

DIPLOMA EN RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN SOCIAL EN EL SECTOR MINERO

Sesión 1: Fundamentos de las Relaciones Comunitarias en el Sector Minero

Gobernanza Territorial, Riesgo No Técnico y Sostenibilidad ESG

SESIÓN 1 • EXTRACTO

EXTRACTO / RESUMEN GRATUITO

Mg. Lic. Julio Miguel Tardeo Escobar

Sociólogo (UNMSM) y Magíster en Gerencia Social (PUCP). +12 años de experiencia liderando estrategias de responsabilidad social, impacto social y relacionamiento territorial en sectores industriales, energéticos, de infraestructura y extractivos.

Contenido de este extracto

1. La minería como fenómeno socio-territorial
2. La evolución del enfoque comunitario: hacia la gobernanza
3. RSE vs. Gestión Social: el nuevo estándar
4. El ecosistema de actores y la curva de riesgo socio-territorial
5. La Licencia Social para Operar (LSO) y el marco ESG
6. Cierre y acceso al Aula Virtual

1. LA MINERÍA COMO FENÓMENO SOCIO-TERRITORIAL

La minería contemporánea ha dejado de ser un proceso exclusivamente técnico-económico para convertirse en un fenómeno socio-territorial. En el contexto peruano, esto significa que la viabilidad de un proyecto minero ya no depende únicamente de la calidad del yacimiento, la ingeniería de procesos o la disponibilidad de capital, sino de la capacidad de la operación para generar legitimidad, confianza y gobernanza compartida con los territorios donde se asienta.

Este cambio de paradigma responde a tres factores que hoy definen la gestión social moderna en el país:

- **El nuevo riesgo financiero:** los factores sociales representan el principal riesgo no técnico a nivel global, con impacto directo en la interrupción de operaciones y en los costos (ICMM, 2023; Banco Mundial, 2022).
- **Redefinición del éxito:** la viabilidad de un proyecto ya no se mide solo con métricas de ingeniería o reservas, sino con la capacidad de generar legitimidad y gobernanza compartida.
- **De receptores a agentes:** las comunidades han dejado de ser espectadoras pasivas para convertirse en actores con capacidad de agencia, que exigen un modelo de integración y no solo de extracción (IFC, 2023).

Idea clave

En el Perú, donde la conflictividad socioambiental es estructural, entender la minería como fenómeno socio-territorial —y no solo como actividad extractiva— es el primer paso para diseñar estrategias de relacionamiento comunitario efectivas y sostenibles.

2. LA EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE COMUNITARIO: HACIA LA GOBERNANZA

El enfoque de relacionamiento comunitario en la industria minera ha transitado por cuatro etapas claramente diferenciadas, cada una con un foco y una mentalidad distintos:

	Periodo	Foco	Mentalidad
Paternalista	80–90	Donaciones y acciones filantrópicas	Comunidad como receptor pasivo
Reactiva	2000–2010	Reducción reactiva de conflictos socioambientales	Relaciones comunitarias como “bomba de tiempo”
Estratégica	2010–2020	Integración de la comunidad en la planificación corporativa	Búsqueda de licencia social transaccional
Compartido y ESG	Actualidad	Sostenibilidad sistémica, debida diligencia en DD.HH. y gobernanza territorial	Co-gestión y viabilidad a largo plazo

Este recorrido evidencia que el estándar actual —exigido también por el marco normativo peruano y por organismos como el MINEM y el SENACE— ya no se conforma con evitar conflictos, sino que busca construir gobernanza territorial genuina y sostenida en el tiempo.

3. RSE VS. GESTIÓN SOCIAL: EL NUEVO ESTÁNDAR

Un error frecuente en el sector es confundir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tradicional con la Gestión Social entendida como función estratégica. Ambas difieren en enfoque, naturaleza, propósito y mecanismo:

Dimensión	RSE tradicional	Gestión Social (nuevo estándar)
Enfoque principal	Corporativo y de imagen pública	Relacional, sistémico y anclado al territorio
Naturaleza de la acción	Voluntaria y filantrópica	Estratégica, operativa y de debida diligencia
Propósito	Mejorar la reputación	Garantizar la continuidad del negocio y reducir riesgos
Mecanismo	Comunicación informativa (unidireccional)	Gestión de conflictos y co-creación de valor compartido

Frase para recordar

“La Gestión Social no es un área periférica de relaciones públicas; es el sistema nervioso del negocio minero.”

