



CSRM ARTÍCULOS OCASIONALES: DESPLAZAMIENTO Y REASENTAMIENTO INDUCIDO POR LA MINERÍA

Editado por Prof. Adj. Deanna Kemp y Dr John Owen

Acceso a la Tierra y Planificación del Reasentamiento en La Granja

Por: Sharon Flynn¹ and Liz Vergara²

ABSTRACTO

Obtener la tenencia de la tierra es negocio fundamental requerido para el desarrollo minero que puede resultar en el desplazamiento y reasentamiento de familias y comunidades. Lograr acceso a la tierra de forma consensuada y con una exitosa transición de los medios de vida requiere plazos largos y un profundo compromiso entre la empresa y la comunidad. El desarrollo de la mina también puede tomar años y puede ser muy incierto ya que las empresas aumentan o disminuyen su inversión de acuerdo a los cambios en las estrategias de negocio, la caída o aumento de los precios de las materias primas y la disponibilidad de capital. Teniendo en cuenta estas dinámicas, uno de los retos fundamentales para los proyectos mineros es asegurar el consentimiento de las comunidades locales para el futuro acceso a la tierra, y reducir al mínimo la exposición de la comunidad a la incertidumbre empresarial. Este artículo describe cómo el Proyecto La Granja de Rio Tinto Minera Perú desarrolló un enfoque que aspiraba integrar y alinear el negocio y cronograma del proyecto con un enfoque responsable para la toma de decisiones y acuerdos sobre el acceso a tierras y relacionamiento comunitario.

Descriptor: Perú, Minería, Reasentamiento, Diálogo

Foto: Cortesía de RTMP La Granja

¹ CSRM Colaborador de la Industria, Ex Director del Proyecto Social, Rio Tinto Minera Peru - La Granja

² Gerente de Planificación de Reasentamiento, Rio Tinto Minera Perú – La Granja

Visit www.csr.uq.edu.au/mining-resettlement



THE UNIVERSITY
OF QUEENSLAND
AUSTRALIA

SMI **CSRM**
Centre for Social
Responsibility in Mining

INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta la evolución del planeamiento estratégico de acceso a la tierra³ en el Proyecto La Granja de Río Tinto Minera Perú (RTMP) desde el 2006 al 2014, durante las fases de Orden de Magnitud y Prefactibilidad del proyecto.⁴ La Granja es un yacimiento de cobre ubicado en la región de Cajamarca al Norte de Perú, descubierto por primera vez a finales de los 1960s. Río Tinto es la tercera compañía minera en poseer el derecho de evaluar el yacimiento de La Granja a través de un Acuerdo de Transferencia con el gobierno de Perú.⁵

El desplazamiento y reasentamiento inducido por la minería (MIDR) es un área desatendida en las políticas y prácticas de la industria minera, que merece un análisis y revisión más detallado (Downing 2002; Owen & Kemp 2014). Este artículo busca contribuir a la emergente discusión de MIDR desde una perspectiva corporativa mediante la descripción de las herramientas y parámetros de definición utilizados por el equipo de Río Tinto La Granja para construir una estrategia para asegurar el acceso a la tierra de forma consensual y permanente para la futura construcción de la mina. La intención del artículo es resumir los aprendizajes que puedan ser aplicados en otros contextos de minería y servir como recurso para futuros directivos de la concesión de La Granja.

Este artículo describe cómo ciertos procesos organizativos guiaron el desarrollo del enfoque de acceso a la tierra de La Granja. Estos procesos internos incluyen: (i) gestión de riesgos; (ii) evaluación de huella; (iii) comprensión de los legados sociales particulares al proyecto La Granja; y (iv) gestión adaptativa para mantener los objetivos estratégicos. El artículo explora la dinámica de la incertidumbre inherente en el desarrollo de una mina y luego procede a presentar una breve historia de la concesión de La Granja, un resumen de la estrategia de acceso a la tierra de RTMP, y los parámetros de definición y herramientas utilizadas para desarrollar el enfoque. La implementación y los resultados también se presentan junto con una consideración sobre la eficacia del enfoque y las lecciones aprendidas.

El artículo se centra en cómo el equipo de La Granja construyó un enfoque responsable para el acceso a las tierras durante una fase específica en el desarrollo del proyecto. El alcance del artículo no aborda la gama completa de cuestiones y programas implementados por el equipo como parte del acceso a la tierra y el trabajo de reasentamiento, como por ejemplo la transición de los medios de vida, el presupuesto, el cronograma esperado del proyecto, el relacionamiento

³ “Acceso a la tierra” se refiere a los derechos que una empresa tiene para utilizar la tierra. Los derechos de acceso pueden ser denegados por los propietarios, a través de un alquiler o cualquier otro acuerdo legal con los propietarios las empresas pueden acceder al uso superficial de la tierra.

⁴ Las empresas mineras suelen seguir un enfoque por fases para pasar de exploración inicial a operaciones y eventual cierre final. Estas fases forman la vía de desarrollo: Estudios (Concepto, Orden de Magnitud, Prefactibilidad y Factibilidad), Construcción, Operación y Cierre. Un "proyecto" se refiere a la propuesta de una empresa minera en las fases antes de Operaciones. Las empresas establecen requisitos de estudio para cada fase las cuales constituyen el entendimiento del yacimiento y la construcción del caso de negocio para la inversión. El equipo del proyecto es responsable de ejecutar los requisitos de estudio para cada fase y preparar argumentos para que el proyecto continúe (o no) a la siguiente fase. Requisitos del estudio abarcan todos los aspectos necesarios para construir, operar y cerrar la mina: geología, metalurgia, procesamiento, comercialización, financiero, legal, social, ambiental, salud y seguridad, entre otros.

⁵ Río Tinto ganó los derechos para explorar y desarrollar la concesión minera de La Granja en 2005 después de un proceso de licitación pública internacional administrado por el Gobierno de Perú para la privatización de los activos. El Acuerdo de Transferencia transfiere el título de la concesión minera del Gobierno de Perú a Río Tinto.

con la comunidad, y la identificación de tierras de destino. Información breve sobre algunos de estos temas está incluida en las barras laterales del artículo.

RELACIONANDOSE EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE

La planificación del proyecto para el desarrollo de la mina se basa en un modelo estándar de fases secuenciales, desde el descubrimiento inicial de operaciones hasta el eventual cierre.⁶ En la práctica, la secuencia de desarrollo de un proyecto minero no siempre evolucionan de acuerdo con el modelo establecido. Los proyectos pueden progresar de Orden de Magnitud a Prefactibilidad por un tiempo y luego revertirse a Orden de Magnitud a la luz de nuevos estudios geológicos y otros factores. Además, pasar del descubrimiento inicial a la primera producción puede tardar años, a veces décadas, especialmente en los yacimientos grandes, geológicamente complejos.

Como un proyecto avanza desde el descubrimiento inicial hasta la producción depende de si la empresa considera que el desarrollo, la extracción, producción, comercialización y venta del mineral tendrá un retorno aceptable a la inversión (es decir, el "caso de negocio"). Mientras que el equipo del proyecto trabaja para evaluar el potencial de un yacimiento, una serie de factores internos y externos afectará parámetros de negocio del proyecto. Los precios de los productos suben y bajan, las estrategias empresariales corporativas evolucionan, el capital de inversión disponible fluctúa y surgen nuevas tecnologías. Estos pueden afectar la manera en que una empresa decide invertir en el desarrollo de nuevos yacimientos o en la expansión de minas existentes. Un proyecto puede estar en "máxima velocidad" un año y "en espera" el próximo. A principios del 2008, por ejemplo, el Proyecto La Granja empleaba a más de 1,500 personas (incluido el personal contratado directamente por RTMP y personal indirecto contratado por contratistas de RTMP). Ese mismo año, en parte debido a la crisis financiera mundial y la necesidad de un trabajo más centrado en los requerimientos técnicos del proyecto, la empresa redujo su plantilla total a menos de 200. En resumen, el camino desde el descubrimiento inicial hasta plena producción y expansiones en curso puede ser altamente impredecible e incierto.

Teniendo en cuenta estas dinámicas, uno de los retos fundamentales para los proyectos mineros es asegurar el consentimiento de las comunidades locales para el futuro acceso a la tierra, y reducir al mínimo la exposición de las comunidades a la incertidumbre empresarial. Incluso el acto de relacionarse con los propietarios y las familias acerca de la posibilidad de adquisición de la tierra puede desencadenar impactos y alterar el comportamiento. Las familias pueden priorizar la inversión en activos fijos en lugar de inversiones en educación y salud. Otros, en necesidad de dinero rápido, pueden vender sus tierras a especuladores, perdiendo bienes que son importantes para sus medios de sustento y el futuro de la seguridad económica de sus hijos. El relacionamiento con los propietarios y las familias sobre la posible adquisición de tierras también puede atraer migrantes por razones económicamente oportunistas que buscan acceso a empleo o compensación. Esto puede, a su vez, cambiar la dinámica de la comunidad y las relaciones de poder. Además de los impactos en las comunidades, estos cambios crean mayores

⁶ Ver Pie de Página 3 para una explicación del modelo estándar de fases secuenciales.

costos para el negocio y el futuro reasentamiento. Sin embargo, la empresa requiere un cierto grado de certeza en torno al acceso a la tierra para progresar con sus estudios y esta certeza se obtiene mejor hablando con los propietarios y las familias acerca de la posibilidad de adquisición de tierras y reasentamiento.

Una serie de preguntas claves sobre el relacionamiento en la adquisición de tierras surgen de estos dilemas:

- ¿Cuándo es el mejor momento para empezar a dialogar con las comunidades, los propietarios y las familias acerca de la posibilidad de adquisición de tierras y reasentamiento de manera que ambas partes tengan más certeza sobre su futuro?
- ¿Qué pasa si la consulta y la negociación empiezan, pero un cambio en los precios de los metales, la dinámica del mercado, o la estrategia corporativa retrasa o incluso detiene el proyecto?
- ¿Cuáles son los efectos de la incertidumbre de los negocios en la vida de la población local?
- ¿Cuáles son los efectos de la incertidumbre del acceso a la tierra en el negocio?

