en sentido estricto, hay que reconocer que el aprendizaje en torno a la consulta ha logrado el reconocimiento y la legitimidad de las comunidades antes ignoradas, las que el día de hoy pueden organizarse y enfrentar una problemática que las afecta.

Sin embargo, queda menos claro hasta qué punto la consulta ha ayudado o ayudará a las comunidades que quieren lograr algo en términos concretos (Fulmer 2012). Se presenta el riesgo de confusión con el derecho a veto en un contexto de poca presencia y acompañamiento del Estado y de existencia de personajes que propician la desinformación de los pobladores.

Ahora bien, cuando el conflicto va más allá de un simple choque de intereses o un desacuerdo, presenciamos el enfrentamiento de racionalidades, lógicas y cosmovisiones no solo diferentes sino incompatibles. Aunque las causas de dichos conflictos obedecen al contexto, se puede reconocer factores recurrentes como brechas socio-económicas, divulgación de información, derecho a la tierra, agua, asuntos laborales, diferencias culturales, entre otros.

#### **UN MODELO DE INTERVENCIÓN DESDE EL ENFOQUE COMUNICATIVO**

La industria minera puede representar un significativo aporte en el desarrollo de los países de la región, siempre y cuando logre trasladar el éxito macroeconómico a las comunidades aledañas a sus operaciones (IM4DC 2013b).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad corporativa, las empresas de la industria han mejorado su desempeño económico, ambiental y social, integrando el respeto por los valores, las personas y el medio ambiente en sus operaciones. Sin embargo, lograr un real impacto en la calidad de vida de las poblaciones locales escapa de la gestión interna de las empresas e implica repensar las condiciones que caracterizan la actividad en la región (IM4DC 2013a).

El primer paso que deben dar las empresas es analizar sus operaciones de forma integral (nivel interno y externo) e incorporar una responsabilidad compartida para la gestión de los impactos y oportunidades a lo largo todo el ciclo productivo. Este análisis puede ser liderado por la empresa, pero debe ser compartido con las instituciones y líderes locales para que sea sostenible (ICMM 2012).

Para que los gobiernos locales asuman una participación activa, se requiere un marco de políticas públicas que atiendan los desafíos que plantea la gobernanza de los recursos naturales en aspectos regulatorios, fiscales y de manejo macroeconómico, planificación estratégica y gestión de conflictos (Altomonte 2013).

Por un lado, urge el desarrollo de mecanismos que aseguren una inversión eficiente de las rentas extraordinarias de los recursos naturales a través de la crea-

ción de fondos que impulsen inversiones públicas en educación, salud, infraestructura y desarrollo tecnológico que contribuyan a la diversificación económica.

Asimismo, es crucial mejorar la capacidad de las instituciones para prevenir y manejar los conflictos que se presenten en el desarrollo de los sectores de explotación de recursos naturales (Warner 2011). Eso implica reforzar las instituciones encargadas de la gestión ambiental y social de la actividad minera, dotándolas de recursos humanos y técnicos con el propósito de generar mecanismos de diálogo efectivos (IM4DC 2013a).

¿Cómo se puede promover la creación de estas condiciones desde la industria minera y por dónde empezar? El gráfico 2 presenta un modelo de intervención.

**Gráfico 2:**  
**Modelo de comunicación para afrontar los desafíos de la industria**



La empresa debe empezar trabajando con sus áreas estratégicas y operativas la incorporación de la estrategia de diálogo con todos los grupos de interés. No basta aquí con alinear internamente la estrategia de comunicación corporativa, sino también tener la capacidad de respuesta a las expectativas de los grupos de interés, pues así será factible establecer relaciones de confianza con ellos.

Luego de haber generado capacidades de comunicación al interior de la empresa, toca trabajar las brechas de información con la comunidad. Al respecto, no es suficiente llevar a cabo campañas informativas sobre el tema del conflicto de interés con la comunidad, sino es necesario fortalecer las capacidades de las instituciones locales en la generación y obtención de información.

Tras haber trabajado el componente informativo, se deben establecer mecanismos de diálogo y participación. Lo ideal es que la empresa incorpore estos mecanismos durante todo su proceso productivo, lo que implica desarrollar acciones para el involucramiento de los grupos de interés que desmitifiquen las externalidades negativas de la industria en la comunidad.

Una vez consolidados los mecanismos de diálogo, es importante promover el diseño de planes de desarrollo local. En este proceso, la comunicación tiene un rol fundamental para construir una visión de largo plazo y las estrategias para conseguirlo, lo que supone fortalecer y empoderar a las instituciones y líderes locales para luego promover su relación con el Estado y la empresa presente en la zona. En esa línea, es ideal que la intervención social de la empresa esté ajustada al plan de desarrollo de la localidad.

