



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Comunicaciones

**ACCIONES DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADAS EN
LA EMPRESA SOCIEDAD MINERA DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA SANTA ANA DE
PACOTA 1 PARA REABRIR UNA PLANTA
CONCENTRADORA DE MINERAL EN LA LOCALIDAD
DE CHACAYÁN EN PASCO, PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Comunicaciones**

SERGIO LUIS KEN BERROSPI CHUN

Asesor:

Cindy Stephany Huaripata Yisuka

Lima – Perú

2019

INDICE

Introducción	4
1. Planteamiento del caso.....	6
1.1. Antecedentes y definición del problema	6
1.2. Contexto Comunicativo	7
1.2.1. El Estado	8
1.2.2. Población	8
1.2.3. Empresa privada	9
1.2.4. Agrupaciones anti mineras y ONG's	9
1.3. La empresa y área de funcional	10
1.4. Participación	11
1.5. Justificación	12
2. Referentes Teóricos.....	13
2.1. Minería Responsable	13
2.2. Conflictos Socio ambientales y la minería	15
2.3. Relaciones Públicas	17
2.4. Comunicación Empresarial	21
2.5. Stakeholders	22
2.5.1. El Estado	24
2.5.2. La Comunidad	25
2.5.2.1. Relaciones Comunitarias	27
2.5.3. La empresa privada	29
3. Desarrollo del caso	31
3.1. Diagnóstico situacional	31
3.2. Nueva visión del negocio.....	32
3.3. Acciones de comunicación aplicadas	33
3.3.1. Reuniones con los líderes de la Comunidad	33
3.3.2. Capacitaciones a la Comunidad	33
3.3.3. Mapeo de Públicos	35
3.3.3.1. Colaboradores de Proyecto Planta	36
3.3.3.2. La comunidad de Chacayán	36
3.3.3.3. El Estado y el Municipio	37
3.3.3.4. El medio ambiente	37

3.3.4. Visitas a Colegios	38
3.3.5. Generación de Contenidos	38
3.3.6. Monitoreo de Acciones	39
3.4. Evaluación y medición de los resultados	39
3.4.1. Resultados de reuniones con los líderes de la Comunidad	39
3.4.2. Resultados de las capacitaciones a la Comunidad	39
3.4.3. Resultados de Mapeo de Públicos	41
3.4.4. Resultados de las visitas a Colegios	42
3.4.5. Resultados de la generación de Contenido	42
3.4.6. Resultado del Monitoreo de las Acciones	42
3.5. Dificultades	42
4. Conclusiones.....	43
5. Recomendaciones.....	44
6. Referencias Bibliográficas.....	46
7. Anexos.....	50
7.1. Organigrama de la empresa.....	50
7.2. Entrevista al Gerente General.....	51
7.3. Volantes.....	53
7.4. Transcripción del pre-convenio.....	55
7.5. Fotografías de la capacitación	57
7.6. Link Video de la Capacitación	59

Introducción

Una de las grandes fuentes económicas hoy en día en el Perú es la Minería. Esta industria ha generado numerosos índices de desarrollo, atrayendo gran cantidad de inversionistas alrededor del mundo. Sin embargo, muchos de estos proyectos mineros, por muchos años se realizaron sin supervisión del Estado, ni estudios de impacto ambiental y mucho menos con la consulta previa. También existen las empresas formales, que siguen los procedimientos adecuados para trabajar en paz con la comunidad, el medio ambiente y que velan por el desarrollo en conjunto con la población con la cual comparten territorio.

La responsabilidad social es el perfecto aliado del buen desarrollo económico de la minería y hoy en día cumple un papel fundamental para el crecimiento efectivo y en armonía entre la comunidad y la empresa privada. El cuidado del medio ambiente y la aplicación de estudios de impacto ambiental, pueden generar nuevos puentes para inversión y bienestar entre las mineras y las poblaciones aledañas a cualquier emprendimiento de este rubro. A pesar de que hoy en día en nuestro país se han promulgado varias leyes que intentan regular las prácticas ilegales de minería, nos falta mucho por hacer. Para lograr una relación en armonía entre la empresa privada y los pobladores, la respuesta de estos últimos no siempre resulta positiva ya que por años no se han respetado sus derechos sobre su trabajo, el territorio en donde se realiza la actividad y el ecosistema que los rodea.

La buena comunicación entre la empresa y la población es la forma más adecuada de entendimiento, desde el primer momento para poder generar lazos de confianza, respeto y trabajo en conjunto. Exponer adecuadamente un plan de negocios, en donde se muestren los beneficios que generarán para ambas partes involucradas, es el comienzo de una relación responsable.

El presente trabajo, es un resumen de uno de los grandes logros realizados por mi persona como comunicador en una de ellas: SMRL Santa Ana de Pacota I. Esta empresa, en la cual laboré durante dos años liderando el equipo de comunicaciones, me asignó elaborar adecuadamente un plan de comunicaciones que buscó un acercamiento efectivo con la población de

Chacayán, en Pasco, Perú, a fin de lograr la autorización de utilización de tierras para poder reabrir una Planta Concentradora de Mineral polimetálico que permaneció abandonada hace más de 20 años.

Luego de más de seis meses de reuniones, jornadas de capacitación y una campaña de comunicaciones efectiva, se logró la aprobación de dicho proyecto, que busca el desarrollo de esta empresa y todos sus grupos de interés.