Estas preguntas plagan a los gerentes de inversiones mineras que aspiran a un negocio económicamente viable y a un acceso a la tierra y reasentamiento responsable con la mayor probabilidad de consentimiento comunitario y la mejor probabilidad para una transición de sustento exitosa.

Las normas para el reasentamiento involuntario de la Corporación Financiera Internacional (IFC), las mejores prácticas actuales, requieren una "consulta proactiva" y "divulgación" con las comunidades afectadas, como a su vez participación en todas las fases del desarrollo del proyecto, desde la planificación y el reasentamiento físico hasta el seguimiento y la evaluación. Sin embargo, las directrices de la IFC no ofrecen asesoramiento específico sobre la sincronización de consultas y negociación dada la incertidumbre del desarrollo de la mina (IFC 2012).

El proceso de planificación de acceso a la tierra de La Granja que se describe en este artículo se produjo en un contexto de incertidumbre y ante la falta de reglas claras sobre el momento adecuado para el diálogo a nivel comunitario sobre el acceso futuro a la tierra y el reasentamiento. El equipo de La Granja luchó con estos retos y, a través de un proceso de deliberación y análisis, llegó a un acuerdo sobre una serie de decisiones y acciones. Estas decisiones y acciones se describen en las siguientes secciones.

LA GRANJA: BREVE HISTORIAL⁷

La Granja se considera un proyecto "greenfield", ya que el yacimiento no está desarrollado y se encuentra en una zona que no tiene historia previa de operaciones mineras activas. Desde

⁷ Esta sección se basa, en gran medida, en las Líneas de Base Sociales realizadas por Social Capital Group y GRADE en 2008 y 2013, sobre todo en el trabajo realizado por GRADE en la documentación de la historia de la zona y el rol de las Rondas.

una perspectiva social, La Granja es un proyecto "brownfield" (Owen & Kemp 2014). Puede que no haya una mina, pero empresas mineras e intereses mineros han estado presentes en La Granja durante décadas, creando impactos y legados significativos para las comunidades locales.

La concesión de La Granja está situada al norte de Perú, en el Distrito de Querocoto, en la Provincia de Chota en la Región de Cajamarca (Figura 1). La Granja es el nombre del pueblo más grande en el área de la concesión. El Distrito de Querocoto cuenta con aproximadamente 10,000 habitantes que son mestizos (de ascendencia europea e indígena), hablan español, y no se consideran a sí mismos como indígenas (INEI 2007).⁸ Aproximadamente el 74 por ciento de la población vive en la pobreza, con el 42 por ciento de estas familias viven en extrema pobreza. El distrito está geográficamente aislado con una débil presencia de instituciones gubernamentales y servicios sociales.



Figura 1 – Ubicación Proyecto La Granja de Rio Tinto

La concesión de La Granja abarca 3,900 hectáreas, con altitudes que van de los 2,000 a los 2,500 metros sobre el nivel del mar. El paisaje de la zona está compuesto por pequeños propietarios y agricultura de subsistencia con remanentes de bosques nublados situados en las zonas más altas. En el 2014, el área de concesión abarcaba siete caseríos con una población de aproximadamente 2,600 (RMTP 2013). Las redes de apoyo y de parentesco unen estrechamente a los caseríos, proporcionando mano de obra compartida para la producción agrícola y ganadera. La mayoría de las familias practican una de agricultura diversificada que es altamente dependiente de las estaciones y de mano de obra intensiva. Por lo general, las

⁸ 2007 censo poblacional y de viviendas, Instituto Nacional de Estadísticas e Información (INEI)

parcelas agrícolas de propiedad de una sola familia, se dispersan a través de una amplia área de uno o más caseríos de diferente tipo de suelo y clima.

Lo caseríos en el Distrito de Querocoto se organizan en Rondas Campesinas que operan en paralelo a la estructura municipal civil. La formación de Rondas Campesinas comenzó en la provincia de Chota, en la década de 1970 como una respuesta local para defender los caseríos del robo de ganado y bandidos. Las Rondas surgieron como una forma de organización social que con el tiempo se convirtió en el sustituto de los servicios civiles y policiales que el Estado peruano no podía proveer. Durante los últimos 30 años, las Rondas han evolucionado hasta ser la forma más legítima de representación a nivel del caserío. Las Rondas son una forma de gobernanza consuetudinaria que opera junto con la estructura administrativa municipal civil formal. Las Rondas defienden y promueven los intereses de la comunidad en materia de salud, educación y vida ciudadana y gestionan los conflictos del caserío. El papel de las Rondas en la tenencia de tierras es ayudar a moderar las disputas mediante la validación de los linderos de las propiedades.

La tierra en la concesión de La Granja es de propiedad individual como resultado de procesos de expropiación implementadas por el Gobierno Nacional del Perú en 1975. En Perú, el derecho derivado de una concesión minera para explorar y explotar el subsuelo es distinto al derecho de acceso a la superficie de una concesión minera.⁹ La ley peruana exige a los titulares de concesiones mineras identificar al propietario de los derechos de superficie y negociar derechos de acceso. Los únicos derechos de superficie otorgados a Rio Tinto a través del acuerdo de transferencia proporcionan acceso a un pequeño campamento de exploración que abarca una superficie de cuatro hectáreas. Acceso a la tierra para cualquier trabajo de perforación o exploración más allá del perímetro del campamento requiere una negociación con los propietarios locales.

Rio Tinto es la tercera compañía minera en tener la concesión de La Granja. Cambior, una compañía basada en Canadá que actualmente ya no existe, tuvo la concesión de La Granja desde 1993 a 1999. Durante su posesión, Cambior trató de obtener la propiedad de la tierra y puso en práctica un programa de adquisición de tierras y reubicación. Según miembros de la comunidad, la empresa utilizó tácticas de presión (con el apoyo del Gobierno Nacional del Perú) para cerrar las escuelas y centros de salud y así convencer a los propietarios a vender sus tierras a cambio de una compensación en efectivo.¹⁰ Alrededor de la mitad de la población optó por vender sus tierras e irse. La mayoría de los que decidieron irse fueron trasladados a la Región Lambayeque en la costa y muchas de las familias reubicadas enfrentaron retos significativos en el restablecimiento de sus medios de vida en el nuevo contexto. La experiencia con Cambior creó conflictos y traumas dentro y entre las familias y una memoria social compartida de lo que consideraban un proceso de adquisición de tierras injusto.

En el 2000 el Gobierno Nacional del Perú negoció un acuerdo con Billiton (la empresa minera británica) por lo que Cambior recibió US\$35 millones por los estudios existentes y los derechos

⁹ Ley General de Minería, capítulo I de Concesiones Mineras, Artículo 9.

¹⁰ Conversaciones personales de los Autores con miembros de la comunidad; historias de la comunidad contadas al equipo de Relaciones Comunitarias de RTMP; y reportes externos de consultores sociales.

de superficie de la concesión de La Granja. El acuerdo incluyó un compromiso por parte de Billiton que pagaría US\$15 millones en regalías a Perú si el proyecto continuaba a construcción. En noviembre del 2000, Billiton se apoderó de 2,600 hectáreas de tierra adquiridas por Cambior de los propietarios locales. La compañía llevó a cabo la exploración por un año y en el 2001, después de una fusión con BHP (la empresa minera australiana), la administración decidió no proceder con más estudios.

El recién fusionado BHP Billiton reconoció el trauma social dejado por Cambior y consultó con las comunidades restantes y las familias dispersas para diseñar y ejecutar un programa de "cierre social" y así abordar este legado.¹¹ En el 2002, BHP Billiton vendió las 2,600 hectáreas de vuelta a las familias desplazadas por debajo de los precios de mercado, utilizando la totalidad de las ganancias para financiar una fundación destinada a facilitar la reconstrucción de las comunidades. A las familias se les dio la opción de trasladarse a la zona y reconstruir sus hogares y caseríos. Alrededor de la mitad de las familias desplazadas optaron por regresar a la zona de La Granja y BHP Billiton proporcionó algo de apoyo para el restablecimiento de los caseríos y sus medios de vida.¹² BHP regresó formalmente la concesión al Gobierno Nacional del Perú en 2002.¹³

RTMP PRIMERA FASE ENFOQUE DE ACCESO A LA TIERRA: 2006 – 2008

Después de ganar el tercer proceso de privatización de La Granja dirigido por el Estado peruano, Rio Tinto firmó un acuerdo de transferencia con el Gobierno Nacional del Perú el 31 de enero del 2006. Para el año 2007, Rio Tinto había puesto el proyecto en una "vía rápida" para el desarrollo, en parte, impulsado por una visión optimista de la tecnología para la extracción de cobre y una evaluación financiera sólida. Esta fase de la vía rápida se mantuvo hasta finales de 2008. Durante esta primera fase, RTMP tomó dos decisiones fundamentales que se convirtieron en los precedentes y aprendizajes importantes para la futura planificación del acceso a la tierra.

Con la primera decisión, tomada al inicio de las actividades en el 2006, RTMP optó por arrendar tierras para actividades de exploración en lugar de negociar la compra de tierras. En ese momento, las familias seguían re-estableciendo sus medios de vida, hogares y comunidades como resultado del plan de cierre social BHP y había altos niveles de desconfianza hacia la nueva empresa minera (Rio Tinto). RTMP decidió que la compra de tierras sería demasiado arriesgado para su relación con las comunidades y que podría causar impactos significativos en una fase temprana del desarrollo del proyecto.

¹¹ BHP Billiton utilizó el término "cierre social" para describir el cierre del legado del acceso a la tierra dejado por Cambior y el final de las operaciones de BHP en el área.

¹² BHP Billiton proporcionó asistencia para la reubicación que incluyó acceso al transporte y a servicios de movilidad, un examen médico a los miembros de la familia, el acceso a un pequeño préstamo para comprar materiales de construcción y productos alimenticios básicos durante un mes.

¹³ Fuente: Paul Warner, ex Director, Relaciones Sociales e Institucionales, Billiton Base Metals

Con la segunda decisión, tomada a principios del 2007, RTMP eligió reasentar "temporalmente" a 21 familias que poseían tierras y tenían sus casas principales en un área que el proyecto requería para la construcción de una planta de tratamiento de agua, almacenes e instalaciones de almacenamiento de minerales. Utilizando los servicios de un consultor externo, RTMP llegó a acuerdos de arrendamiento y de restitución con estas familias. Estos acuerdos preveían la restitución de las viviendas e infraestructura afectada, una compensación monetaria para apoyar el traslado a sus nuevos hogares y la compensación por el arrendamiento de la tierra por tres o cuatro años a RTMP. La mayoría de las familias optaron por construir sus nuevas casas en el mismo caserío sin trastocar sus medios de subsistencia tradicionales, continuando con sus actividades agropecuarias como su principal fuente de ingresos. Otras familias optaron por trasladarse a la costa, por lo general en zonas con lazos familiares ya existentes, modificando su modo de vida, más monetizado, basado en actividades comerciales y la agricultura de riego apropiada para el clima seco del desierto.

Este grupo de hogares se hizo conocido como las familias TRAP, extraídos del término: "Plan de acción de reasentamiento temporal".¹⁴ El uso del término "temporal" en ese momento, pone en alerta la visión de RTMP, indicando que la totalidad de un reasentamiento estaba a la vuelta de la esquina dado el cronograma del proyecto. Los acuerdos TRAP no implicaban la compra de tierras, ya que la compañía únicamente arrendó una pequeña parte de la propiedad total de una familia para ubicar infraestructura del proyecto.

Cuadro 1: Definiciones Compartidas de Riesgo

Política de Riesgos Rio Tinto:

Rio Tinto define el riesgo como "un evento incierto que, si se produce, afectará el logro de uno o más de sus objetivos." Esta definición toma en consideración las amenazas o riesgos "negativos" (eventos que pueden dar lugar a resultados desfavorables para el negocio los cuales hay que evitar o minimizar) y las oportunidades y riesgos "positivos" (eventos que pueden dar lugar a resultados favorables los cuales deben ser explotados o mejorados).

El término "riesgo social" abarca una serie de amenazas u oportunidades de negocio que pueden ser el resultado de como el negocio impacta e interactúa con comunidades y grupos de interés. Los riesgos sociales, tanto directos como indirectos, pueden causar pérdidas o ganancias a la producción, afectar los plazos de desarrollo e impactar en los gastos de capital, que a su vez puede afectar el Valor Presente Neto (VAN).

Riesgos del Reasentamiento Michael Cernea:

La capacidad de planificación predictiva del modelo de riesgos y reconstrucción se debe al virtuoso preaviso del conocimiento "empaquetado" en este. Mediante la incorporación de información sobre los resultados de numerosos desplazamientos anteriores, el modelo predice resultados futuros seguros de ocurrir si se hace caso omiso de sus advertencias. Sin acción contraria, estos posibles riesgos de empobrecimiento se convertirán en privaciones duras y reales.

De ello se entiende que un modelo de predicción de riesgo es de utilidad máxima, no cuando confirma acontecimientos desastrosos sino cuando, como resultado de la incorporación y absorción de sus advertencias, se evita que los riesgos se conviertan en realidad, o se reducen al mínimo, y las consecuencias que predijo el modelo no se producen. Así es como el modelo predictivo actúa como una profecía auto-destructiva.

¹⁴ El programa TRAP es mejor entendido como un desplazamiento económico y físico parcial. Viviendas principales y parte de las tierras de cada familia fueron afectadas. Ninguna tierra fue comprada y las familias continuaron trabajando en sus tierras agrícolas remanentes en el área.

En octubre del 2008, el equipo de La Granja inició el proceso de desaceleración de sus actividades de campo y el despido de personal para centrarse en estudios de gabinete. RTMP no reanudó las actividades de perforación hasta mediados del 2010, pero el relacionamiento con comunidades y actores importantes y temas sociales, ambientales y geológicos continuaron durante este periodo. RTMP afirmó claramente que durante la recesión de las actividades de campo, seguirían cumpliendo con sus compromisos con el Estado peruano, derivadas del Acuerdo de Transferencia, así como sus compromisos con las comunidades locales, incluyendo las obligaciones de arrendamiento de tierras.

Esta pausa inesperada creó una oportunidad para revisar el enfoque general de desarrollo del proyecto, incluyendo su estrategia de acceso a la tierra. A principios del 2009, Rio Tinto había colocado un grupo de gerentes de larga trayectoria y experiencia en la implementación de estándares de Rio Tinto en el equipo de liderazgo, algunos de los cuales tenía experiencia previa con proyectos que habían enfrentado significativos retos comunitarios y sociales. El nuevo equipo tenía la voluntad y el tiempo para prestar atención a los aspectos sociales del desarrollo de la mina e invitó a los equipos de Comunidades y Asuntos Externos a participar más plenamente en la planificación general del proyecto. A medida que el equipo conducía el proceso de revisión, el "manejo de riesgos", "evaluación de huella" y "escuchar legados" emergieron como temas claves para establecer la estrategia de acceso a tierras e integrar la estrategia como un hito clave en el desarrollo de proyectos y su programación. (CSR de Estudio 2015)

RTMP SEGUNDA FASE ENFOQUE DE ACCESO A LA TIERRA: 2009 – 2014

RIESGO: UN MARCO PARA LA EVALUACIÓN SIMULTÁNEA DEL NEGOCIO Y LOS INTERESES DE LA COMUNIDAD

Las empresas mineras evalúan los riesgos para identificar las posibles amenazas y oportunidades para sus objetivos de negocio. La evaluación de riesgos típicamente considera los riesgos de seguridad, medioambientales, sociales y financieros para la empresa. Una vez identificado, un riesgo puede eliminarse cambiando el diseño o mitigarse mediante controles. Rio Tinto tiene un sólido programa de gestión de riesgos el cual es un requisito para todas las operaciones y proyectos.

En su artículo seminal, "Modelo de Riesgos y Reconstrucción para Reasentar a Poblaciones Desplazadas", Michael Cernea (1997) propone el uso de la gestión de riesgos para identificar los potenciales impactos negativos sobre las personas y comunidades afectadas por el reasentamiento. Como dice Cernea, la evaluación de riesgos es un "modelo predictivo" que "actúa como una profecía auto-destructiva." Una vez identificados, los riesgos pueden ser eliminados mediante el rediseño del enfoque o mitigarse mediante la planificación y la implementación de mecanismos de control para minimizar los impactos. La metodología de la evaluación de riesgos de Rio Tinto identifica los riesgos para el negocio, y el marco de riesgo de Cernea identifica los riesgos para las personas y comunidades. Los principios en común que sustentan ambos enfoques - para identificar lo que pudiese salir mal y evitar que ocurra -

permitió que los dos enfoques se vincularan. Riesgos hacia las familias involucradas en la adquisición de tierras y el reasentamiento son riesgos para el negocio (Cuadro 1).

Desde principios del 2009 hasta mediados del 2010, como parte de la revisión del desarrollo del proyecto, RTMP utilizó un enfoque de riesgo para identificar y comprender los temores de la comunidad y los retos relacionados con un potencial de reasentamiento, así como los temores del negocio y desafíos relacionados con la adquisición de tierras y su impacto en el desarrollo de la mina. El sistema de gestión de riesgos de Río Tinto incorpora y formaliza el concepto de

Cuadro 2: El Rol de Expertos Externos en Reasentamiento

Expertos externos en reasentamiento contribuyeron al desarrollo de la estrategia de acceso a tierras y jugaron un papel importante al entrenar al equipo de RTMP en definiciones de reasentamiento, problemas y riesgos.

En esa época en la industria, la subcontratación de la ejecución de reasentamiento a consultores externos parecía ser el mecanismo típico utilizado por las empresas mineras. Una vez que el diálogo interno en RTMP había comenzado, se hizo evidente que la empresa debía liderar el desarrollo de la estrategia de reasentamiento, utilizando la experiencia de los consultores externos como entrada, en lugar de depender de consultores para la estrategia y ejecución. A finales del 2008, RTMP organizó un panel de expertos externos en reasentamiento para proporcionar revisiones y retroalimentaciones periódicas sobre el desarrollo de la estrategia de acceso a la tierra.

RTMP también mantuvo el compromiso constante con ONG peruanas, académicos y otros expertos que proporcionaron información periódica sobre la estrategia social y de acceso a las tierras requeridas por el proyecto.

riesgo social como parte del riesgo estándar del proceso de evaluación. RTMP celebró su primer taller de riesgo social en octubre del 2008 durante dos días con la participación del personal staff de Comunidades y Asuntos Externos, consultores sociales externos y organizaciones no gubernamentales (ONGs).¹⁵ (Cuadro 2)

Desde la perspectiva empresarial, los riesgos centrales del acceso a la tierra para el desarrollo de La Granja fueron la falta de voluntad de los propietarios a vender sus tierras y reasentarse a un nuevo lugar; los costos potenciales; la duración del proceso y el impacto en las fechas previstas; y la forma de gestionar los "holdouts" (personas que se niegan a vender).

Desde la perspectiva de la comunidad, el equipo identificó los impactos de la adquisición de tierras y reasentamiento en las familias y comunidades y cómo estos impactos se traducían en riesgos para el negocio. Los riesgos para las familias y las comunidades incluían empobrecimiento, desarticulación social, la pérdida de sus fuentes de ingreso, la falta de trabajo, entre otros. Varias fuentes de información para análisis: las líneas de

base sociales realizadas por terceros; asesoramiento de consultores externos en reasentamiento; y retroalimentación de la comunidad. Además, RTMP encargó a un grupo externo documentar las experiencias comunitarias y familiares con el reasentamiento y la adquisición de tierras.

Como parte de la evaluación de riesgos, RTMP revisó las lecciones aprendidas de otros reasentamientos conducidos por Río Tinto en Perú y en el mundo. Consultores y entrevistas con otras empresas mineras proporcionaron dicha información. Conclusiones importantes incluyen:

¹⁵ Gran parte del personal social y consultores tienen tradicionalmente una exposición limitada a procesos de evaluación de riesgos. Se requiere la facilitación de expertos para que los participantes pasen de contar historias alrededor de la complejidad social y política a la identificación de los vínculos e impactos en el negocio.

- Ni un solo consultor, incluyendo aquellos con más de 30 años de experiencia trabajando en reasentamiento, pudieron señalar un caso que se considere 100% "exitoso" en todos los aspectos. El restablecimiento de los medios de vida para las familias reasentadas se destacó por ser especialmente difícil.
- La planificación previa en toda el área de huella es clave para evitar repetir el reasentamiento. Algunos proyectos mineros habían reubicado familias dos o tres veces, a veces comprando la misma tierra más de una vez.
- La adquisición de tierras y reasentamiento es una negociación y tanto la empresa como la comunidad deben estar bien preparados antes de la negociación para evitar aumentos significativos en costo o retrasos.

Según lo requerido por el sistema de gestión de riesgos de Río Tinto, el equipo RTMP documentó cada riesgo e identificó los controles y soluciones para eliminar o mitigar el riesgo. El proceso resultó en un análisis detallado, pero también en algunas conclusiones fundamentales que guiaron la planificación futura:

- Sin acceso permanente a la tierra no habría desarrollo de la mina.
- Las familias y comunidades pueden no estar de acuerdo en vender sus tierras y reubicarse.
- Para ser atractivo para las familias y los propietarios, cualquier acuerdo tendría que ser holístico con un enfoque en los medios de vida para así construir mejores oportunidades para las familias una vez reubicadas y a la vez mitigar los riesgos asociados a la transición [hacia medios de vida diferentes](#) que podrían crear riesgos reputacionales y legales para Río Tinto en el largo plazo.
- El acuerdo tendría que ser mutuamente aceptable para la empresa y las familias.

EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA HUELLA; SOCIAL Y TÉCNICA

En el 2010, RTMP estableció un pequeño grupo de planificación de reasentamiento dentro del equipo Social¹⁶ para trabajar junto al equipo Técnico y evaluar los riesgos relacionados con las posibles huellas de la mina, tanto para las comunidades como para la empresa. Por cada diseño de huella, el equipo de planificación de reasentamiento analizó el tipo de tenencia de la tierra, las características sociales, políticas, económicas y ambientales para identificar posibles impactos y temas prioritarios. El equipo utilizó imágenes de satélite, mapas de capacidad de uso mayor del suelo y zonificación, datos demográficos y otras fuentes secundarias para el análisis y la planificación. Las habilidades multidisciplinarias técnicas y sociales del equipo ayudaron a desarrollar enfoques innovadores para evaluar los riesgos y los costos. Por ejemplo, el equipo utilizó criterios comúnmente usados en la gestión forestal para caracterizar los tipos de suelo y cultivos y así estimar los diferentes valores de la tierra agrícola. La experiencia del personal de Comunidades y Asuntos Externos de RTMP también proporcionó una importante fuente de información acerca de las preocupaciones y expectativas locales.

¹⁶ El equipo Social de RTMP incluye profesionales en las siguientes funciones: Comunidades, Acceso a la Tierra, Desarrollo Regional, Asuntos Exteriores, Comunicaciones y Estudios Sociales y Sistemas.

El equipo de planificación utilizó el análisis de datos para generar evaluaciones de riesgos y estimaciones de costos para cada opción de huella. Los resultados se integraron con las evaluaciones técnicas y fueron revisados conjuntamente. Los dos equipos trabajaron juntos para construir una visión integrada de la viabilidad de cada opción de huella y cómo las modificaciones en la estrategia de diseño y desarrollo podrían mitigar los impactos sobre las comunidades y el negocio y lograr eficiencia de costos. Los equipos también descartaron opciones de huella consideradas demasiado arriesgadas tanto desde la perspectiva técnica como la social.

Los equipos técnicos y sociales compartieron la misma oficina, ayudando a mantener el diálogo y facilitar el enfoque de colaboración. Esto puede parecer un punto simplista, pero es más a menudo el caso en la minería el tener equipos de diseño técnicos ubicados en otra empresa, otra oficina o incluso en otro país. La distancia física entre el personal social y técnico puede obstaculizar la participación interna, lo que limita la comprensión de la realidad humana del sitio y la identificación de los riesgos para el desarrollo de un diseño en particular.

APRENDIENDO DE LOS LEGADOS

Los legados de acceso a la tierra fueron un factor importante en el diseño de la estrategia de adquisición de tierras y reasentamiento y comprende lo siguiente: 1) la reubicación implementada por Cambior; 2) el reasentamiento TRAP ejecutado por RTMP; y 3) la política de RTMP de arrendamiento de tierras. Estos legados derivaron de eventos que ocurrieron antes de la tenencia de Río Tinto y de las propias políticas y decisiones de RTMP sobre cómo asegurar el acceso a la tierra. Los tres legados se discuten en sucesivamente.

El Legado de la Reubicación de Cambior: El trauma social compartido creado por la compra de tierras en el período de 1995-1997 pesó mucho en la experiencia colectiva de las comunidades. Un número de miembros de la comunidad denunció que fueron maltratados durante el proceso de reubicación, relatando experiencias de negociaciones forzadas, confiscación de títulos de propiedad por abogados de la empresa, cierres de escuelas y centros

Cuadro 3: El Programa de Acompañamiento

El Programa de Acompañamiento Familiar se inició en el 2010 para apoyar a las familias con contratos de arrendamiento para que pudiesen gestionar nuevos ingresos de efectivo dentro de un marco de medios de vida. INDES, una ONG independiente, administró el programa bajo la supervisión de RTMP. RTMP e INDES, con la guía de un experto sénior australiano en desarrollo, desarrollaron la metodología del programa para centrarlo en el desarrollo de las personas y la familia. El programa trabajó junto a las familias para potenciar sus habilidades de autoayuda, fortaleciendo su diálogo interno, planificación y toma de decisiones. El objetivo era apoyar a las familias a tomar las mejores decisiones para su futuro al aumentar su comprensión sobre las oportunidades de desarrollo que disponían. La metodología evitó deliberadamente las actividades tradicionales de asistencia técnica y se movió al ritmo y deseos de cada familia.

Durante el 2013, RTMP ofrece el Programa de Acompañamiento como una opción para todas las familias afectadas por un potencial reasentamiento. La aplicación del programa antes del reasentamiento físico tenía la intención de reducir la vulnerabilidad de las familias a los cambios que se introducirían con el reasentamiento. El programa también proporciona soporte emocional y psicológico. El programa de acompañamiento actuaría como punto de coordinación de todos los programas de asistencia técnica y capacitación que se proporcionarían durante el proceso de reasentamiento.

de salud apoyados por el gobierno, suicidio, destrucción de tierras agrícolas, y familias estando peor que antes después de la reubicación.¹⁷

El recuento del evento de Cambior a RTMP por las familias, consultores sociales y ex directivos de BHP Billiton que habían sido testigos de su impacto, creó una imagen real para la comprensión de los riesgos que enfrentaron las familias reasentadas anteriormente.¹⁸ El legado haría difícil convencer a muchas de las familias a acceder a un tercer reasentamiento. Cualquier acuerdo sólido se basa en la confianza mutua y el legado reforzó el principio de que cualquier proceso futuro de adquisición de tierras tendría que ser consensuado y ser el resultado de un proceso de concertación y toma de decisiones transparentes. Además, el enfoque de Rio Tinto tendría que apoyar la transición hacia medios de vida diferentes en todo aspecto: económico, social, emocional y psicológico. La comprensión del legado de Cambior fue el conductor para iniciar el trabajo en los aspectos emocionales y psicológicos de desplazamiento y reasentamiento, tanto pasado como futuro (Cuadro 3).

El Legado de las Familias TRAP: Como se describió anteriormente, el programa TRAP incluyó el desplazamiento económico y físico parcial de 21 familias en el 2007 y 2008. En la ejecución, el programa no incluyó un enfoque global para abordar los impactos del desplazamiento. Los contratos de arrendamiento de tierras expiraron en el 2010 y las familias, con una cierta coordinación entre ellas, exigieron precios significativamente más altos para renovar sus contratos de arrendamiento. RTMP había construido infraestructura crítica en el terreno arrendado (planta de tratamiento de agua, Depósito de minerales y un socavón¹⁹) y las familias esperaban pagos más altos, indicando que la tierra era ahora más valiosa. Algunas familias habían estado viviendo de la compensación pagada en efectivo y requerían más recursos financieros, mientras que otros sintieron que habían sido abandonados por RTMP sin el apoyo requerido para establecer sus nuevas vidas.

A mediados del 2010, RTMP ofreció comprar la tierra arrendada a las familias TRAP. Este plan fracasó ya que cada propietario se negó a vender o pidió niveles extremadamente altos de compensación que, si se pagasen, habrían subido el costo de cualquier futura adquisición de tierra a niveles que el proyecto no hubiese podido sostener. Un mensaje constante de las familias era "no vamos a vender hasta que todos vendan". Esta posición tiene raíces en el legado dejado por Cambior ya que, según miembros de la comunidad, la empresa canadiense pago menos a los que negociaron primero y los que negociaron al final recibieron mejores compensaciones económicas por sus tierras. RTMP se llevó una lección importante sobre el reto que con lleva 'llegar al sí' con todos.

El Legado de Arrendamiento de Tierra: El intento de compra de tierras a las familias TRAP se produjo al mismo tiempo que el proyecto enfrentaba retos importantes en la expansión del programa de arrendamiento de tierras. En el 2006 y 2007, un consultor de ingeniería construyó

¹⁷ Las denuncias de abusos fueron relatadas a RTMP por consultores sociales contratados de Rio Tinto y BHP Billiton, por miembros de la comunidad y por los ex directivos BHP Billiton.

¹⁸ Algunos de los consultores sociales contratados por RTMP también había trabajado con BHP en el plan de cierre social; RTMP contrató a un miembro del personal de BHP; y el ex gerente BHP compartió con RTMP lo que vio cuando llegó por primera vez a La Granja y la evolución del enfoque de cierre social.

¹⁹ Un socavón es un túnel subterráneo utilizado para excavar muestras de rocas y minerales y evaluar los procesos hidrológicos.

la fórmula de compensación de arrendamiento sin la participación del equipo de Comunidades. Impulsado por la opinión de que el proyecto estaba en las primeras etapas de evaluación con incertidumbre sobre el futuro, la fórmula pagaba altos niveles de compensación monetaria y no monetaria para obtener el acceso rápido a pequeñas parcelas de tierra. A la vez que las actividades del proyecto avanzaban, la confianza de RTMP en la viabilidad de la concesión mejoraba. La perforación y otras actividades de exploración se expandían, lo que requería que más tierra fuese arrendada y de mayor tamaño.²⁰

Sólo un puñado de personas en RTMP entiendan la fórmula original y, como resultado, el equipo modificó el cálculo de la compensación con el tiempo para adaptar a diferentes negociaciones. Además, dado que la demanda del proyecto por tierras aumentó, el equipo hizo cambios en la fórmula para alinear el precio global por hectárea con la tasa del mercado local existente para las tierras agrícolas. El proyecto no había compartido la fórmula o consultado con las comunidades locales sobre su estructura, y las negociaciones de la tierra eran un círculo cerrado que incluían al propietario, su familia y RTMP. Con los cambios en la fórmula y la falta de consulta pública, los cambios en la fórmula de cálculo fórmula de compensación de arrendamiento con el tiempo llevó a pagar diferentes valores por hectárea y generaron desconfianza y especulación en los propietarios de las tierras y las comunidades..²¹

En el primer semestre del 2010, la continua exploración geológica de RTMP requería ampliar la perforación hacia una nueva zona agrícola altamente productiva en la que no se había producido previamente arrendamientos. Arrendamientos anteriores habían tenido lugar en terrenos que no favorecían la agricultura debido a la alta acidez natural por la presencia de sulfuro de cobre y otros minerales cerca a la superficie. El equipo de tierra de RTMP inició negociaciones utilizando el enfoque de fórmula habitual y se encontró con la negativa de los 28 propietarios que respondieron con sus propias ofertas, las cuales eran idénticas entre sí. La contrapropuesta de alquiler de éstos propietarios se alineaba perfectamente con el valor más alto pagado por hectárea hasta la fecha, lo que indicaba que, a pesar de las negociaciones cerradas, la indemnización pagada por RTMP era de conocimiento público.

En respuesta, RTMP revisó la fórmula de arrendamiento: precios pagados, aspectos monetarios y no monetarios, como se reflejaban los valores de arrendamiento con el mercado local de tierras y los impactos sobre futuros costos de adquisición de tierras y reasentamiento. El equipo reconstruyó la fórmula, convirtiéndola en un marco más coherente y comprensible.²² RTMP llevó a cabo una serie de talleres para familiarizar a la comunidad con la nueva fórmula de compensación y consulto a los líderes y propietarios locales sobre los costos de compensación

²⁰ A partir del tercer trimestre del 2014, RTMP alquiló unas 400 hectáreas a través de 131 acuerdos con 313 propietarios.

²¹ La negociación de alquiler entre el propietario, su familia y RTMP fue transparente y se produjo como una negociación "social". "Las negociaciones fueron ordenadas con pasos claros que involucraron la participación de las autoridades locales en la validación de los límites de propiedad. Todos los miembros de la familia fueron incluidos con especial atención para garantizar el acuerdo interno de la familia con el alquiler.

²² El marco revisado consistía en dos componentes: el valor agrícola y una estructura de bonos. La compensación anual del componente agrícola incluía los valores de venta establecidos para las tierras agrícolas, aumento de la inflación y la indemnización por los cultivos. El valor agrícola se pago a la firma de del contrato. La estructura del bonos ofrecía un porcentaje adicional al valor agrícola a pagarba en tres puntos: 1) cuando todos los propietarios que participaron en una campaña geológica hubiesen firmado, 2) a la mitad del contrato, y 3) al final del contrato.

para los cultivos agrícolas. Las negociaciones fueron re-iniciadas y 27 de los 28 propietarios firmaron acuerdos.²³

Paralelamente a este proceso, RTMP mantuvo una comunicación constante con todos los miembros de la comunidad y grupos acerca de la importancia de las nuevas áreas de perforación para el futuro del proyecto y, posteriormente, el futuro de los puestos de trabajo locales. RTMP indicó que los propietarios tenían todo el derecho a negociar sus intereses y que la empresa confiaba en que los acuerdos mutuamente aceptables y justos serían identificados con el tiempo. En la comunidad, se considera que los titulares con contratos de arrendamiento de tierras tienen acceso a beneficios económicos especiales y son una pequeña elite. Un gran número de miembros de la comunidad se beneficiaron del acceso al empleo con RTMP y sus contratistas, compartir públicamente el nuevo marco de compensación ayudó a apoyar la idea de que los beneficios para los 28 propietarios eran razonables y estaban actuando bajo la visión de su interés personal en lugar de velar por los intereses de la comunidad de tener acceso a puestos de trabajo como parte de las actividades de campo del proyecto.

Estos tres legados - Cambior, Familias TRAP, y arrendamiento de tierras - orientaron el diseño del proceso de negociación de adquisición de tierras y el paquete de compensación y beneficios. Las principales conclusiones incluyeron:

Proceso de Negociación:

- La transparencia, la equidad y la justicia son fundamentales para lograr un acuerdo sobre acceso a la tierra. Estos son valores importantes para la Ronda Campesina y alineados con los valores de "Como trabajamos" de Rio Tinto.²⁴ La propiedad privada de la tierra se reconoce y se le da prioridad, pero no a costa de la justicia para todos.
- Se requeriría darle una dimensión social o de comunidad al proceso de negociación para lograr consentimiento individual al vender y reubicar. La dimensión social demostraría los valores de transparencia, equidad y justicia y esperamos de llegar a un consenso social para la adquisición de tierras y reasentamiento que establecería el marco para las negociaciones individuales.
- 'Llegar al sí' con todos también fue importante para el proyecto. RTMP quería saber si la adquisición de la tierra y el reasentamiento iba a ser posible con todos los propietarios de las tierras requeridas para desarrollar la mina antes de hacer una inversión sustancial en el desarrollo futuro.

Compensación y Beneficios:

- Para acceder a vender sus tierras y reubicarse, las familias tendrían que estar seguras de que el acuerdo podría resultar en una mejor vida. La propuesta de reasentamiento tendría que ser holística, ofrecer mejores oportunidades de medios de vida, la restitución de los

²³ El propietario del terreno 28 se negó a arrendar su terreno debido a que él y su familia ya tenían dos acuerdos de acceso a tierras diferentes con RTMP (un contrato TRAP y un contrato de arrendamiento original) y consideraban que el nuevo contrato no ofrecía suficiente compensación.

²⁴ "Cómo Trabajamos" es el código de conducta empresarial global de Rio Tinto.

activos y mantener la relación con Rio Tinto y la futura mina.

- Un paquete beneficioso para las familias y los propietarios incluiría la restitución de activos, compensación monetaria y beneficios claros para así crear oportunidades para las familias reubicadas.
- El paquete tendría que abordar los problemas emocionales y psicológicos relacionados con el reasentamiento y proporcionar a las familias el apoyo necesario para que logren aprovechar las oportunidades incluidas en la compensación y beneficios.

LA ESTRATEGIA DEL ACCESO A LA TIERRA

A mediados del 2011, RTMP había desarrollado una política marco y un proceso de negociación de dos etapas para la adquisición de tierras y el reasentamiento. La primera etapa sería un proceso abierto, un acuerdo de decisiones transparentes con todas las comunidades afectadas, seguida de una segunda etapa de negociación de acuerdos individuales con familias y propietarios.

La primera etapa permitiría a RTMP saber si las comunidades estaban dispuestas a reubicarse y a qué costo, y también permitiría que las comunidades compartiesen sus miedos, preocupaciones y expectativas sobre la adquisición de tierras y el reasentamiento. El objetivo era hacerle frente a los riesgos fundamentales, tanto como para las comunidades como para la empresa, antes de hacerles una propuesta por la adquisición de tierras y el reasentamiento e iniciar las negociaciones o hacer nuevas inversiones en el desarrollo de la mina.

La Política marco es un documento público que establece los principios y compromisos de RTMP para la adquisición de tierras y el reasentamiento de manera pacífica y voluntaria:

Tabla 1: RTMP Marco de Adquisición de Tierras y Política de Reasentamiento

Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el futuro de las comunidades reasentadas y la mina de La Granja a través del trabajo conjunto y colaboración constante para mejorar el bienestar de las comunidades y las familias y la transferencia pacífica y voluntaria de propiedad de la tierra. • Apalancar la inversión de reasentamiento para beneficiar a las comunidades hospedadas y contribuir al desarrollo regional.
Caso de Estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la tierra para el desarrollo del proyecto de manera oportuna y económicamente aceptable • Comunidades y familias comprometidas y colaboradoras con el desarrollo de La Granja.
Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Pacíficas y voluntarias = acuerdos y consenso ¿? • Equidad, justicia y transparencia • Participación comunitaria • Beneficio neto para los medios de vida • Asequibilidad y puntualidad

Primera etapa: Acuerdo Social

La primera etapa se llevaría a cabo durante la fase de prefactibilidad del proyecto y establecerá un diálogo transparente a nivel comunitario para desarrollar un acuerdo social. El acuerdo establecerá el criterio y compromisos que orientarían las negociaciones individuales para la

adquisición de tierras y reasentamiento. Se tratarían temas como tierras de destino, medios de vida, compensación y beneficios. Los acuerdos existentes de la Mesa de Acuerdos Marco se utilizarían como una plataforma para el debate y para llegar a acuerdos.²⁵

Segunda Etapa: Acuerdos Individuales

Durante la segunda fase, basados en los términos establecidos en el Acuerdo Social, y después de la aprobación final por Rio Tinto Corporativa y pasar a Factibilidad, RTMP negociaría acuerdos individuales con las familias y los propietarios.

RTMP entendía que el lanzamiento de la primera etapa del acuerdo social significaría compartir el riesgo del negocio y la incertidumbre con las comunidades y que sería probable que el diálogo cambie el comportamiento familiar y aumente la especulación de la tierra. La decisión de invertir en la construcción de una mina por lo general no se realiza hasta el final de la fase de Factibilidad y, si es aprobada, la construcción se inicia poco después. RTMP consideró los riesgos, beneficios y pros y contras de iniciar el proceso de diálogo durante la fase de Prefactibilidad en vez de esperar a una fase posterior. Esperar para iniciar el diálogo reduciría el tiempo disponible para la consulta y la negociación, aumentando el riesgo que se convierta en un proceso bajo presión que podría resultar en mayores costos. La espera también pospondría cualquier "conocimiento" real sobre la probabilidad de aceptación de las familias de vender sus tierras y reasentarse. Por el contrario, iniciar el proceso de diálogo pondría en marcha un proceso de especulación y crearía expectativas entre las familias acerca de compensaciones y beneficios futuros. Si el proyecto se retrasase, habrían expectativas incumplidas se podría perder la buena voluntad de la comunidad lo que ocasionaría perder de los acuerdos ya realizados.

RTMP consideró estas cuestiones en los procesos formales de evaluación de riesgos y en las conversaciones con gerentes corporativos senior de la empresa. Finalmente, RTMP tomó la posición de que la primera etapa del acuerdo social debería aplicarse durante Prefactibilidad por las siguientes razones:

- RTMP requería la tenencia permanente de la tierra para construir la mina. Que las familias y los propietarios locales estuviesen de acuerdo en vender sus tierras era un riesgo fundamental para el desarrollo del proyecto. La disponibilidad los propietarios para vender sus tierras también sería esencial para la decisión de Rio Tinto en invertir en la fase de factibilidad.
- Discutir, consultar y consensuar un acuerdo mutuamente aceptable para el acceso a la tierra tomaría tiempo. Las lecciones aprendidas de otros proyectos demostraron que las negociaciones de tierras bajo presión para alcanzar los plazos de construcción resultaban

²⁵ RTMP y líderes comunitarios locales establecieron la mesa de acuerdos marco en el 2008 como un foro para colaborar y acordar trabajos conjuntos en educación, salud, agua, medio ambiente, empleo local y otros temas en la relación empresa-comunidad. La mesa de acuerdos marco estuvo integrada por autoridades electas y líderes locales de cada comunidad.

en mayores costos para la empresa y en un aumento de impactos y riesgos para la comunidad.

- La comunidad tenía derecho a conocer los planes de RTMP para el acceso a la tierra en un tiempo y a un ritmo que les permitiera tomar decisiones informadas. Esto fue fundamental para lograr el consenso social antes de comenzar el proceso de negociación individual.
- El proceso de acuerdos incluiría un mensaje clave en torno a la incertidumbre futura del proyecto: "Cualquier acuerdo alrededor de la adquisición de tierras y reasentamiento estaría sujeto a la aprobación corporativa y este era sólo uno de los factores que Rio Tinto consideraría para avanzar a factibilidad."

ADAPTANDO LOS PLANES A LA REALIDAD: GESTIÓN ADAPTIVA

RTMP recibió la aprobación de RT corporativa para seguir adelante con la etapa de concertación social en noviembre del 2011. RTMP inició el proceso en junio del 2012 con cuatro comunidades (La Granja, La Lima, La Iraca, y La Pampa) y la organización que representa a la diáspora de propietarios de La Granja y miembros de la comunidad a lo largo del costa.²⁶ El lanzamiento inicial se produjo en un período de cuatro días y comenzó con una reunión entre el Director del Proyecto RTMP y la Mesa Redonda de Acuerdos, seguida de reuniones con autoridades locales y dirigentes de cada comunidad. RTMP inició el proceso con una declaración y una pregunta: "Nos gustaría dialogar con ustedes sobre la posibilidad de la adquisición de tierras y un reasentamiento futuro. ¿Está usted interesado en dialogar con nosotros? "

La respuesta de la comunidad fue rápida y emocional. RTMP había subestimado el impacto emocional que la pregunta tendría y la profundidad y amplitud del trauma social dejado por el legado de Cambior en las comunidades, incluso para los que no habían sido afectados directamente. La mayoría de los miembros de la comunidad no reaccionaron diciendo "no", sino más bien compartieron lo que había ido mal con la adquisición de tierras de Cambior, exhortando a RTMP a prestar atención a su pasado.

RTMP pidió a cada una de las comunidades que discutan formalmente y respondan a la petición de diálogo en sus Rondas individuales y organizaciones. De las cuatro comunidades, una comunidad examinó la petición en su Ronda (con los hombres y las mujeres presentes) y ratificó formalmente su respuesta como "sí". La organización que representaba a la diáspora costera también volvió con un formal "sí".

Los líderes de las otras tres comunidades optaron por no presentar el tema a las reuniones de sus Rondas. El legado Cambior tuvo nuevamente un papel en esta actitud. Una de las experiencias relatadas por la comunidad fue que, durante las negociaciones de tierra, Cambior llevó a un número de autoridades locales a la costa para ver la nueva tierra adquirida para ellos,

²⁶ Dada la reubicación Cambior y los vínculos económicos y sociales existentes, muchas personas que poseían tierras en la concesión de La Granja residían cerca de la ciudad costera de Chiclayo. Estas familias habían organizado una asociación formal para trabajar en colaboración temas en comunes.

sin embargo durante el viaje, la empresa sobornó a los líderes locales y los convenció a no oponerse al proceso de compra de tierras. Como resultado, muchas autoridades locales en el 2012 se mostraron reacios a conducir debates relacionados con el proceso de adquisición de tierras de RTMP para protegerse contra la percepción de corrupción.

A dos semanas del anuncio, RTMP empezó con las preparaciones para reunirse individualmente con las más de 400 familias en las cuatro comunidades y Chiclayo. Quedó claro que RTMP tenía que escuchar la historia y preocupaciones de cada familia antes que ellos decidieran si querían o no discutir cualquier proceso futuro. Algunas de estas reuniones familiares fueron cortas; otras tomaron un día entero ya que algunas familias contaron con tristeza y dolor sus historias individuales.

Paralelamente a las visitas familiares, RTMP siguió reuniéndose con las autoridades locales que estaban incómodas y poco dispuestas a representar los intereses de las familias en cualquier proceso de diálogo. "Corresponde a las familias" fue una declaración coherente. Las visitas familiares terminaron en septiembre del 2012 con dos conclusiones claras: 1) el 93% de las familias visitadas acordaron continuar el diálogo; y 2) ni las familias ni las autoridades querían un proceso de concertación de decisiones dirigido por la Mesa de Acuerdos Marco por las autoridades locales. Todo el diálogo tendría que ser directamente con las familias.

RTMP revisó rápidamente y re-diseñó el proceso de participación previsto y el enfoque para establecer un "acuerdo". La siguiente tabla muestra las adaptaciones en la estrategia inicial del acuerdo social en respuesta a la retroalimentación de la comunidad y las familias. El objetivo estratégico sigue siendo el mismo: un proceso transparente para poder discutir la posibilidad de adquisición de tierras y reasentamiento que fijaría criterios equitativos de compensación y beneficios.

Tabla 2: Adaptaciones al Programa de Acuerdos Social

	Plan Inicial	Adaptaciones
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos comunitarios con compromisos vinculantes firmados por representantes en Mesa de Acuerdos Marco 	<ul style="list-style-type: none"> Marco de Compensación y Beneficios públicos, validado por cada familia indicando su disposición a negociar con RTMP según el marco
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> El cronograma inicial contempló 12 meses para un proceso de relacionamiento, considerando 6 sub-procesos de compromisos primarios 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de diálogo completado en 18 meses²⁷ Adaptación al alcance y cronograma de de dialogo debido a demandas de las familias por obtener más información

²⁷ El cambio de requisitos en los estudios técnicos también contribuyó a las demoras en el cronograma.

Espacios de Diálogo y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación primaria con la Mesa de Acuerdos Marco compuesto por líderes y representantes 	<ul style="list-style-type: none"> Diálogo ocurrido en 4 espacios : <ul style="list-style-type: none"> Reuniones individuales con familias Reuniones con grupos de familias y vecinos Reuniones con cada comunidad Reuniones con las cuatro comunidades Metodologías desarrolladas para capturar la retroalimentación y comentarios en cada espacio de diálogo y como consecuencia adaptar los planes de trabajo y enfoques
Fecha de Corte	<ul style="list-style-type: none"> Establecer fecha de corte oficial para controlar la especulación, el crecimiento demográfico y nuevas construcciones 	<ul style="list-style-type: none"> Definir y validar criterios para hogares residentes y no residentes para determinar la elegibilidad del reasentamiento Implementar un censo de hogares e inventario de activos con participación voluntaria para registrar las familias residentes en la huella del reasentamiento. Vincular formalmente criterios para la población existente utilizando los resultados del Censo e Inventario de Bienes y Activos Extender el relacionamiento con familias no residentes para controlar la especulación y la inmigración

A principios del 2013, después de trabajar con las familias y los líderes de la comunidad, surgió un enfoque de cinco pasos lo que ahora RTMP llama 'el proceso de diálogo para la construcción de un marco de compensación y beneficios'. La figura a continuación presenta los pasos:

Proceso de Adquisición de Tierras y Reasentamiento

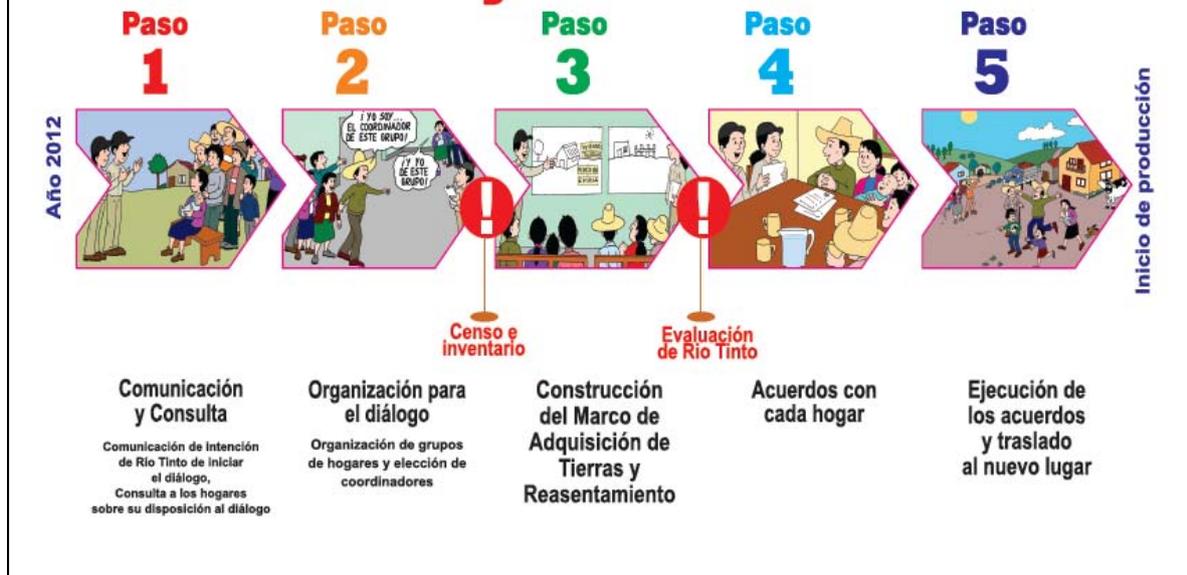


Figura 2: Adquisición de Tierras y Reasentamiento: 5 Pasos



INCERTIDUMBRE Y ESPECULACIÓN

Los tipos más frecuentes de especulación son la subdivisión de la tierra y la construcción de nuevas casas en el proyecto La Granja. Además, el empleo generado por las actividades de campo del proyecto alienta la inmigración. Los residentes locales y miembros de sus familias típicamente aportan a la especulación, la construcción y la inmigración.

La especulación es común en los proyectos de reasentamiento y uno de los aspectos más difíciles de manejar. La gestión especulativa relacionada con la adquisición de tierras es particularmente difícil en los países que carecen de un marco legal para regular el reasentamiento, como es el caso de Perú. Reconociendo que el proceso de diálogo estimularía la especulación y, en ausencia de controles legales, RTMP usó una serie de controles sociales y mecanismos para mitigar la especulación:

- Criterios de elegibilidad validados y claramente comunicados para diferenciar entre los residentes, los no residentes y los recién llegados. Diferenciar los beneficios que recibirían los residentes sobre los propietarios no residentes ayuda a crear desincentivos en contra de la subdivisión de tierra a familiares que residan fuera de la zona o personas no locales.

El Censo de hogares, Catastro e Inventario de activos fijos ejecutados con la participación voluntaria de las familias. Esto creó un registro formal de elegibilidad para el reasentamiento, validado por las familias y la comunidad

- Comunicación amplia sobre la política de reasentamiento de RTMP que enfatizaba los principios de equidad, justicia y transparencia. Esto incluye los mensajes relacionados con la equidad, tanto para la comunidad como para RTMP y la importancia de que las familias elegibles no diluyan sus futuros beneficios por sub-dividir la tierra a otros miembros de su familia o vender la tierra a foráneos.
- Relacionamiento con propietarios no residentes que viven en lugares fuera de la huella del reasentamiento para así desalentar planes de inmigración.
- Implementación del Programa de Acompañamiento (Cuadro 3) para proporcionar soporte psicológico, fortalecer los medios de vida de las familias más vulnerables que podrían verse tentados a subdividir o vender sus tierras a especuladores como una forma de ganar dinero rápido.
- Construcción y validación del Marco de Compensación y Beneficios, que incluirá los criterios de elegibilidad que deben aplicarse a residentes y propietarios de tierras no residentes.

²⁸ Dibujo realizado por un grupo familias de la comunidad representando sus deseos para su vida post reasentamiento, Sector El Rollo, Río Tinto, 2014 Fuente: Familia tercer registro de visita Relacionamiento- Zona II, Río Tinto, 2014.

RTMP estima que durante el proceso de diálogo, la población local incrementó en un 5% y los hogares aumentaron un 8% en un período de tres años.

HITOS Y RESULTADOS DEL PROCESO DE DIÁLOGO

El proceso de diálogo se desarrolló entre junio del 2012 y mayo del 2014. Los momentos claves durante el proceso están presentados a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3: Hitos del Proceso de Diálogo

Fecha	Actividad
Junio – Septiembre 2012	Anuncio del Proceso de Diálogo RTMP se reunió con todas las familias que serían afectadas en un eventual reasentamiento y preguntó: "Nos gustaría hablar con usted acerca de la posibilidad de la adquisición de tierras y reasentamiento futuro. ¿Está usted dispuesto a hablar con nosotros?" 93% de las familias visitadas acordó continuar el diálogo.
Octubre 2012	Presentación de la Política de Adquisición de Tierras y Reasentamiento de RTMP RTMP compartió los principios y compromisos de la política en los talleres públicos de cada comunidad.
Enero – Marzo 2013	Revisión de Derechos RTMP contrató una ONG para implementar talleres para revisar los derechos y responsabilidades de las familias y RTMP en cualquier proceso de adquisición de tierras y reasentamiento.
Marzo - Julio 2013	Censo de Viviendas e Inventario de Activos Ejecutado por un consultor externo con la participación de las familias. Los resultados se publicaron en cada comunidad y fueron validados. Del censo e inventario se creó una lista de residentes elegibles y de sus activos, los cuales aportaron detalles para estimar los costos del reasentamiento.
Agosto 2013	Talleres Participativos RTMP ejecutó talleres con grupos de familias en cada comunidad para presentar, consultar y adaptar la propuesta marco de compensación y beneficios. ²⁹
Noviembre 2013 to Junio 2014	Reuniones Familiares RTMP se reunió con cada familia para presentar y revisar el marco adaptado. Se preguntó a los hogares si estaban dispuestos a negociar con RTMP según el marco.

El proceso de diálogo culminó con las reuniones familiares. Los resultados de las reuniones proporcionados indicadores medibles sobre la disposición de las familias y los propietarios de tierras para negociar la adquisición de tierras y el reasentamiento con RTMP:

- El 71% de los hogares fueron visitados.
- El 97% afirmó su disponibilidad de llegar a un acuerdo con Rio Tinto bajo el marco presentado.
- El 3% estuvieron indecisos.

²⁹ El marco establece criterios generales para la compensación y beneficios en cuanto a la reposición de vivienda principal y tierra por tierra; acceso a los servicios sociales; restitución de medios de vida; entre otros. Por ejemplo, el criterio para la vivienda determina la reposición de una casa por familia y compensación monetaria para las viviendas secundarias.

- El 29% de los hogares no fueron visitados porque rechazaron la visita, estuvieron ausentes durante las visitas o pospusieron la visita tres veces.

CONCLUSIÓN

Para RTMP, el proceso de diálogo dio resultados positivos. La empresa y las comunidades tuvieron la oportunidad de tener una conversación robusta de lo que consistiría la adquisición de tierras y el reasentamiento, sobre todo desde la perspectiva del sustento integral y no sólo una transacción de intercambio de bienes y derechos por dinero en efectivo. La temprana planificación ayudó a RTMP a responder a las cambiantes preocupaciones, expectativas y temores no anticipados, mientras mantenían un enfoque en el objetivo estratégico de lograr un marco de consenso para el futuro acceso a la tierra. El proceso estableció un marco para la planificación y compensación del reasentamiento que es esencial para las evaluaciones financieras de RTMP y para las decisiones familiares de vender tierras y reasentarse.

El diálogo permitió a RTMP validar el alcance y la escala de los impactos estimados y afinar los costos asociados al acceso de tierra para el proyecto. Por lo general, las empresas mineras consideran los costos de reasentamiento como un gasto, principalmente, en activos tangibles y fijos - la construcción de nuevas viviendas y la compra de tierras. Mientras que una mayor parte del presupuesto refleja estas inversiones, la complejidad y el desafío del reasentamiento está en la transición de los procesos intangibles, como la organización social, los medios de subsistencia basados en la familia, las tradiciones culturales y adaptaciones a las actividades productivas. La transición de los medios de vida, comunidades y redes sociales requieren de una inversión en personas, relaciones, resistencia emocional y psicológica y desarrollo de habilidades. El proceso de diálogo ayudó a impulsar la colaboración interna en RTMP y así alinear la compra de tierras de destino la planificación de la construcción de los sitios de reasentamiento con un enfoque de medios de vida que incorpora, los elementos tangibles e intangibles. La decisión de ejecutar la primera etapa del proceso de diálogo significaba compartir la incertidumbre del negocio con las comunidades y las familias. Hablar con las comunidades y las familias sobre el eventual reasentamiento resultó en cambios a su comportamiento económico y creó una preocupación sobre el futuro y preguntas sobre cuando RTMP estaría dispuesto a seguir adelante con la fase de negociación de los acuerdos individuales. Este enfoque fue probado en mayo del 2014 cuando Río Tinto decidió retrasar el desarrollo del proyecto La Granja, reducir el financiamiento y centrarse en la mejora del caso de negocio. El cambio no fue totalmente inesperado ya que reducciones similares se estaban produciendo en toda la industria dada la reducción de los precios de materias primas y las restricciones de capital. Esta desaceleración en el proceso de desarrollo del proyecto pone sobre el tapete los desafíos para el acceso a la tierra y el reasentamiento en el desarrollo de la minería y actividades extractivas. Lograr el acceso a la tierra por consenso y una transición exitosa de los medios de vida después de haber ejecutado el reasentamiento requiere de plazos largos y relacionamiento profundo. Además, este compromiso es fundamental para entender completamente los impactos y con ello los costos para la empresa por el acceso a la tierra.

Cuadro 4: Un Historial Familiar de Acceso a la Tierra en La Granja por Liz Vergara

Don Porfirio Cubas tiene nueve hijos y es el patriarca de una gran familia. Ha vivido en La Iraca durante más de 50 años. En 1995, toda la familia vendió sus tierras a Cambior y se trasladaron a la costa del distrito de Batangrande. Muchas de las familias que vendieron sus tierras a Cambior terminaron en Batangrande.

Comencé a trabajar con el proyecto La Granja, en julio del 2006, encargándome de las negociaciones de arrendamiento de tierras con Don Porfirio y su familia. La familia dijo que el traslado a la costa fue doloroso y lleno de sacrificio. Ellos compraron tierras en Batangrande que no tenía suficiente agua, no tenían idea de cómo ejercer la agricultura en el medio ambiente del desierto costero ya que no tenían acceso a educación ni a servicios básicos de salud. También tenían muchos problemas de salud. Después de un período de tiempo, decidieron vender su tierra y regresar a una zona llamada Checapon que es mucho más cercana a su hogar original en La Iraca. La familia se estableció en Checapon hasta el año 2000 cuando recompraron sus tierras en La Granja de vuelta a BHP Billiton.

En el 2006, RTMP comenzó actividades de perforación y exploración en La Granja. Don Porfirio fue una de las primeras familias que RTMP visitó para negociar el alquiler de sus tierras. Don Porfirio inicialmente era muy receloso. Pero, como es la tradición local, siempre fue respetuoso y amable. Él me enseñó su tierra, mostrándome los límites y contándome lo que su familia había vivido durante la venta de tierras a Cambior y la forma en que lo habían forzado a negociar.

Un día, le pregunté por qué no plantaba cultivos en la parte inferior del valle que era donde estaba la tierra más productiva. Don Porfirio dijo "... porque esos ingratos en Cambior llenaron mi campo con rocas para que así no se pueda sembrar nada". Él me mostró la tierra cubierta de piedras y rocas donde Don Porfirio estaba tratando de plantar en los espacios entre las rocas. Ese día le pedí al departamento de operaciones en Rio Tinto que removiesen todas las rocas para que Don Porfirio pudiese continuar sembrando camotes, pero no se dio.

Don Porfirio, finalmente accedió a arrendar su tierra. Hasta la fecha, Rio Tinto sigue arrendando alrededor del 50% del total de las tierras de su familia (aproximadamente 16 hectáreas). En el primer contrato firmado con la familia arrendó no más de 1.000 m². En el 2007, la familia accedió a arrendar más tierra a RTMP y reubicar su casa a otro anexo de la comunidad. Don Porfirio con 5 de sus hijos y sus familias se reubicaron en el anexo El Rollo donde tienen otras tierras. Rio Tinto construyó nuevas casas para la familia y los apoyó en la transición de sus medios de vida.

Don Porfirio falleció el año pasado. Pasó los últimos años de su vida con dos de sus hijas que viven en Checapon y Chiclayo donde podía acceder a atención médica especializada.

Las negociaciones de arrendamiento de tierras siempre fueron complejas con Don Porfirio y su familia. Siempre toma tiempo reunir a todos los miembros de la familia, conversar sobre todos los temas importantes para la familia y llegar a un acuerdo. A veces, RTMP se toma su tiempo para escuchar las preocupaciones de la familias. Pero siempre llegamos a un acuerdo y el contrato de arrendamiento entre RTMP y la familia se ha renovado tres veces desde 2006. Sin la buena voluntad y la confianza mostrada por Don Porfirio y otras familias como la suya, RTMP no podría haber progresado en su trabajo.

Esta es la historia de una familia, pero es también una lección sobre los impactos de la concesión de La Granja en las familias y comunidades durante más de 20 años. El desarrollo del proyecto lleva mucho tiempo y ha afectado a muchas generaciones. Esta historia es una pequeña forma de dar las gracias a Don Porfirio y su familia - y todas las familias de la zona de La Granja - por su hospitalidad y la voluntad de llegar a acuerdos con RTMP.

Las inversiones en el desarrollo de minas responden a los precios y oportunidades de mercado que cambian rápidamente y las empresas son expertas en la aplicación de esos cambios en cuestión de meses, a veces semanas. Es fácil ver cómo las empresas optan por acceder a la tierra gradualmente y muchas veces al último minuto, usualmente por la adquisición de tierra a través del tiempo – ya que la toma de decisiones del negocio promueve estas decisiones a

corto plazo. Los gerentes de proyecto quieren empujar el mayor número de los costos de capital hacia el futuro para así mejorar el valor financiero hoy en día.

Esta dinámica e inherente tensión entre los plazos financieros de las empresas y los plazos sociales de las comunidades merece mayor escrutinio. Nuevas pruebas demuestran que el enfoque gradual y al último minuto al comprar tierras se traduce en mayores costos de acceso a la tierra para la empresa y un mayor riesgo para comunidades y propietarios (Kemp et al. 2013). Ciertamente, las empresas deben esforzarse por minimizar sus impactos sociales y abstenerse de adquirir precozmente la tierra hasta que el futuro del proyecto esté claro. Pero si una empresa sabe que una mina no es viable sin el acceso a ciertas áreas que requieren de reasentamiento en el futuro, ¿cuánto tiempo deberían retrasar la incorporación de ese costo en sus modelos financieros o discutir la posibilidad con las familias y los propietarios de tierras?

Compartir incertidumbre significa compartir cambio. RTMP compartió con las comunidades la decisión de reducir el financiamiento del proyecto, explicando que las actividades de campo, el proceso de diálogo del reasentamiento y oportunidades de empleo local y los servicios locales serían retrasados por un período de tiempo. Miembros de la comunidad respondieron con reacciones diversas: incredulidad ("es difícil imaginar cómo la empresa no podía continuar con el proyecto después de hacer una inversión tan importante en su desarrollo"), preocupación (sobre el acceso a puestos de trabajo e ingresos), frustración (sobre su medios de vida futuros), y resignación ("sabíamos que esto podía suceder"). El reto ahora es que RTMP y las comunidades continúen el diálogo abierto para abordar los efectos de la reducción del empleo y los cambios en la ruta de desarrollo del proyecto, mientras se mantiene la confianza y la buena voluntad.

AGRADECIMIENTOS

Mientras que los autores son totalmente responsables por el contenido de este artículo, nos gustaría dar las gracias a una serie de personas que proporcionaron orientación, estímulo y rigor editorial. Gracias a Deanna Kemp y John Owen por sus ideas, dirección y estímulo; y a Ian Woods, Paul Warner, Mike Steyn, Brendan Waters y John Datson por su revisión y correcciones. Un abrazo fuerte para los miembros del equipo Social de La Granja que implementaron todo el trabajo que hemos escrito y que aportaron ideas y contenidos. Además, nos gustaría dar las gracias a los miembros de los paneles de acceso tierras y reasentamiento de RTMP que acompañaron el proceso de planificación y proporcionando experiencia y orientación invaluable: Ana María Iversson, Margarita Rosa de Castro Illera, Elena Correa, Mike Steyn, Glynn Cochrane, Louie Cononelos y David Salisbury. Por último, expresamos nuestro más profundo agradecimiento y reconocimiento a las comunidades de la concesión de La Granja por su participación, hospitalidad y paciencia.

REFERENCIAS

Cernea, M 1997, 'The risks and reconstruction model for resettling displaced populations', *World Development*, vol. 25, no. 10, pp. 1569-1587.

Arbelaez-Ruiz, D & Kemp, D, 2014, *Integration of communities and social performance (CSP) in Rio Tinto: La Granja case study*, The Centre for Social Responsibility in Mining (CSRSM) (artículo por publicar).

Downing, TE 2002, *Avoiding new poverty: mining induced displacement and resettlement*, International Institute for Environment and Development, visto el 12 June 2014, http://commdev.org/files/1376_file_Avoiding_New_Poverty.pdf.

International Finance Corporation (IFC) 2012, *Performance standard 5: Land acquisition and involuntary resettlement*, visto el 12 June 2014, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3d82c70049a79073b82cfaa8c6a8312a/PS5_English_2012.pdf?MOD=AJPERES.

Kemp, D, Owen, JR, Cervantes, D, Arbelaez-Ruiz, D & Benavides Rueda, J 2013, *Listening to the city of Cajamarca: Final report*, The Centre for Social Responsibility in Mining (CSRSM), visto el 20 May 2015, <https://www.csrsm.uq.edu.au/publications/listening-to-the-city-of-cajamarca-a-study-commissioned-by-minera-yanacocha-final-report>.

Owen, JR & Kemp, D 2014, 'Mining-induced displacement and resettlement: A critical appraisal', *Journal of Cleaner Production* (in press).