4. EL ECOSISTEMA DE ACTORES Y LA CURVA DE RIESGO SOCIO-TERRITORIAL

La toma de decisiones en minería ya no es centralizada: funciona como un ecosistema de gobernanza colaborativa multinivel (OCDE, 2023), en el que se distinguen cuatro grupos de actores:

- **Actores primarios:** comunidades campesinas, pueblos indígenas y familias del área de influencia directa, que requieren consentimiento informado.
- **Actores secundarios:** gobiernos locales, proveedores locales y organizaciones de base.
- **Actores institucionales:** MINEM, SENACE, OEFA y la Defensoría del Pueblo.
- **Actores económicos y globales:** inversionistas, IFC, ICMM, ONU, ONG y mercados globales.

El nivel de riesgo social no es constante a lo largo de la vida del proyecto. La curva de riesgo socio-territorial muestra picos críticos en la fase de construcción (por el impacto físico masivo y los conflictos laborales-territoriales) y en el cierre/post-cierre (por la dependencia económica y el riesgo de abandono), con un riesgo inicial ligado a la desconfianza y desinformación en la etapa de exploración.

Dato clave

Los riesgos sociales paralizan proyectos más rápido y generan mayores pérdidas económicas irreversibles que las fallas técnicas.

5. LA LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR (LSO) Y EL MARCO ESG

La Licencia Social para Operar (LSO) es un constructo dinámico —no un permiso legal permanente— que se “arrienda” todos los días mediante el comportamiento corporativo. Su modelo de madurez avanza por cuatro niveles:

- **Nivel 1 — Rechazo:** conflicto activo, con riesgo de paralización potencial del proyecto.
- **Nivel 2 — Tolerancia:** aceptación condicionada y riesgo medio, con vigilancia constante.
- **Nivel 3 — Aceptación:** operación viable, relación estable basada en beneficios transaccionales.
- **Nivel 4 — Confianza:** sostenibilidad alta, co-propiedad psicológica y alta legitimidad.

En territorios de alta conflictividad, el componente “Social” del marco ESG —relaciones comunitarias y derechos humanos— es el mayor determinante de la viabilidad de la operación (OCDE, 2023). La fórmula estratégica es clara: buen desempeño ESG conduce a alta confianza, y alta confianza conduce a una licencia social positiva.

Para reflexionar

“Incluso los proyectos técnicamente más impecables del mundo son insostenibles sin Licencia Social. Las Relaciones Comunitarias han dejado de ser filantropía corporativa para convertirse en el sistema nervioso central de la minería del futuro.”

RESUMEN DE LA SESIÓN

- La minería es hoy un fenómeno socio-territorial, no solo técnico-económico.
- El enfoque comunitario evolucionó del asistencialismo hacia la gobernanza territorial y el valor compartido.
- La Gestión Social es una función estratégica de continuidad de negocio, distinta de la RSE tradicional.
- El mapeo de actores y la curva de riesgo socio-territorial permiten anticipar los momentos críticos del proyecto.
- La Licencia Social para Operar es dinámica y se sostiene sobre el desempeño ESG, especialmente el componente Social.

PRÓXIMA SESIÓN: Marco Normativo y Diagnóstico Social Participativo

- Marco legal peruano aplicable a la gestión social minera (MINEM, SENACE, OEFA, Ley 29785 de Consulta Previa).
- Metodologías de línea base social y diagnóstico participativo.
- Herramientas de mapeo de stakeholders aplicadas a casos reales del sector.

AULA VIRTUAL — INSTITUTO ELÉVATE PERÚ

Este documento es un extracto de presentación gratuita. El material complementario completo —incluyendo el ebook íntegro de la sesión, video grabado de la clase, plantillas editables, lecturas de profundización y foros de discusión— está disponible exclusivamente en el Aula Virtual para estudiantes matriculados en el diploma.

www.institutoelevateperu.pe

WhatsApp: 973 336 333