Haciendo énfasis en la investigación de los antecedentes previos al proyecto y de un marco teórico recurrente en conceptos de minería responsable, stakeholders, cuidado del medio ambiente, entre otros; este trabajo es una exposición de cómo la comunicación efectiva planteada a través de acciones determinadas, pudieron hacer posible que una empresa logre un posicionamiento positivo en un poblado de Cerro de Pasco, brindando grandes beneficios tanto a la empresa privada como a la comunidad local.

1. Planteamiento de caso

Si hablamos de desarrollo de la minería en la región Pasco, es hablar de muchísimos años de historia ya que, por años, en ese territorio han funcionado varios de los grandes proyectos mineros que marcaron un lugar en la memoria de los pobladores, la industria minera y el desarrollo del país.

Actualmente en la zona central de nuestro país no existen Plantas de Concentración de minerales totalmente privadas y no exclusivas. Es por eso que en el año 2017, la SMRL Santa Ana de Pacota I, decidió emprender un proyecto para reabrir la planta concentradora de mineral ubicado en el distrito de Chacayán, en Pasco, Lima.

1.1. Antecedentes y definición del problema

La empresa SMRL Santa Ana de Pacota I, deseaba realizar la reapertura de la Planta Concentradora de mineral, ubicada cerca a los distritos de Goyllarisquizga y Chacayán, ubicados en la provincia de Daniel Alcides Carrión en Pasco, Perú.

En la zona de Goyllarisquizga existió, a comienzos de los años setenta, una producción de carbón realizada por la empresa norteamericana Cerro de Pasco Cooper Corporation. Gracias a la necesidad de carbón para ser utilizado en una de sus fundiciones, y al encontrarse una mina de carbón, esa zona fue ampliamente beneficiada, trayendo trabajo, vías de comunicación e intercambios comerciales en esa provincia. Allí se construyó una planta concentradora, que se encargaba de separar y concentrar los elementos contenidos en la roca y los volvían metales comerciales.

A comienzos de los años ochenta, la mina dejó de operar por motivos de disputas sociales, entonces fue tomada por CENTROMIN, una empresa estatal que administraba todas las minas de la región. Ellos, al darse cuenta de que la explotación de carbón en la zona no generaba ya más ganancias, y que el estado decidió privatizar la empresa estatal, dejaron en calidad de donación las maquinarias y otros elementos propios de un campamento minero, a los

pobladores de Goyllarisquizga. Actualmente, la planta se encuentra en estado de abandono desde el año 1993.

Por otro lado, está la provincia de Chacayán, ubicada muy cerca de Goyllarisquizga, quienes son dueños de la superficie terrestre en donde estuvo construida la Planta Concentradora.

La empresa SMRL Santa Ana de Pacota I, es una empresa de comercialización de mineral en pequeña y mediana minería. La idea de reactivar la planta concentradora de mineral abandonada no sólo beneficia a la empresa, sino a todos los pequeños y medianos mineros cercanos a la localidad, ya que permitiría menos trayecto y costo de transporte a las plantas concentradoras más cercanas, que en realidad están ubicadas a varios kilómetros de las zonas de explotación.

El presente trabajo pretende responder a las preguntas de cómo se desarrolló el proyecto de comunicaciones para lograr la reapertura de la planta incluida los objetivos alcanzados y logros obtenidos:

- Aprobación del permiso para poder trabajar en la zona, otorgado por la comunidad de Chacayán.
- Informar a la comunidad sobre los beneficios de tener una planta concentradora de mineral cerca.
- Lograr un entendimiento del trabajo sostenible entre la empresa privada y la comunidad.

Planeada la problemática la pregunta problema será: ¿De qué manera la empresa SMRL Santa Ana de Pacota I logró informar y comunicar a la población de Chacayán sobre los beneficios de reabrir la planta concentradora? ¿Qué acciones de comunicación realizó la empresa para lograrlo?

1.2. Contexto Comunicativo

En la empresa SMRL Santa Ana de Pacota I, se ha cumplido el plan de trabajo haciendo partícipe a la comunidad de Chacayán, para realizar el proyecto de reapertura de la Planta Concentradora de Mineral. Teniendo como antecedentes el rol del Estado, la Comunidad y la Empresa.

Tomando como referencia el libro “La Minería Responsable y sus Aportes al Desarrollo del Perú” escrito por Roque Benavides (2012), presidente ejecutivo del Grupo Minero Buenaventura, podemos mencionar que todo proyecto relacionado a la minería tiene los siguientes factores:

1.2.1. El Estado

Desde hace muchos años el negocio de la minería se manejó sin mucho control sobre las leyes y simplemente, si se encontraba un posible yacimiento minero, se procedía a realizar un “denuncio minero”, que consiste en la solicitud de un permiso sobre un lugar determinado por coordenadas geológicas, para poder explotar. Con este permiso, se procedía a empezar la explotación minera. Durante el gobierno de Ollanta Humala (2011-2016), el 6 de septiembre de 2011, se promulgó la Ley de Consulta Previa, que consiste en realizar un estudio medio ambiental, socioeconómico en la localidad cercana y adyacente al lugar donde se planea realizar el proyecto minero. Dependiendo diversos factores, incluidos el capacitar, informar y exponer sobre los beneficios de poner el proyecto en marcha, y si la población está de acuerdo en su mayoría, se procede a la explotación.