El plan de desarrollo que se acuerde debe contemplar el trabajo en alianza con otras instituciones, para evitar la duplicación de acciones e incrementar el impacto. En este proceso, la comunicación es la base necesaria para construir relaciones sostenidas entre los involucrados y recuperar la confianza para planificar estrategias conjuntas.

En vista de que las alianzas suponen el aporte de cada involucrado, se deben fortalecer las capacidades del gobierno local y los líderes comunitarios para el diálogo, y sobre todo crear un mecanismo efectivo para discutir las prioridades de un territorio. Asimismo, resulta fundamental fortalecer la capacidad de organización local para el ordenamiento y la planificación. Finalmente, es importante que la empresa establezca acciones de seguimiento y participación de diferentes actores para garantizar el cumplimiento y sostenibilidad del plan (ICMM 2012).

## CONCLUSIONES

La actividad minera en Sudamérica, y particularmente en el Perú, ha tenido impactos importantes en el desarrollo y la estabilidad macroeconómica, lo que ha estado acompañado de iniciativas de promoción de la inversión por los Estados. Como se ha señalado, eso ha propiciado la redefinición de los principales actores involucrados en la industria: Estado, empresas y sociedad.

Asimismo, dada la resistencia que ha provocado la industria, se han planteado desafíos para la gestión de la sostenibilidad en tres niveles: económico, ambiental y social, los que se encuentran relacionados y deben ser tomados en cuenta para generar condiciones mínimas para el desarrollo de la actividad minera.

Sobre la base del análisis y el entendimiento de los actores, se ha podido identificar que la comunicación tiene un claro papel en la comprensión y el manejo de los temas clave para la gestión de la sostenibilidad, más aún considerando que la información, la participación, el entendimiento mutuo y la construcción de confianza son procesos transversales al ciclo productivo minero.

Por eso, el modelo de intervención planteado busca que la actividad minera juegue un rol central en el desarrollo sostenible actuando como catalizador para el crecimiento económico y el cambio social. Su mayor potencial se encuentra en la articulación de esfuerzos, y si bien no le corresponde producir cambios en la equidad de la distribución de los beneficios, sí puede incidir en que ello suceda.

Este enfoque de intervención permitirá reducir el descontento con la actividad extractiva y, por consiguiente, reducir los riesgos y costos asociados a la conflictividad. De esta manera, la empresa puede fortalecer su reputación no solo local sino también ante inversionistas, así como generar mayor eficiencia y productividad, a través del incremento del empleo local y la proveeduría. Finalmente, convierte a la empresa en líder del sector, lo que garantiza oportunidades para la captación y retención de talento.

## BIBLIOGRAFÍA

### **Altomonte, Hugo**

2013. *Recursos naturales en UNASUR*. Santiago de Chile: CEPAL.

### **Araníbar, Ana María, Eduardo Chaparro, René Salgad**

2011. *La industria extractiva en América Latina y el Caribe y su relación con las minorías étnicas*. Nueva York: Naciones Unidas, División de Recursos Naturales e Infraestructura.

### **Banco Mundial**

2011. *World Development Indicators 2011*. Disponible en: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators/wdi-2011>.

### **Fulmer, Amanda**

2012. *La consulta a los pueblos indígenas y su evolución como herramienta de negociación política en América Latina. Los casos de Perú y Guatemala*. Seattle: University of Washington.

### **Gudynas, Eduardo**

2012. "Estado compensador y nuevos extractivismos. Las ambivalencias del progresismo sudamericano". *Nueva Sociedad* n.º 237, pp. 128-146.

### **ICMM - International Council on Mining and Metals**

2012. *Community Development Toolkit*. Disponible en: [www.icmm.com](http://www.icmm.com).

### **IM4DC - International Mining for Development Centre**

2013a. Supply chain sustainability. *Good Practice. The Newsletter of the International Council on Mining and Metals*, vol. 11, n.º 2.

2013b. *Mining for Development Conference*. Disponible en: <http://im4dc.org/wp-content/uploads/2013/07/M4D-Conference-2013-Event-Summary-.pdf>.

### **RWI - Renevue Wacht Institute**

2012. *Reporte anual. Tendencias de las industrias extractivas en América Latina 2011*. Lima: Renevue Wacht Institute.

### **Saade, Miryam**

2013. *Desarrollo minero y conflictos socioambientales. Los casos de Colombia, México y el Perú*. Santiago de Chile: CEPAL.

### **Sánchez Albavera, Fernando y Jeannette Lardé**

2011. *Minería y competitividad internacional en América Latina*. Nueva York: Naciones Unidas, División de Recursos Naturales e Infraestructura.

**Skoleberg, Josef, Verónica Nyhan, María Figueroa, Carole Cable**

2013. *Changing the game: Communications & sustainability in the mining industry*. Londres: ICMM.

**Warner, Paul**

2011. *Manejando el conflicto, promoviendo el diálogo: Iniciativas canadienses*. Lima: Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible.