



REVISTA del INSTITUTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N° 5 - 2025
Universidad Católica de Cuyo - Fac. Cs. Económicas y Empresariales



“La Licencia Social para Operar: Análisis de Gobernanza y Modelos de Gestión Sostenible”

“The Social License to Operate: Analysis of Governance and Sustainable Management Models”

Michael Meding¹

Ocampo Abadía, Ariel²

Arias-Valle, María Belén³

¹*Universidad Católica de Cuyo- HHL Leipzig*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5670-1012>

Correo electrónico: michaelemeding@gmail.com

²*Instituto de Desarrollo Sostenible -Universidad Católica de Cuyo*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2456-5335>

Correo electrónico: aocampo@uccuyo.edu.ar

³*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)- Instituto de Desarrollo Sostenible - Universidad Católica de Cuyo*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-2945>

Correo electrónico: phd.marias@gmail.com



Resumen

La Licencia Social para Operar (LSO) es un contrato no escrito, basado en la confianza y el respeto, esencial para la sostenibilidad del sector extractivo. Este análisis tiene como objetivo sintetizar la literatura reciente sobre la LSO, centrándose en su arquitectura conceptual, la dinámica de los stakeholders y su impacto económico en América Latina. La metodología se basa en una revisión documental sistemática y la síntesis de evidencia de estudios de caso regionales. Los resultados indican que la LSO se cimenta en tres pilares: legitimidad social, credibilidad y confianza. El factor más contundente en la gestión de la LSO en la región es la gobernanza, pues la desconfianza gubernamental amplifica el riesgo social. Además, la pérdida de LSO tiene un impacto negativo y mensurable en el Valor de la Empresa. Se concluye que la gestión exitosa de la LSO trasciende el mero cumplimiento legal, exigiendo la internalización de costos socioambientales y la inversión proactiva en justicia procesal y distributiva para asegurar la competitividad a largo plazo.

Palabras claves: Minería; Licencia Social para Operar; Sostenibilidad; Gobernanza

Abstract

The Social License to Operate (SLO) is an unwritten contract, based on trust and respect, essential for the sustainability of the extractive sector. This analysis aims to synthesize the recent literature on the SLO, focusing on its conceptual architecture, stakeholder dynamics, and economic impact in Latin America. The methodology relies on a systematic documentary review and the synthesis of evidence from regional case studies. Results indicate that the SLO is founded upon three pillars: social legitimacy, credibility, and trust. The most critical factor in managing SLO in the region is governance, as governmental distrust amplifies social risk. Furthermore, the loss of SLO has a negative and measurable impact on the Enterprise Value. It is concluded that successful SLO management transcends mere legal compliance, demanding the internalization of socio-environmental costs and proactive investment in procedural and distributive justice to ensure long-term competitiveness.

Keywords: Mining; Social License to Operate; Sustainability; Governance.

1. Introducción

La LSO se ha establecido como un constructo fundamental para la sostenibilidad de proyectos de alto impacto, particularmente en las industrias extractivas, energética y minera (Bice, 2014; Boutilier & Thomson, 2023). El concepto surgió a finales de la década de 1990 como una respuesta directa a la creciente preocupación global por los impactos sociales y ambientales de las actividades empresariales, especialmente en sectores de alto riesgo (Bice, 2014; Lacoursière, 2025).

La LSO se define operativamente como un acuerdo implícito o no escrito que se establece entre una compañía y las comunidades o stakeholders afectados por sus operaciones, cimentado en la confianza, el respeto y el reconocimiento de los derechos e intereses mutuos (Breakey et al., 2025; Cesar, 2021). La importancia de este mecanismo radica en que, en el entorno regulatorio actual, el cumplimiento estricto del marco legal es insuficiente (Alves et al., 2021; Olivares Chicahuala & Arias-Valle, 2024). Las empresas deben ir más allá de la normativa, demostrando coherencia, responsabilidad y un propósito genuino para consolidar la confianza de sus grupos de interés y garantizar la estabilidad a largo plazo (M.-B. Arias-Valle, Lillo-Murcia, et al., 2022; Coria Augusto et al., 2025). La LSO es, por lo tanto, un requisito indispensable y un contrato constantemente renovable, ya que la legitimidad social no se concede de una vez, sino que se renueva continuamente en función de la coherencia entre el discurso y la acción corporativa (Cruz,



2021; Glückler & Gutiérrez, 2025).

A pesar de la extensa literatura sobre los pilares conceptuales de la LSO (legitimidad, credibilidad y confianza) y su importancia operativa, existe una laguna crítica en la síntesis de cómo la debilidad de la gobernanza estatal y los sentimientos nacionalistas en América Latina actúan como factores multiplicadores del riesgo operacional y financiero para las empresas extractivas (Bruckner, 2023; Duhó, 2024). En este contexto regional de alta sensibilidad social y debilidad institucional, la medición y cuantificación de la LSO como factor de riesgo y Valor de la Empresa, se vuelve imperativa para justificar la inversión proactiva en gestión social y estratégica (G. J. Amos & Boahen, 2024; Bamber et al., 2024).

El presente artículo realiza un análisis integral de la LSO, con un enfoque particular en las dinámicas que se observan en el sector extractivo de América Latina, donde la debilidad institucional y la alta sensibilidad social amplifican el riesgo operacional. La metodología se basa en una revisión documental sistemática y la síntesis de evidencia a partir de estudios de caso regionales. Entre las principales conclusiones, se verifica que la gobernanza es el factor más contundente para la gestión de la LSO en la región, y se demuestra una correlación negativa y mensurable entre el conflicto social y el Valor de la Empresa, lo que justifica la internalización de costos socioambientales para asegurar la competitividad a largo plazo.

El propósito central de este estudio es analizar la arquitectura conceptual de la LSO, identificando sus pilares (legitimidad, credibilidad y confianza) y su carácter dinámico. Además, el estudio busca evaluar el rol de la gobernanza, la justicia (procesal y distributiva), y el nacionalismo como factores de riesgo en el contexto latinoamericano, para luego sintetizar la evidencia sobre la cuantificación de la LSO y su correlación negativa y mensurable con el riesgo y el Valor de la Empresa. Finalmente, se busca identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas estratégicas para la gestión proactiva de la LSO a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

2. Revisión de la Literatura

La LSO representa la manifestación más elocuente de la transición desde una RSC meramente filantrópica hacia una gestión que integra activamente la ética y la sostenibilidad en el núcleo del modelo de negocio (García-Ortega et al., 2024; Woźniak & Jurczyk, 2022). La LSO se define, en esencia, como la aprobación continua y el acuerdo implícito de las comunidades y otros grupos de interés para que una empresa mantenga sus operaciones, trascendiendo el marco legal y contractual (Abuya, 2023; Ackers & Grobbelaar, 2022). Este contrato social no escrito se gana y se mantiene dinámicamente, fundado en la triada conceptual de la Legitimidad Social, la Credibilidad y la Confianza, siendo esta última el pináculo de la relación, donde las acciones de la empresa se perciben con un interés genuino en el bienestar mutuo (Ocampo, 2024; Vošnjak et al., 2024). La LSO se convierte así en un catalizador del Capital Social, el stock de relaciones y redes que una empresa puede movilizar para obtener estabilidad y cooperación (Amoah & Eweje, 2024; G. Amos et al., 2024).

La LSO representa la manifestación más elocuente de la transición desde una RSC meramente filantrópica hacia una gestión que integra activamente la ética y la sostenibilidad en el núcleo del modelo de negocio (Bebbington et al., 2008; Vives & Peinado-Vara Editores, 2011). La LSO se define, en esencia, como la aprobación continua y el acuerdo implícito de las comunidades y otros grupos de interés para que una empresa mantenga sus operaciones, trascendiendo el marco legal y contractual (Matikainen, 2022; Moeremans & Dooms, 2025). Este contrato social no escrito se gana y se mantiene dinámicamente, fundado en la triada conceptual de la Legitimidad Social, la Credibilidad y la Confianza, siendo esta última el pináculo de la relación, donde las acciones de la empresa se perciben con un interés genuino en el bienestar mutuo (Bansah et al., 2024; Lacey & Lamont, 2014). La LSO se convierte así en un catalizador del Capital Social, el stock de relaciones y redes que una empresa puede movilizar para obtener estabilidad y cooperación (Abuya, 2023; Angotii et al., 2024).

Desde una perspectiva de la Teoría de Stakeholders (Freeman, 1984), la LSO es el resultado directo de una gestión que reconoce no solo el poder contractual, sino también el poder moral y la influencia política de



los grupos de interés periféricos. No obstante, la verdadera profundidad analítica de la LSO reside en su impacto en la economía institucional. La ausencia o debilidad de la LSO actúa como un generador masivo de Costos de Transacción (Deryugina et al., 2021) en el entorno operativo. Estos costos no son meramente multas o sanciones, sino que incluyen la interrupción de las operaciones, el tiempo dedicado a la renegociación con la comunidad, los sobrecostos en seguridad y, en última instancia, el costo de oportunidad de proyectos paralizados. Estudios empíricos, particularmente en el sector minero, han cuantificado que estas interrupciones pueden representar pérdidas millonarias semanales en la valoración del proyecto, lo cual subraya la tesis central de este trabajo: la LSO es un factor de riesgo financiero mensurable que impacta directamente en el Valor de la Empresa (Wambwa et al., 2025).

Este vínculo entre el desempeño social y el valor financiero se formaliza a través del concepto de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2006), que postula que la competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades están mutuamente interdependientes. La LSO exitosa no debe ser vista como una mitigación de riesgo, sino como una estrategia de creación de valor que impulsa la eficiencia, reduce la volatilidad y asegura el acceso continuo a recursos y territorios. La gestión de la LSO se integra, por lo tanto, en el núcleo de la dimensión Social (S) del marco ESG, señalando que una gobernanza débil en el ámbito social se proyecta como una falla crítica en la Gobernanza (G) corporativa (Duho, 2024; Fikru et al., 2024).

El contexto latinoamericano complejiza el modelo debido a la prevalencia de Instituciones Incompletas o Débiles. La baja confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales (la justicia, los reguladores ambientales, las autoridades locales) actúa como un multiplicador del riesgo social para las empresas extractivas (M.-B. Arias-Valle & Coria Augusto, 2024; Zambrano-Monserrate, 2025). La comunidad, al desconfiar del Estado como garante imparcial de la justicia y mediador efectivo, transfiere y proyecta esa desconfianza directamente hacia la empresa, especialmente si es de origen extranjero. Bajo esta luz, la LSO se convierte en una demanda de Justicia (Esteves, 2008; Lacey & Lamont, 2014). Es imperativo que las empresas demuestren no solo Justicia Distributiva (reparto de riqueza y compensación), sino, y de manera más crítica, Justicia Procesal, es decir, que los mecanismos de consulta y participación sean legítimos, transparentes y permitan una voz real a los grupos de interés en el diseño y la implementación del proyecto, garantizando que el proceso de toma de decisiones sea percibido como equitativo y respetuoso (Erdiaw-Kwasie & Caripis, 2020; Matikainen, 2022). Este énfasis en la justicia procesal es lo que distingue una LSO superficial de una LSO genuinamente integrada en la estrategia corporativa (M. B. Arias-Valle et al., 2025; Campero et al., 2024).

2.1 El Sector Minero: Contexto, Etapas y Regulación

La minería, definida como la actividad económica que se dedica a extraer recursos naturales y minerales de la corteza terrestre, constituye un pilar estructural para las economías latinoamericanas, aportando materias primas esenciales para la industria global (M.-B. Arias-Valle, Lillo-Murcia, et al., 2022; Brueckner et al., 2021). Su alta complejidad radica en que es una actividad de largo plazo, alta inversión de capital y un uso intensivo de territorio (Bice, 2014; Elkington, 2001). La actividad se desarrolla en un ciclo que abarca varias etapas críticas que definen la interacción con la LSO: Exploración (identificación del recurso y primer contacto con las comunidades), Factibilidad y Diseño (decisiones de impacto ambiental y social), Construcción (mayor impacto territorial y social, y promesa de empleo), Operación (generación de valor y gestión de impactos ambientales y sociales), y finalmente, el Cierre de Mina y Post-Cierre, considerada la prueba de fuego de la credibilidad corporativa. Los proyectos mineros se clasifican comúnmente en minería metálica (cobre, oro, hierro) y no metálica (carbón, caliza, sales), cada una con perfiles de riesgo y tecnologías de extracción distintas (a cielo abierto o subterránea) (Murphy & Bertignoll, 2025; Woźniak & Jurczyk, 2022). Históricamente, la minería ha estado ligada a una tradición extractivista, donde la percepción de los beneficios es para la élite o el capital extranjero, mientras que los costos (ambientales y sociales) recaen desproporcionadamente en las comunidades locales. Esta historia de desigualdad es el antecedente que nutre la desconfianza actual en la región (Blinova et al., 2022; Campero et al., 2024).



Desde una perspectiva de la Teoría de Stakeholders (Freeman, 1984; Octavio & Setiawan, 2025), la LSO es el resultado directo de una gestión que reconoce no solo el poder contractual, sino también el poder moral y la influencia política de los grupos de interés periféricos. No obstante, la verdadera profundidad analítica de la LSO reside en su impacto en la economía institucional. La ausencia o debilidad de la LSO actúa como un generador masivo de Costos de Transacción (Deryugina et al., 2021; Lacey & Lamont, 2014) en el entorno operativo, incluyendo la interrupción de las operaciones, el tiempo dedicado a la renegociación y los sobrecostos en seguridad y, en última instancia, el costo de oportunidad de proyectos paralizados. Estudios empíricos, particularmente en el sector minero, han cuantificado que estas interrupciones pueden representar pérdidas millonarias semanales en la valoración del proyecto, lo cual subraya la tesis central de este trabajo: la LSO es un factor de riesgo financiero mensurable que impacta directamente en el Valor de la Empresa (Deryugina et al., 2021; Farjana et al., 2019).

Este vínculo entre el desempeño social y el valor financiero se formaliza a través del concepto de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2006), que postula que la competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades están mutuamente interdependientes. La gestión de la LSO se integra en el núcleo de la dimensión Social (S) del marco ESG. En el ámbito internacional, esta actividad está regida por directrices clave que buscan mitigar los riesgos globales y estandarizar las mejores prácticas: la Guía de Debida Diligencia de la OCDE para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales en Zonas Afectadas por Conflictos y de Alto Riesgo, los Principios del Ecuador (para la financiación de proyectos) y los estándares de desempeño de la Corporación Financiera Internacional, particularmente en materia de reasentamiento y pueblos indígenas. Crucialmente, la ratificación por parte de varios países latinoamericanos del Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales establece la obligación ineludible de la Consulta Previa, Libre e Informada, elevando la LSO a un requisito con rango constitucional y redefiniendo el papel de las empresas en el territorio (Blinova et al., 2022; Gow & Gunawan, 2024).

El contexto latinoamericano complejiza el modelo debido a la prevalencia de Instituciones Incompletas o Débiles (M.-B. Arias-Valle, Lillo-Murcia, et al., 2022; Coria Augusto et al., 2025). La baja confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales actúa como un multiplicador del riesgo social para las empresas extractivas (Zambrano-Monserrate, 2025). El debate de la LSO, en este escenario, se centra en la demanda de Justicia, requiriendo que las empresas demuestren no solo Justicia Distributiva (reparto de riqueza y compensación), sino, de manera más crítica, Justicia Procesal, es decir, que los mecanismos de consulta y participación sean legítimos, transparentes y permitan una voz real a los grupos de interés en el diseño y la implementación del proyecto (Moffat & Zhang, 2014). Este énfasis en la justicia procesal es lo que distingue una LSO superficial de una LSO genuinamente integrada en la estrategia corporativa (Murphy & Bertignoll, 2025).

3. Metodología

El presente estudio adopta un enfoque metodológico analítico-sintético de tipo cualitativo, diseñado para examinar la LSO, el riesgo financiero asociado y las dinámicas de gobernanza que caracterizan al sector extractivo de América Latina. La investigación se basa en una revisión documental sistemática y rigurosa cuya finalidad es transformar un concepto cualitativo y dinámico en métricas operacionales y lecciones estratégicas. La estructura del trabajo sigue el modelo IMRyD (Introducción, Metodología, Resultados y Discusión). La estrategia de búsqueda y selección de documentos combinó la revisión de literatura especializada (informes de organismos internacionales, estudios académicos y artículos de gestión) con el análisis de casos de estudio y marcos regulatorios regionales. Los documentos fuente se seleccionaron y analizaron en función de su abordaje de: la definición y los pilares conceptuales de la LSO; la cuantificación y medición de la LSO, incluyendo modelos jerárquicos como los de Thomson y Boutilier y el concepto de Capital Social; la correlación empírica entre el conflicto social/LSO y el Valor de la Empresa; y el análisis de la gobernanza y la justicia en el contexto latinoamericano (Bolivia, Perú, Catamarca-Argentina). El proceso de síntesis se enfoca en establecer la conexión directa entre la gestión social (Social Performance), el

riesgo operativo y las implicaciones financieras, proporcionando un marco estratégico para la toma de decisiones corporativas y la política pública.

4. Resultados

La síntesis de evidencia y el análisis de la literatura especializada permitieron establecer hallazgos clave en torno a la arquitectura conceptual de la LSO, su impacto financiero mensurable y los factores estructurales de riesgo que caracterizan al sector extractivo en América Latina.

4.1. Arquitectura Conceptual y Evidencia de la Triada LSO

El análisis confirma que la LSO opera como un acuerdo implícito, de naturaleza dinámica y no escrita, establecido entre una compañía y sus *stakeholders*. Los resultados evidencian que el mantenimiento continuo de la LSO es un requisito indispensable, supeditado al respeto mutuo, la confianza y el reconocimiento de los intereses de las partes.

Se identificó que la LSO se cimenta en la triada de **Legitimidad Social, Credibilidad y Confianza**, siendo la Confianza el pináculo de la relación, donde la empresa es percibida con un interés genuino en el bienestar mutuo. La LSO exitosa se verificó como un catalizador del **Capital Social**, impulsando la cooperación y la estabilidad operativa.

Pilar de la LSO	Definición Operacional	Impacto en el Riesgo Operacional	Vínculo ESG
Legitimidad Social	Aceptación dentro de las normas y valores culturales locales.	Permite el acceso inicial al territorio; el incumplimiento genera oposición activa.	S (Social)
Credibilidad	Coherencia demostrada entre el discurso (promesas) y la acción.	Reduce la incertidumbre; factor clave durante la crisis.	G (Gobernanza)
Confianza (Pináculo)	Expectativa positiva sobre las intenciones futuras de la empresa.	Minimiza la fricción operativa y reduce los Costos de Transacción.	S y G

4.2. Impacto Financiero Cuantificable: Cobertura de Riesgo y Valor Actual Neto (VAN)

Los hallazgos demuestran una correlación negativa y mensurable entre el conflicto social derivado de una LSO débil y el Valor de la Empresa. La debilidad de la LSO actúa como un generador masivo de **Costos de Transacción** en el entorno operativo, incluyendo:

1. Interrupción forzada de las operaciones.
2. Tiempo y recursos dedicados a la renegociación con la comunidad.
3. Sobrecostos en seguridad.
4. El **costo de oportunidad** de proyectos paralizados o retrasados, cuantificado como lo dejado de percibir por no extraer, procesar y vender mineral.

La incorporación formal de los **Costos de Solución de Conflictos**, que agrupan costos directos e indirectos, se establece como un requisito de planificación. Estos costos deben internalizarse en el modelo geológico y de planificación de minado, afectando directamente el cálculo del envolvente económico.

La volatilidad en los flujos de caja futuros causada por un riesgo social elevado se traduce, en el modelado financiero, en una necesidad de incrementar el Costo de Capital Propio (CAPM) y, por ende, el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). Un WACC más alto reduce drásticamente el **Valor Actual Neto (VAN)**, haciendo inviables proyectos marginalmente rentables.

Finalmente, la fase de Cierre de Mina se reveló como un riesgo reputacional de largo plazo. El abandono de sitios sin provisionar garantías financieras adecuadas resulta en **pasivos heredados** (minas huérfanas) que, aunque externalizan el costo al Estado, se internalizan inmediatamente como riesgo reputacional para toda la industria en la región.

4.3. El Multiplicador de Riesgo: Gobernanza Débil e Instituciones Incompletas

El análisis concluye que la **Gobernanza** es el factor más contundente en la gestión de la LSO en América Latina. El contexto regional se caracteriza por la prevalencia de **Instituciones Incompletas o Débiles**.

Los resultados demuestran el siguiente mecanismo de riesgo: la **baja confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales** (reguladores, justicia, autoridades locales) actúa como un **multiplicador del riesgo social** para las empresas extractivas. La desconfianza en el Estado como mediador efectivo o garante imparcial es **transferida y proyectada directamente hacia la compañía**.

La sensibilidad al factor de la **extranjería** fue identificada como un factor amplificador. Las empresas de origen extranjero son desproporcionadamente penalizadas en la región en comparación con las empresas locales, facilitando la oposición activa y el riesgo nacionalista. Un ejemplo de este riesgo se evidenció en Bolivia con la cesación de una alianza con una compañía alemana en el sector del litio debido a manifestaciones masivas.

Se concluye que una gestión social deficiente (S) se proyecta como una falla crítica en la **Gobernanza Corporativa (G)**.

4.4. Prevalencia de la Justicia Procesal como Distintivo de LSO Genuina

La LSO en el contexto latinoamericano de instituciones débiles se transforma en una demanda de **Justicia** por parte de la comunidad. Esta demanda se bifurca en dos componentes:

1. **Justicia Distributiva:** Se relaciona con el reparto de riqueza, compensación por externalidades y la contribución económica al desarrollo local.
2. **Justicia Procesal:** Se centra en la equidad y transparencia de los procedimientos de toma de decisiones, garantizando que los mecanismos de consulta y participación sean legítimos, transparentes y permitan una **voz real** a los grupos de interés.

El resultado más significativo en este ámbito es que el énfasis en la **Justicia Procesal** es el elemento que **distingue una LSO superficial** (limitada a la filantropía) de una LSO genuinamente **integrada en la estrategia corporativa**. La ratificación del Convenio 169 de la OIT en varios países eleva la **Consulta Previa, Libre e Informada** a un requisito con rango constitucional, reforzando la necesidad de Justicia Procesal.

4.5. Evidencia sobre la Gestión de la LSO a lo Largo del Ciclo de Vida del Proyecto

El análisis reveló la necesidad de una gestión de la LSO continua e integrada en las fases del ciclo minero:

- **Fase de Exploración:** Esta etapa es la de mayor sensibilidad, donde se establece el tono de la relación. La evidencia sugiere la adopción de una "Nueva Cultura para la Exploración Minera" que inicie la consulta comunitaria **antes de la obtención de permisos**, entendiendo la consulta como una oportunidad de relacionamiento.
- **Fase de Factibilidad y Construcción:** La credibilidad se construye mediante la transparencia. Los Planes de Participación Ciudadana (PPC) deben brindar información detallada y actualizada sobre sostenibilidad, empleo proyectado e infraestructura. Los procedimientos transparentes para la precalificación de proveedores locales y la gestión de la mano de obra son esenciales para mitigar conflictos por Justicia Distributiva.
- **Fase de Operación:** La coherencia entre el discurso y la acción es clave, especialmente en la gestión ambiental (relaves, agua). Se identificó la importancia crítica de los **Mecanismos de Quejas y Reclamos operacionales**, co-diseñados con las comunidades y accesibles, para actuar como válvulas de escape y materializar la Justicia Procesal, previniendo la escalada de problemas menores.
- **Fase de Cierre y Post-Cierre:** El Cierre es la prueba de fuego de la credibilidad. Los hallazgos subrayan la necesidad de planificación integral y temprana. Críticamente, se requieren **Garantías Financieras obligatorias** para asegurar que el cierre pueda ser financiado en su totalidad (evitando el riesgo de abandono o quiebra) y proteger la LSO del sector.

5.1. La LSO como Métrica Financiera y de Gobernanza: Más Allá del Cumplimiento Legal

Los resultados de esta investigación confirman la tesis de que la LSO ha trascendido el ámbito de la RSC para convertirse en un **determinante del valor de la empresa**. La correlación negativa entre el conflicto social y el VE, mediada por un aumento en el **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)**, posiciona la gestión de la LSO como una función de la Alta Dirección y de la **estrategia financiera**. Este enfoque alinea la LSO con los criterios **ESG (Environmental, Social, and Governance)**, donde la 'S' (Social) es un riesgo material que afecta la viabilidad del proyecto (Jartti et al., 2020).

Un hallazgo central en el contexto latinoamericano es el rol del Estado. La **baja confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales** actúa como un **multiplicador del riesgo social** para las compañías extractivas (Cruz, 2021). Cuando el Estado es percibido como un regulador débil o un distribuidor ineficiente de la renta, la compañía se ve obligada a asumir un **rol de confianza sustituta**, una carga operativa que, si no se gestiona proactivamente, resulta en el escalamiento del conflicto. Esto subraya que una LSO sólida requiere no solo la legitimidad social de la empresa, sino también el fortalecimiento de la gobernanza multinivel (Campero et al., 2024; Moffat et al., 2016).

5.2. El Imperativo de la Justicia Procesal y la Confianza

La efectividad de la LSO se define por la percepción de **justicia** que tienen las comunidades (Jartti et al., 2020; Sánchez-Soriano et al., 2024). La demanda de **Justicia Distributiva** (reparto de beneficios y compensación) es evidente, pero el estudio enfatiza la importancia crítica de la **Justicia Procesal**. Esta última, ligada a la transparencia, la accesibilidad y la participación significativa en la toma de decisiones, es el motor de la **Confianza**, el pilar más alto de la LSO.

En este sentido, la identificación de los **Mecanismos de Quejas y Reclamos (Grievance Mechanisms)** co-diseñados y operacionales como **válvulas de escape** (o "circuit breakers") durante la fase de operación, es fundamental. Estos mecanismos materializan la Justicia Procesal en el día a día, permitiendo que las tensiones menores se resuelvan localmente antes de que escalen a conflictos paralizantes. Su implementación exitosa es una **prueba de credibilidad** continua que mantiene la LSO viva a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

5.3. El Déficit de Educación en Sostenibilidad: Una Barrera para la LSO Duradera

Un elemento recurrente en los análisis sobre conflictos socioambientales en América Latina es la **brecha en la formación, investigación y extensión sobre sostenibilidad y el sector extractivo** (Arias-Valle, 2023; 2024; 2025). La falta de un **lenguaje común y un marco conceptual compartido** entre comunidades, empresas y gobiernos sobre lo que constituye el **desarrollo sostenible** (Bebbington et al., 2008; Gamez et al., 2025) obstaculiza la construcción de una LSO genuina (Arias-Valle, 2024; 2022).

Esta brecha se manifiesta en varios niveles:

1. **Asimetría de Información y Conocimiento:** La falta de educación y capacitación en temas socioambientales y de gestión del riesgo a nivel comunitario y de gobiernos locales impide la **participación pública efectiva** y la **toma de decisiones informada** (Arias-Valle & Marimon, 2025; 2024). Si los actores sociales carecen de las herramientas epistémicas para comprender los estudios de impacto o las promesas de la empresa, el diálogo de la LSO se vuelve meramente transaccional, en lugar de transformador (Al-Mansoori & Koç, 2019; Gamez et al., 2025).
2. **Déficit de Investigación Aplicada:** Existe una necesidad de aumentar la **investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria** en las universidades y centros de estudio de la región (Alcántara-Rubio et al., 2022; M. Arias Valle & Marimon, 2025). La falta de extensión universitaria especializada en sostenibilidad y minería dificulta la generación de **conocimiento neutral** que pueda servir como puente entre las partes y facilitar soluciones innovadoras a los desafíos complejos del territorio (gestión hídrica, cierres de mina) (Amarfil Echegaray & Arias-Valle, 2025; Arias-Valle & Marimon, 2024).
3. **Capacitación Institucional:** Para que el Estado cumpla su rol de regulador y distribuidor de la renta de manera eficiente, es imprescindible implementar **sistemas permanentes de capacitación** en

desarrollo sostenible para sus funcionarios (Arias-Valle, 2025; M.-B. Arias-Valle & Marimon, 2024b). Sin esta capacidad, el Estado continuará siendo percibido como débil, perpetuando el problema del **multiplicador de riesgo** que se traslada a la empresa.

En conclusión, el **déficit educativo en sostenibilidad** actúa como un inhibidor sistémico de la LSO (Arias Valle et al., 2021; 2021). La inversión en educación, investigación y extensión en temas de desarrollo sostenible es, por lo tanto, una **inversión estratégica en la capacidad de diálogo** y en la **Confianza** a largo plazo, siendo esencial para asegurar la competitividad y permanencia de la industria en la región (M. B. Arias-Valle & Marimon, 2025a).

6. Conclusiones

Este análisis reafirma que la LSO es el factor de riesgo más crítico y el principal impulsor de la sostenibilidad en el sector extractivo de América Latina. La LSO ya no es un elemento periférico de la Responsabilidad Social Corporativa, sino un contrato implícito de alto valor estratégico que determina la viabilidad financiera de los proyectos.

Los principales puntos concluyentes son los siguientes. En primer lugar, la LSO posee una **valoración estratégica y financiera** innegable. Es un activo no material que se traduce directamente en la rentabilidad; su ausencia o debilidad genera costos de transacción masivos, eleva el Costo Promedio Ponderado de Capital y disminuye el Valor Actual Neto de las inversiones. Por ello, su gestión efectiva debe ser internalizada como una estrategia de creación de valor compartido, no solo como una obligación de mitigación de riesgos.

En segundo lugar, se establece el **dilema de la gobernanza regional** como un factor central. La inestabilidad de la LSO en América Latina está intrínsecamente ligada a la debilidad institucional y la baja confianza en el Estado. Esta desconfianza se transfiere directamente a las empresas, convirtiendo a la gobernanza en el factor multiplicador de riesgo social más significativo. Para una LSO duradera, las empresas no solo deben cumplir con la ley, sino también apoyar el fortalecimiento de las capacidades regulatorias y de distribución de beneficios del Estado.

En tercer lugar, el estudio confirma el **imperativo de la justicia procesal**. La LSO se obtiene y mantiene a través de la Justicia Procesal, garantizando que las comunidades afectadas tengan una voz real y participativa en la toma de decisiones. La credibilidad se construye mediante la coherencia y la transparencia en cada fase del ciclo minero, siendo los Mecanismos de Quejas y Reclamos operacionales y accesibles esenciales para resolver conflictos y materializar esta justicia en el día a día.

Finalmente, se identifica un **desafío sistemático: el déficit educativo en sostenibilidad**. Existe una brecha estructural en la educación, investigación y extensión universitaria sobre desarrollo sostenible y el sector extractivo. Esta asimetría de conocimientos limita la capacidad de los actores (comunidades, gobiernos locales) para participar de forma efectiva e informada en el diálogo de la LSO. La inversión proactiva en la capacitación y la generación de conocimiento neutral es fundamental para construir un lenguaje común, reducir la desconfianza y asegurar que el diálogo de la LSO sea transformador y genuino, y no meramente transaccional.

En resumen, la Licencia Social para Operar exige una transformación en la mentalidad corporativa, pasando del simple cumplimiento legal a una integración profunda de los principios de Justicia y Sostenibilidad en el modelo de negocio. El futuro de la minería responsable en la región dependerá de la capacidad de todos los actores para cerrar las brechas de gobernanza y conocimiento, construyendo la Confianza como el único garante de la sostenibilidad a largo plazo.

7. Referencias

Abuya, W. (2023). Does Corporate Social Responsibility (CSR) Actually Develop Mining Communities? An Examination of CSR Programmes in Kenya's Mining Sector BT - Corporate Social Responsibility in



- Developing Countries: Challenges in the Extractive Industry (S. K. Msosa, S. Mugova, & C. Mlambo, Eds.; pp. 83–109). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-27512-8_6
- Ackers, B., & Grobbelaar, S. E. (2022). The impact of the integrated reporting framework on corporate social responsibility (CSR) disclosures – the case of South African mining companies. *Social Responsibility Journal*, 18(6), 1106–1127. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2020-0508>
- Alcántara-Rubio, L., Valderrama-Hernández, R., Solís-Espallargas, C., & Ruiz-Morales, J. (2022). The implementation of the SDGs in universities: A systematic review. *Environmental Education Research*, 28(11), 1585–1615. <https://doi.org/10.1080/13504622.2022.2063798>
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability (Switzerland)*, 11(15), 4072–4072. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Alves, W., Ferreira, P., & Araújo, M. (2021). Challenges and pathways for Brazilian mining sustainability. *Resources Policy*, 74, 101648. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101648>
- Amarfil Echegaray, H. M. A., & Arias-Valle, M. B. (2025). La importancia del desarrollo sostenible en la Educación Superior Argentina. *Revista de Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo Sostenible*, 2(1). <https://revistasdigitales.udesa.edu.ar/index.php/resides/article/view/216>
- Amoah, P., & Eweje, G. (2024). Examining the social sustainability strategies of multinational mining companies in a developing country. *Social Responsibility Journal*, 20(3), 568–584. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2022-0480>
- Amos, G. J., & Boahen, S. (2024). Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Perspectives of Host Communities in a Developing Country. *European Journal of Business and Management Research*, 9(2), 25–34. <https://doi.org/10.24018/EJBMR.2024.9.2.2164>
- Amos, G., Management, S. B.-E. J. of B. and, & 2024, undefined. (2024). Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Perspectives of Host Communities in a Developing Country. *Ejbmr.Org*, 9(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.2.2164>
- Angotii, M., Ferreira, A. C. de S., Eugénio, T., Branco, M., & Queiroz, J. M. (2024). A sustainability assessment modeling-based external account of the impacts of mining activities in Brazil. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2023-0297>
- Arias Valle, M., & Marimon, F. (2025). Evaluating Sustainability Research in Argentine Higher Education. *Higher Learning Research Communications*, 15(2). <https://doi.org/10.18870/hlrc.v15i2.1614>
- Arias Valle, M.-B., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2021). How much are universities engaged with their social responsibility? *Education Policy Analysis Archives*, 29. <https://doi.org/10.14507/EPAA.29.5399>
- Arias-Valle, M. B. (2024). Desempeño de universidades argentinas en rankings de sostenibilidad internacional: Performance of Argentine universities in international sustainability rankings. *Revista Estudios Ambientales - Environmental Studies Journal*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v12i2.2773>
- Arias-Valle, M. B. (2025). Estrategias para la integración de la sostenibilidad en las Universidades Argentinas. *Revista de Estudios Interdisciplinarios Sobre Desarrollo Sostenible*, 2(2), 389–427.
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2024). Do Argentine Universities Incorporate Sustainability in Their Extension Activities? *Luna Azul*, 59, 172–194. <https://doi.org/10.17151/laz.2024.59.9>
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2025a). Higher education and sustainability: The challenge of financing in Argentina. *Kawsaypacha Journal: Society and Environment*, 16, A-005. <https://doi.org/10.18800/kawsaypacha.202502.A005>
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2025b). The engagement with sustainability: The case of the Argentine university system. *Educación y Humanismo*, 27(49), 1–24. <https://doi.org/10.17081/eduhum.27.49.7385>
- Arias-Valle, M. B., Suarez, Natalia, Perez Armendariz, & Gamez, D. (2025). Plan de RSE estrategia para



- incluir la sostenibilidad en las empresas. *Revista Del Instituto de Desarrollo Sostenible*, 4(4), 26–56.
- Arias-Valle, M.-B. (2023). The promotion of Education for sustainable development. *Revista Estudios Ambientales*, 11(2), 111–123. <https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v11i2.1905>
- Arias-Valle, M.-B., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2021). How do socially responsible universities perform? The case of spanish universities. *Tec Empresarial*, 15(3).
<https://doi.org/10.18845/te.v15i3.5816>
- Arias-Valle, M.-B., & Coria Augusto, C. J. (2024). Sustainability in Action: Building a responsible future. *ReviISE - Revista De Ciencias Sociales Y Humanas*, 24(24), 53–54.
<https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/1215/1387>
- Arias-Valle, M.-B., Lillo Murcia, A. M., Perez Armendariz, M. P., Ocampo Abadia, A., Gamez, D., Bolaños, G., Zamora, S., & Cañizares, M. B. (2022). El compromiso de las universidades Argentinas con la Agenda 2030. 1º Congreso Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad.
- Arias-Valle, M.-B., Lillo-Murcia, A. M., Perez-Armendáriz, M. P., & Navarro, M. (2022). The inclusion of sustainability in mining companies. *Journal Management & Business Studies*, 4, 1–12.
<https://doi.org/10.32457/jmabs.v4i2.1932>
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2024a). Do Argentine Higher Education Institutions promote sustainability? *Revista Andina de Educación*, 8(1), 000812–000812.
<https://doi.org/10.32719/26312816.2024.8.1.2>
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2024b). Integrating Social Responsibility Into Sustainability Strategies: The Case of the Catholic University of Cuyo. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 26(2), 194–210. <https://doi.org/10.2478/jtes-2024-0022>
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2025). Evolution of Latin American Higher Education Institutions' Commitment to the 2030 Agenda. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 27(1), 115–134.
<https://doi.org/10.2478/jtes-2025-0007>
- Arias-Valle, M.-B., Marimon, F., Coria-Augusto, C. J., & Apaza-Canqui, A. E. (2024). Perspectives on Sustainability in Higher Education: A Comparative Analysis between Argentina, Spain, and Peru. *Revista de Investigación En Educación*, 22(3), 604–620. <https://doi.org/10.35869/REINED.V22I3.5768>
- Bamber, P., Fernandez-Stark, K., & Molina, O. (2024). Innovation and competitiveness in the copper-mining GVC: developing local suppliers in Peru. *Industrial and Corporate Change*, 33(4), 940–964.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtad033>
- Bansah, K. J., Acquah, P. J., & Boafo, A. (2024). Land, water, and forest degradation in artisanal and small-scale mining: Implications for environmental sustainability and community wellbeing. *Resources Policy*, 90, 104795–104795. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104795>
- Bebbington, A., Hinojosa, L., Bebbington, D. H., Burneo, M. L., & Warnaars, X. (2008). Contention and Ambiguity: Mining and the Possibilities of Development. *Development and Change*, 39(6), 887–914.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2008.00517.x>
- Bice, S. (2014). What Gives You a Social Licence? An Exploration of the Social Licence to Operate in the Australian Mining Industry. *Resources*, 3(1), 62–80. <https://doi.org/10.3390/resources3010062>
- Blinova, E., Ponomarenko, T., & Knysh, V. (2022). Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy. *Sustainability*, 14(13). <https://doi.org/10.3390/su14138163>
- Boutilier, R., & Thomson, I. (2023). Social License to Operate (pp. 1665–1669).
https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_127
- Breakey, H., Wood, G., & Sampford, C. (2025). Understanding and defining the social license to operate: Social acceptance, local values, overall moral legitimacy, and 'moral authority'. *Resources Policy*, 102, 105488. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105488>
- Bruckner, K. D. (2023). Improving environmental and social practices in the mining sector is essential in the transition to renewable energy. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 41(3), 361–367.



<https://doi.org/10.1080/02646811.2022.2106687>

Brueckner, M., Spencer, R., Knowles, S., & Paull, M. (2021). Mining legacies—Broadening understandings of mining impacts. *The Extractive Industries and Society*, 8(3), 100950.

<https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100950>

Campero, C., Andrews, N., & Smith-Carrier, T. (2024). Mining, the sustainable development goals and impact assessments: A review of governance and local impacts. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14615517.2024.2407687>

Cesar, S. (2021). Corporate social responsibility fit helps to earn the social license to operate in the mining industry. *Resources Policy*, 74, 101814–101814.

<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101814>

Coria Augusto, C. J., Arias-Valle, M.-B., Marimon, F., Olivares Chicahuala, C., & Cañizares, M.-B. (2025). Commitment to sustainability in supplier companies in the mining sector: Analysis of corporate missions in San Juan, Argentina. *Baltica*, 81–94. <https://doi.org/10.5200/baltica.2025.1.7>

Cruz, T. L. (2021). The Social License to Operate as a Tool to Promote Sustainability and Social Responsibility in Mining Industry: Case Study of Parauapebas and Canaã dos Carajás (Pará, Brazil) BT - Integrating Social Responsibility and Sustainable Development: Addressing (W. Leal Filho, U. Tortato, & F. Frankenberger, Eds.; pp. 407–424). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_27

Deryugina, T., Moore, F., & Tol, R. S. J. (2021). Environmental applications of the Coase Theorem.

Environmental Science & Policy, 120, 81–88. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.03.001>

Duho, K. C. T. (2024). Environmental Reporting, Corporate Governance, and Sustainable Development in Africa's Mining Sector BT - SDGs in Africa and the Middle East Region (I. R. Abubakar, I. da Silva, R. Pretorius, & K. Tarabieh, Eds.; pp. 777–806). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-17465-0_21

Elkington, J. (2001). The triple bottom line for 21st century business. *The Earthscan Reader in Business and Sustainable Development*, 20–43.

Erdiaw-Kwasie, M. O., & Caripis, L. (2020). Using the EITI standard to combat corruption: Lessons from Transparency International's mining research in five countries.

<https://researchers.cdu.edu.au/en/publications/using-the-eiti-standard-to-combat-corruption-lessons-from-transpa>

Esteves, A. M. (2008). Mining and social development: Refocusing community investment using multi-criteria decision analysis. *Resources Policy*, 33(1), 39–47.

Farjana, S. H., Huda, N., Parvez Mahmud, M. A., & Saidur, R. (2019). A review on the impact of mining and mineral processing industries through life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1200–1217. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.264>

Fikru, M. G., Brodmann, J., Eng, L. L., & Grant, J. A. (2024). ESG ratings in the mining industry: Factors and implications. *The Extractive Industries and Society*, 20, 101521–101521.

<https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101521>

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach (p. 276).

<https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Gamez, D., Arias Valle, M. B., Perez Armendariz, & Suarez, Natalia. (2025). Formando Agentes de Cambio: La Educación en Responsabilidad Social Corporativa como Pilar de la Sostenibilidad Empresarial. *Revista Del Instituto de Desarrollo Sostenible*, 4(4), 39–50.

García-Ortega, B., Catalá-Pérez, D., de-Miguel-Molina, B., & de-Miguel-Molina, M. (2024). Corporate Social Responsibility Challenges in the Mining Industry and ISO 26000 BT - The Strategic Paradigm of CSR and Sustainability: A Public-Private Approach (E. Poveda-Pareja, B. Marco-Lajara, M. Úbeda-García, & E. Manresa-Marhuenda, Eds.; pp. 45–73). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58889-1_3

- Glückler, J., & Gutiérrez, D. (2025). Social license to operate: An institutional critique and research framework. *Resources Policy*, 107, 105657. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105657>
- Gow, I. S., & Gunawan, J. (2024). The effect of applying green accounting and corporate social responsibility disclosure on profitability using the international council on mining and metals (ICMM) Standard. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(1). <https://irjems.org/irjems-v3i1p134.html>
- Jartti, T., Litmanen, T., Lacey, J., & Moffat, K. (2020). National level paths to the mining industry's Social Licence to Operate (SLO) in Northern Europe: The case of Finland. *The Extractive Industries and Society*, 7(1), 97–109. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.01.006>
- Lacey, J., & Lamont, J. (2014). Using social contract to inform social licence to operate: An application in the Australian coal seam gas industry. *Special Volume: The Sustainability Agenda of the Minerals and Energy Supply and Demand Network: An Integrative Analysis of Ecological, Ethical, Economic, and Technological Dimensions*, 84, 831–839. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.047>
- Lacoursière, M.-S. (2025). The social license to automate in the mining industry. *Mineral Economics*, 38(2), 413–424. <https://doi.org/10.1007/s13563-025-00494-x>
- Matikainen, L. S. (2022). Addressing Sustainability in the Mining Industry Through Stakeholder Engagement. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 11(1), 35–48. <https://doi.org/10.1177/22779779221078673>
- Moeremans, B., & Dooms, M. (2025). Social license to operate: Factors determining social acceptance among local port community stakeholders. *Maritime Economics & Logistics*, 27(1), 183–210. <https://doi.org/10.1057/s41278-024-00297-x>
- Moffat, K., Lacey, J., Zhang, A., & Leipold, S. (2016). The social licence to operate: A critical review. *Forestry: An International Journal of Forest Research*, 89(5), 477–488. <https://doi.org/10.1093/forestry/cpv044>
- Moffat, K., & Zhang, A. (2014). The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. *Resources Policy*, 39, 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.11.003>
- Murphy, M., & Bertignoll, H. (2025). Shaping the future of mining; balancing responsible extraction of resources and related social impacts through the PRO SLO education initiative. *6th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*, 253, 1584–1590. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.220>
- Ocampo, A. (2024). 'La Comunicación y el Liderazgo para la Sostenibilidad' 'Communication and Leadership for Sustainability'. 4, 53–75.
- Octavio, M. F. R., & Setiawan, D. (2025). Does stakeholder and media attention influence climate change disclosure? Evidence from mining industry. *Journal of Applied Accounting Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2023-0164>
- Olivares Chicahuala, C., & Arias-Valle, M. B. (2024). Hacia una Minería Sostenible en San Juan: Desafíos, Prácticas y Oportunidades. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, 3, 98–109.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. <https://pdfs.semanticscholar.org/77e9/9d84c1574c79cdbf15f1723637f7b24869c1.pdf>
- Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P. M., Pérez-López, E. I., & García-Montalvo, I. A. (2024). Inclusive governance: Empowering communities and promoting social justice. *Frontiers in Political Science*, 6, 1478126.
- Vives, A., & Peinado-Vara Editores, E. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. *La Responsabilidad Social de La Empresa En América Latina*. <https://cmappspublic.ihmc.us/rid=1WCCGMV2N-PM4X2K-6WV0/La responsabilidad social en América Latina.pdf#page=31>



- Vošnjak, M., Rebolj, N., & Devetak, I. (2024). Environmental Content as a Part of Science-Oriented Sustainable Development Goals in Grades 6 and 7 of Slovenian Primary School: An Analysis of Science Textbooks. *Center for Educational Policy Studies Journal*. <https://doi.org/10.26529/CEPSJ.1792>
- Wambwa, D., Mundike, J., & Chirambo, B. (2025). Balancing economic development, social responsibility, and environmental conservation through financial assurance programs in sub-Saharan Africa's mining industry. *Environment, Development and Sustainability*, 27(3), 5869–5892. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04205-w>
- Woźniak, J., & Jurczyk, W. (2022). SLO in CSR perspective—A comparative case study from Poland (2018–2020). *Resources Policy*, 77, 102654–102654. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102654>
- Zambrano-Monserrate, M. A. (2025). The role of governance in large-scale mining sector in Latin America. *Environmental Science & Policy*, 168, 104071. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2025.104071>