1.2.2. Población

Muchas comunidades y poblaciones pequeñas no siempre han sido beneficiadas por los impuestos, ni regalías dejadas por las explotaciones mineras. Todos los impuestos pagados por las grandes empresas mineras daban directamente a las arcas del gobierno central y ellos disponían de los fondos para repartirlos según las necesidades de cada departamento del Perú.

A causa de eso se han generado conflictos con comunidades y poblaciones que viven en los lugares donde muchas empresas se han instalado. Es por eso que el Gobierno del Perú implementó el Canon Minero, que es el beneficio económico que gozan los Gobiernos Locales (municipalidades provinciales y distritales) y los Gobiernos Regionales del total de acervo y rentas obtenidos por el Estado por la conveniencia económica de los recursos mineros (metálicos y no metálicos). Este consiste en que el 50% de lo recaudado del impuesto a la renta

que debe pagar la empresa al estado, va como beneficio directo a las zonas donde se explotó el recurso, o donde se viene explotando.

Gracias a esto, los municipios, distritos y regiones reciben un porcentaje de ese 50%, para ser usados en inversión pública, inversión productiva para el desarrollo sostenible.

1.2.3. Empresa Privada

La empresa privada está obligada a realizar la consulta previa en la localidad en donde se planea invertir y explotar. Esto ha regulado positivamente la inversión privada y a las comunidades, de manera que se benefician mutuamente.

De acuerdo con la publicación del Grupo Banco Mundial denominada “La consulta previa en el Perú: aprendizajes y desafíos” (2016, p. 7), hay razones de la empresa privada deben ir de la mano de las comunidades: “Al momento de involucrar a las comunidades desde las primeras fases de diseño del proyecto hasta su implementación, garantiza la protección de sus derechos, y también contribuye a la toma de decisiones sustentables; siendo, además, económicamente inteligente”.

En el caso de la SMRL Santa Ana de Pacota I, se ha cumplido el plan de trabajo incluyendo la consulta previa, el canon minero y haciendo partícipe a la comunidad de Chacayán, para realizar el proyecto de reapertura de la Planta Concentradora de Mineral.

1.2.4. Agrupaciones anti mineras y Organismos No Gubernamentales

Muchos proyectos relacionados a la minería se han visto frustrados por grupos políticos que están en contra de toda exploración, mediante campañas y desinformación, en muchos casos han originado que diversos proyectos mineros no se lleguen a iniciar.

Según el documento “Estrategias Conflictivas de los Antimineros” (Lampadía, 2016), de Sebastiao Mendonca Ferreira, del Grupo Wiñaq, el uso de las estrategias para expandir la conflictividad depende del tipo de conflicto que los anti-mineros estén promoviendo. La experiencia de los últimos años permite identificar dos tipos:

“Los primeros, los conflictos de bloqueo, pretenden bloquear proyectos nuevos. Como ejemplo tenemos los casos de Tambogrande, Majaz, Santa Ana, Conga, Tía María, y otros. En estos casos se busca impedir la realización de los proyectos extractivos. Los segundos, los conflictos de desgaste, pretenden desgastar operaciones existentes, como en los recientes conflictos contra Xstrata en Espinar y contra MMG en Las Bambas”.

La minería tiene una gran ventaja, puede ofrecer a la población y a las regiones una ruta real de progreso. Con entendimiento e inteligencia es posible neutralizar esas estrategias conflictivas y construir en las regiones mineras una amplia coalición social orientada al desarrollo compartido.

1.3. La empresa y área funcional

De acuerdo a la información brindada en la web, así como en el manual de la empresa SMRL, Santa Ana de Pacota I es una empresa peruana con más de 8 años haciendo minería en los andes peruanos, para lo cual cuenta con profesionales y personal técnico con más de 25 años de experiencia en la actividad minera.

Sus operaciones principales se encuentran en la zona central del país, y son productores de minerales polimetálicos como: Plomo (Pb), Plata (Ag), Zinc (Zn) y Cobre (Cu), los cuales son comercializados en el mercado nacional e internacional como en China e India.

La empresa tiene como misión satisfacer los requerimientos de sus clientes en términos de calidad y fechas de entrega. Asimismo, tiene como objetivo mantener una producción sostenida, cumpliendo con los estándares del buen manejo del medio ambiente y la responsabilidad social con las comunidades, de acuerdo con las exigencias del mercado.

La empresa está dividida en Gerencia General, debajo de esta se encuentran tres gerencias: Gerencia de Administración, Gerencia de Producción y Gerencia de Comercialización. En esta última área se encuentra el Área de Comunicaciones y Marketing, que trabaja junto al Área de Ventas.

El Área de Comunicaciones, se encarga de ver la imagen y presentación de la empresa frente a todos los clientes. Por tal motivo, se realizó la mejora de la

imagen mediante la presencia de la empresa en diversas ferias de minería, lo que generó que se logre un mejor posicionamiento en el rubro y que otras empresas más grandes empezaran a ver a “SMRL Santa Ana de Pacota I” como una opción con quién también poder realizar negocios.

A pesar de no ser tan reconocida, ya que es una empresa relativamente nueva, logramos posicionarla en eventos vinculados al sector, asimismo participamos de foros y debates en el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, en donde expusimos sobre nuestras intenciones de seguir apostando por la pequeña minería legal en la región.

Además, el Área de Comunicaciones, gestiona los procesos de comunicación con los proyectos, involucrando a todos los stakeholders, como es el caso de la reapertura de la planta concentradora de mineral ubicada en la provincia de Chacayán en Pasco, Perú.

1.4. Participación

Durante mi estadía de dos años en SMRL Santa Ana de Pacota I, estuve a cargo de la jefatura de Comunicaciones, un área relativamente nueva en la empresa, cumplí las funciones de velar por la imagen y desarrollo de actividades relacionadas a la comunicación interna y externa. La participación en ferias de minería, exposiciones en el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú y la presencia en diversos eventos del sector minero, lograron mejorar las relaciones entre la empresa dentro del rubro.

Mi principal aporte en la empresa fue desarrollar el conjunto necesario de acciones comunicacionales, las mismas incluyeron el diseño de las herramientas comunicacionales, para lograr captar a la población para que pueda conocer sobre el proyecto y además que se vean interesados en asistir a las charlas y capacitaciones en la Comunidad de Chacayán, para poder lograr la aceptación de los pobladores que se realice la reapertura la Planta Concentradora de Mineral. Esto lo pude hacer ya que llevé varios cursos de la mención en Responsabilidad Social, mientras estuve en la universidad.

El desarrollo de las acciones comunicativas comenzó con el diálogo y la participación de la comunidad. En primer lugar, se realizaron hasta cuatro

reuniones de planificación con las autoridades máximas de la localidad, como son el alcalde, los regidores y los representantes de la comunidad.

En cada una de estas reuniones se diseñó un plan de desarrollo de “Acciones de Comunicación” para informar, explicar y compartir. Los temas de estas acciones se desarrollaron en un lenguaje accesible a toda la población, con temas teóricos sobre minería, responsabilidad social, y sobre todo acerca de los beneficios que la localidad podría obtener si les permitían reabrir la planta concentradora.

Es así como luego de varios meses de reuniones, exposiciones, seminarios educativos, tanto para adultos como para niños, se logró, en el mes de Julio del año 2018, la aprobación por unanimidad, la aprobación para poder realizar los trabajos de reapertura de la Planta Concentradora de Mineral.

1.5. Justificación

Desde el ámbito de mi especialidad y los temas cursados en la Mención en Responsabilidad Social, mi trabajo como Jefe de Comunicaciones y Marketing ayudó a crear una imagen positiva de la empresa SMRL Santa Ana de Pacota I, ya que logramos un posicionamiento entre las empresas comercializadoras con mayor proyección en el ámbito de la pequeña minería.

Además, aplicando los conocimientos de la mención en responsabilidad social y mis habilidades comunicativas, de estrategia y proyectos, permitieron aplicar los mismos en cada una de las acciones realizadas para poder trabajar en conjunto con la comunidad de Chacayán el anteproyecto y el proyecto de la reapertura de la Planta Concentradora.

El objetivo comunicacional del presente trabajo es poder exponer las acciones desarrolladas, desde el punto de las comunicaciones, para lograr la aprobación para reabrir la Planta Concentradora del distrito de Chacayán en Pasco.

Además, quiero dejar un precedente de las acciones que apliqué para lograrlo, creando un clima de armonía entre una empresa privada, el estado y la comunidad.

2. Referentes teóricos

2.1. Minería responsable

La minería responsable es una fuente de riqueza que ha permitido que nuestro país llegue a los niveles de desarrollo más importantes de su historia. Y al mencionarlo, se debe también a los factores que se requieren para que pueda darse como tal. Además, es importante analizar los beneficios directos en el crecimiento económico del Perú y la mejora de la calidad de vida de la población. Asimismo, causa un impacto positivo ya que para que exista como tal, no debe afectar al medio ambiente (el agua, por ejemplo), y debe beneficiar actividades como la agricultura y el desarrollo de la población aledaña. Así como aportar su crecimiento en educación, salud y fuente de trabajo.

Precisamente, Benavides (2013) afirma que:

Las empresas mineras en el Perú no pueden trabajar de un modo distinto a como lo hacen las empresas de los países desarrollados. Estamos comprometidos con las comunidades, con nuestros colaboradores y con el medio ambiente, así como con nuestros accionistas, es decir, (...) con las prácticas de Buen Gobierno Corporativo que comprenden nuestro mayor compromiso y responsabilidad con la transparencia en nuestra gestión empresarial. (p.70)

Asimismo, los autores Glave y Kuramoto (2007) precisan que:

La extracción de materias primas se vincula con el desarrollo tecnológico y científico. El sector público cumple la función de facilitador para el encuentro entre los actores involucrados, y provee los instrumentos necesarios para que las pequeñas y medianas empresas puedan certificarse y mejorar su calidad y sus precios. También participa mediante la preparación del desarrollo sustentable en el proyecto de sus políticas, así como de mecanismos para la disposición equitativa de las rentas mineras con destino a las comunidades. A ello se suman los esfuerzos para difundir aviso sobre la participación de las pequeñas y medianas empresas en cada escalón de los procesos productivos mineros, en cada

una de las minas. Las empresas, por su parte, deben negociar en el marco de la responsabilidad social corporativa. (p. 167)

Además, cabe resaltar la posición sobre la minería del ente regulador estatal Osinergmin (2017), en donde afirma en su publicación “La industria de la minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo económico del país” que:

La minería ha sido uno de los motores de crecimiento del Perú. La importancia del sector en la historia y su impacto en la economía peruana, sus resultados económicos y los impactos en la economía peruana son evidencia de ello. A pesar de la contracción de los precios de los metales en los últimos años, la minería seguirá impulsando el crecimiento económico y el desarrollo de las comunidades aledañas a las minas. Sin embargo, nada es extraño frente a los retos que vendrán. En general, podemos considerar que el sector minero enfrenta dos desafíos críticos: el actual contexto de conflictividad que existe en la solución de líos mineros y la adaptación, a la característica cíclica y cambiante de los precios de los metales, pues el período de auge de las materias primas habría terminado. Ambos factores desembocan en la necesidad de preservar al país como un destino atractivo para las inversiones mineras. (p. 255)

Podemos afirmar que, según lo que manifiesta el autor, si bien hoy en día la minería es considerada una de las fuentes económicas más fuertes en el país, es necesario que esta actividad se realice con la efectiva supervisión y control del Estado. Además, es afectada directamente con los cambios en la bolsa y de los precios de los metales. Sumado a esto, no es tan fácil si se trata de lidiar con conflictos sociales relacionados, siendo la responsabilidad de la empresa el velar por los temas que generalmente son su principal causa: el impacto del medio ambiente, los derechos humanos y los beneficios de la población.

En el Perú los aportes mineros al desarrollo sostenible dependen de la voluntad de las empresas y no del mandato de la ley. En cuanto al área temática de los programas de desarrollo que se implementan como parte de las acciones de responsabilidad social, un importante estudio sobre actividades de desarrollo

comunitario y empresas 17 mineras en América Latina señala que se privilegian los programas de promoción de capacidades productivas y de gestión agropecuaria y comercial, buscándose en casi todos los casos elevar el nivel de ingresos de las familias beneficiarias y se presentan como complemento a la contratación de mano de obra local. Además de estos proyectos productivos, también se priorizan los programas de salud, mejoramiento de infraestructura local y de educación formal.

Entonces, podemos entender que hoy en día es necesario que toda empresa minera tome con mucha importancia ser socialmente responsable a fin de salvaguardar sus intereses, el medio ambiente, sus trabajadores y de la comunidad.

2.2. Conflictos Socio ambientales y la minería

Hoy en día es necesario cumplir ciertos requisitos para que la minería pueda desarrollarse con normalidad. Uno de ellos es que no afecte el medio ambiente ni la naturaleza. Si bien los principales problemas los ocasiona la minería ilegal, también la minería legal ha sido cuestionada en este aspecto ya que existe un pasivo medioambiental, que origina conflictos entre la población y el proyecto minero.

Los últimos informes de la Defensoría del Pueblo vienen mostrando un aumento sostenido de la conflictividad social. Entre diciembre 2017 y mayo 2018 los conflictos han conocido de 169 a 198 (la cifra más alta de los últimos doce meses). En todas las regiones, destacan nítidamente los conflictos socio ambientales, otros temas están vinculados al gobierno nacional, los gobiernos locales, conflictos laborales, problemas de comarca interno, entre otros. El 64.6% de los conflictos son capitalista-ambientales y de estos el 65.6% son casos vinculados a la minería.

Sobre todo conflictos con empresas de la gran minería por problemas de intoxicación, demandas económicas, incumplimientos de actas, modificaciones de proyectos, tránsito, etc. En varias regiones además se registran conflictos por la presencia creciente de actividades de minería pronto o abiertamente ilegal.

Precisamente, Castro (2013) considera que:

Los motivos de conflicto reflejan las relaciones entre la sociedad y la naturaleza, y expresan que lo que está en juego es el tipo de desarrollo local de las poblaciones involucradas, así como su calidad de vida. La presencia de la actividad minera genera una competencia con los pobladores por el uso de los recursos, es así que se generan “encuentros entre distintas geografías, entre distintas territorialidades, entre actores sociales que antes no se conocían y entre distintos modelos de desarrollo y de vida.

Asimismo, Balta (2011) afirma sobre los pasivos mineros que:

La contaminación está a la vista lo mismo que los daños, y, al mismo tiempo hay muy poca información disponible sobre las características de los desperdicios dejados por las labores de minería, que incluyen bocaminas, chimeneas, piques, tajos, trincheras, depósitos de desmontes y de relaves, aguas ácidas, efluentes. Se ignora en qué medida cada caso constituye un riesgo permanente y potencial para la salud de la población, el ecosistema circundante y la propiedad .

Es decir que, al no evaluar de forma fehaciente y medir el riesgo a futuro, el estado y la empresa privada ponen en riesgo la forma y vida de la población aledaña a todo proyecto minero. En otras palabras, para que exista una minería responsable es necesaria la evaluación medioambiental previa en donde deben participar todos los actores involucrados. Tal como afirma Benavides (2013):

Los estudios ambientales tienen como propósito asegurar un adecuado desempeño ambiental, mediante el control de los impactos en el medio ambiente y en las comunidades del entorno. Por eso, todas nuestras operaciones y proyectos cuentan con mecanismos de control y cuidado ambiental que cumplen con la legislación vigente y los estándares internacionales (p.61).

Es decir que, sin los correctos estudios de impacto ambiental, no garantizamos que la población esté segura, ni que la naturaleza y los recursos naturales estén completamente a salvo de ser destruidos, causando un impacto negativo en el

ecosistema, el modo de vida y la salud de los pobladores de las comunidades aledañas. Asimismo, es importante señalar que la población debe ser participe y comunique sus inquietudes al respecto y esté bastante informada de estos temas. Es a su vez responsabilidad de la empresa y de la comunidad estar al tanto de esta situación y las posibles mejoras y soluciones.

Ayudando esta propuesta, en el capítulo de “Hacia a la Responsabilidad Social compartida”, menciona que “La participación de la población en dichos programas no solo implica su presencia. Es de suma importancia que reciban capacitación en temas ambientales, ya que creemos que mientras más conocimiento tengan, más involucrados estarán con el control de la calidad de agua y en el cuidado y preservación del medio ambiente” (p. 61).

Esto resalta un valor agregado en la imagen que la empresa tiene en cuanto a responsabilidad social medio ambiental se refiere ya que si la empresa privada (supervisada por el estado) consigue obtener esa confianza sostenible en el tiempo con la comunidad, los conflictos no se darían.

Por eso, es importante compartir e informar a la población lo más entendible y transparentemente posible ya que sin su apoyo la industria no se podrá desarrollar, ni ellos se podrán beneficiar de todo lo que la Minería como fuente de trabajo y crecimiento directo. El reto para los nuevos posibles inversionistas es saber llegar a la población interesada, que se encuentra vulnerable a grupos políticos y relacionados a los representantes locales, quienes muchas veces mal informan, con fines netamente políticos y de búsqueda de poder. Muchas veces estos generan episodios de caos y de crisis mientras se busca aprobar el proyecto y al final terminan abandonándolo por desacuerdo y conflictos entre la población y la empresa privada.

2.3. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas buscan alcanzar una mejor relación entre una organización y sus stakeholders. En este caso se trabajó para que la empresa se involucre con otras instituciones y con la comunidad. Mientras más confianza

tengan los públicos en la organización, se podrá construir y fortalecer su imagen y reputación corporativa.

De Duran (2014) define las relaciones públicas como:

La función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. Además, son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de una buena reputación y de una actuación responsable. Las Relaciones Públicas implican la gestión de conflictos, apoyo a la organización a estar informada de la opinión pública, define el rumbo para servir al interés público, ayuda a la dirección a estar al tanto del cambio y utilizarlo de forma eficaz, utilizando la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como herramientas principales.

Podemos añadir también que una estrategia de relaciones públicas se plantea como deliberada e intencionada, directamente para lograr comprender e influir con información proporcionada que genere una reacción o *feedback*.

Es también muy bien planificada, que busca identificar las necesidades de comunicaciones y atacarlas.

Es bidireccional ya que siempre requiere una reacción, lo cual la diferencia de otros procesos de comunicación persuasiva. Además, es directiva ya que se encuentra envuelta en la toma de decisiones en una organización y es procesual ya que implica todo el procedimiento para conducir las acciones hacia un resultado.

Además, menciona a las Relaciones Públicas como proceso, el cual implica un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado. Dicho proceso se compone de unos elementos de acción: investigación; usando técnicas específicas, acción; que es la determinación de públicos y objetivos según los elementos de la campaña, comunicación; transmitiendo los mensajes por los canales adecuados y la evaluación; la cual nos permite evaluar los resultados.

Cabe mencionar que al ser un proceso sistemático deberá seguir pautas específicas, según los requerimientos de la empresa, analizados e investigados para que luego, al ser ejecutados puedan generar los objetivos trazados.

Para Fajardo, G y Nivia, A. (2016) “son muchas las definiciones que se pueden encontrar cuando se quiere indagar acerca de las relaciones públicas. Algunas de ellas tienen un origen netamente económico y otras tienden a acercarse a la causa humanista” (p.23).

Esto quiere decir que no siempre está ligado a un bien netamente de desarrollo de la persona, sino que también enfatiza en su uso para acercar, por ejemplo, a la empresa, a posibles nuevos consumidores de sus productos y potenciales nuevos clientes. No obstante, cabe resaltar que, si bien el uso de las relaciones públicas enfatiza la forma de cómo quiere una entidad ser reconocida por el resto, depende de una buena gestión de estas, el éxito y la llegada a su público objetivo. Es decir que se debe hacer un estudio previo, para saber perfectamente que desea el público determinado, sus gustos y costumbres.

Por ejemplo, Kotler (2004), señala que “las relaciones públicas comprenden una variedad de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos particulares” (p. 542).

Podemos entender que es necesaria una estrategia programada, o previamente diseñada, que se desarrolla mediante acciones determinadas por los encargados de realizarla, que cumplan un objetivo específico y que este a su vez es determinante para nuestro público al momento de tomar decisiones.

Asimismo, Lamb, Hair & McDaniel (2011), por su parte, señalan que las relaciones públicas “son el elemento que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas para la comprensión y aceptación de sus públicos, evaluando las actitudes de éstos y las acciones de la empresa” (p. 577).

Para Scott, Allen & Glen (2006) “Las relaciones públicas constituyen la función de dirección que identifica, define y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diversos públicos de los que depende su éxito o fracaso” (p.24).

En el caso de Castillo (2010), enuncia que “la tendencia actual de los profesionales de relaciones públicas es la combinación de las actividades internas y externas. Es decir, las organizaciones que tienen su propio responsable de relaciones públicas recurren a los servicios de empresas” (p. 61).

Es tal su importancia que las técnicas y las estrategias llevadas a cabo trascienden a los diferentes públicos y a áreas como la de mercadeo al establecer interrelaciones más complejas, impredecibles y diversas. Al ser una actividad planificada y gestionada desde la dirección como tomadora de decisiones impactando a toda la organización.

Carretón, M (2009), afirma que:

Existe hablar de cómo se encuentra la política de comunicación interna en las organizaciones, públicas y privadas se debe dar por las relaciones públicas. Además, añade que cualquier organización que desarrolle una actividad, ya sea comercial o social, crea relaciones económicas, sociales, políticas, mediáticas, comunitarias y/o laborales. En estas últimas nos centramos, quizá las más relegadas por las organizaciones en la cobertura de presupuestos asignados, olvidando, casi siempre, que los empleados son el motor de las organizaciones y que una buena política de comunicación interna que parta desde las relaciones con ellos, logra (sin entrar en proporciones directas o indirectas en los rendimientos del trabajador), grandes agentes activos de comunicación externa (p. 9).

La importancia de una buena estrategia de relaciones públicas permite que una organización cuide su imagen y reputación de manera adecuada, involucrando a los medios de comunicación, opinión pública y a los trabajadores de la empresa a fin de lograr sus objetivos como marca, entidad, u organización. Esta imagen creada es un referente clave y es cómo el público la percibe, confía en ella o simplemente la rechaza.

2.4. Comunicación empresarial

La comunicación en el interior de la empresa siempre fue del tipo lineal, mediante boletines, correos, carteles en el periódico mural, etc. Sin embargo, podemos afirmar que hoy en día las empresas se preocupan mucho más en cómo es percibida la comunicación al interior de las empresas. Ha habido una evolución de la percepción de los mensajes internos ya que un buen clima comunicacional interno, permite una exteriorización de una buena imagen corporativa.

Herrera y Celaya (2007) afirman que:

El cambio en la mentalidad de las empresas y en la forma de comunicarse con los medios de comunicación también se ha visto reflejado en la comunicación interna que los directivos mantienen con los empleados de sus empresas. La comunicación ya no es lineal, de arriba abajo, sino que se fomenta una conversación entre todos los empleados, un modelo más participativo y que permite tener flujos comunicativos descendentes, de arriba abajo, y ascendentes, de abajo arriba (p. 39).

Entonces, la idea de Comunicación al interior de una organización es el desarrollo de la imagen corporativa y cómo son percibidas su cultura organizacional, los deberes y derechos de todo aquel que labora

Podemos citar a dos autores: Katz y Kahn (1986), quienes afirman que “la comunicación dentro de una organización podría entenderse como una red tejida entre los elementos que conforman dicha organización, 5 brindando a esta su característica esencial, ser un sistema” (p. 20).

Lucas Marín (1997), añade que “la comunicación es el cemento con el que las unidades integradas en la empresa se mantienen unidas” (p. 36).

Asimismo, Kouss, S. (2014), resalta que “uno de los principales objetivos de la comunicación interna en una empresa es lograr que se sumen los esfuerzos individuales en busca de un objetivo común marcado por la dirección de la organización” (p. 5).

Esto quiere decir que una buena comunicación sin un objetivo claro, relacionado a lo que se desea lograr, no es posible. Es por eso que se crean estrategias de comunicación, que son una herramienta de planificación que sistematiza de manera global, vital y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje exterior en un periodo determinado.

Entonces podemos entender que las comunicaciones no sirven simplemente como un soporte que sustenta las diferentes actividades llevadas a cabo en la empresa, sino también como un recurso que se debe gestionar con éxito, puesto que las relaciones que se establecen entre los integrantes de las organizaciones se dan gracias a la comunicación entre estos, asignándose funciones, estableciendo compromisos y ayudando a aumentar el sentimiento de pertenencia a la empresa.

En conclusión, es el proceso a través del cual las personas interactúan entre sí mediante el intercambio de símbolos que representan información, actitudes, ideas o emociones con el objetivo de influirse entre ellas.

2.5. Stakeholders

Toda empresa es un ser social ya que está compuesto por públicos con diferentes necesidades y expectativas. Cada una de ellas se desarrolla en conjunto con otros públicos de interés, que interactúan de una u otra manera en el desarrollo de una actividad.

Mitchell, Agle y Woods (1997) propusieron una teoría de identificación de stakeholders y proponen que “los *stakeholders* son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia”.

Según lo que mencionan, el poder tiene que ver con la existencia o la posibilidad de obtención por parte de un stakeholders de recursos para imponer su voluntad sobre los demás. La legitimidad se refiere a que es apropiado dentro de ciertos

sistemas de normas, valores o creencias y la urgencia es lo que necesitamos con mucha inmediatez.

Además, estos atributos son una construcción social creada por los stakeholders o los líderes en una organización. Quienes no afecten estos atributos, no son considerados stakeholders.

Podemos mencionar que, la noción de ser parte de un grupo de interés depende mucho de que tanto la organización esté involucrada con nosotros. Puede que para un tipo de negocio nosotros no seamos necesarios ni nos tomen en cuenta, por ejemplo, si vivimos o residimos en algún territorio en específico. Para otro tipo de organizaciones, las creencias y tradiciones de los lugareños de un espacio en donde estas actividades mercantiles se realizan son vitales para el buen desarrollo de estas.

Acuña, A. (2012) afirma que:

La teoría de los stakeholders posee una visión más amplia de la economía, y analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Parte de suponer que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que influyen o pueden influir en su buen o mal funcionamiento. Con la teoría de stakeholders se establecen las personas o grupos hacia los cuales se orientará la Responsabilidad Social Empresarial; con su introducción se ponen “nombres y caras” sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones” (p. 4).

Esta teoría quiere rescatar la idea central de la misma, que la premisa del éxito de una organización depende la forma de cómo llegan a sus públicos objetivos de manera que no afecten las metas trazadas.

Si ampliamos la definición de stakeholders, luego de mencionar a los autores anteriores, podemos considerar que debe entenderse como la relación entre una organización, un individuo o un conjunto de estos cuyas características o actividades, dependen del comportamiento o las acciones de todos estos grupos.

Por lo tanto, la teoría de los stakeholders se acerca a la idea de que una organización es una red de actores diversos (grupos de interés), en los cuales cada uno cumple un objetivo previamente acordado. Es este tipo de cumplimiento de acciones, los que permiten que exista un trabajo en conjunto e involucramiento.

En el caso de las empresas mineras, presentamos la relación entre tres grandes grupos de interés: El estado, La Comunidad y la Empresa Privada.

2.5.1. El Estado

El rol del Estado en la industria de la minería, debe ser un ente facilitador y al mismo tiempo fiscalizador y supervisor de todo el proceso de incursión empresarial en la minería. Debe apoyar al inversionista y cuidar que se regulen los procedimientos para poder iniciar la explotación de este recurso natural. Debe hacerse siguiendo procedimientos administrativos impuestos como demanda a lo que pueda beneficiar a la población y asegurar el crecimiento responsable de la industria.

Tal como afirma Benavides (2013):

El papel de los Gobiernos radica en asegurar un clima de inversiones competitivo, definir reglas y procedimientos administrativos para los procesos de participación ciudadana y tener la capacidad de sumar esfuerzos y establecer alianzas constructivas con las empresas mineras y organizaciones civiles. Además, deben requerir buenas prácticas ambientales y sociales, asegurar información adecuada para las comunidades y exigir el cumplimiento de las normas, así como hacer un eficaz monitoreo e informar adecuadamente a la población. Finalmente, los Gobiernos deben proveer a la comunidad de servicios básicos y asegurar la distribución equitativa de los beneficios, a fin de que los gobiernos locales y regionales hagan uso de sus recursos (p.70).

Asimismo, se ha emprendido una lucha en contra de la minería ilegal. Inclusive se realizó una publicación titulada "Gestión del Estado frente a la Minería Informal e Ilegal en el Perú. Supervisión a la implementación de los Decretos

Legislativos promulgados al amparo de la Ley N.º 29815” del Ministerio Público (2013) que promulga “Delégase en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materias de minería ilegal.” Esto arrojó varias recomendaciones para los organismos del estado.

Al Poder Ejecutivo y al Congreso de la República se le pidió garantizar que se asigne en el Presupuesto de la República los recursos financieros que permitan la implementación de acciones de impacto a favor de la regulación del uso de recursos naturales en las actividades extractivas.

Esto quiere decir que el Estado está involucrado en la resolución de conflictos mineros legales e ilegales. Sin embargo, aún son muchos los casos en los que la población “se levanta” en contra de algunos proyectos mineros. Esto se debe generalmente a la falta de información recibida de parte de la empresa.

Además, Osinergmin - el ente regulador - hizo una publicación en el año 2017, denominada “La industria de la minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo económico del país” afirma que para un adecuado desarrollo de la industria minera se debe mantener un marco legal que propicie un desarrollo sostenible y equitativo actualizando las normas del sector con el objetivo de optimizar la estabilidad jurídica de las inversiones, mejorar las condiciones para la inversión privada en exploración y explotación, así como en actividades de transporte, ámbito laboral, beneficio y comercialización de los recursos. Además, debe propiciar que la minería se realice en condiciones más seguras para los trabajadores y la sociedad, preservando el ambiente y manteniendo sólidas relaciones con la comunidad. De esta forma se busca la generación de mayor valor agregado para el sector.

En ese sentido y analizando a los autores consultados podemos afirmar que solo con una adecuada regulación y un buen marco legal permitirá a la empresa privada y al estado, trabajar en armonía, siempre y cuando los organismos tomen en cuenta a la población, sus beneficios y sus deberes y derechos.

2.5.2. La Comunidad

En todo emprendimiento empresarial, inversión intención de realizar alguna actividad, es necesario conocer y estudiar a la población con la cual la empresa

va a tener contacto y va a coexistir durante el desarrollo de esta. Para eso es necesario conocer con quienes nos encontramos, de qué manera nos debemos dirigir a ella, y qué puntos existen en común que puedan afianzar una relación. Si bien entendemos como comunidad, al conjunto de individuos relacionados por costumbres, que coexisten en un mismo territorio y poseen relaciones económicas y sociales, existen diversos conceptos en lo que a comunidad se refieren.

El concepto más conocido de Comunidad, lo dio Karl Marx en su conocido Manifiesto (1872), en donde afirma que (...) “es la forma más antigua de organización social. Siguiendo este concepto, lo define como una "Ampliación de la familia". La comunidad fue en sus orígenes nómada y pastoril antes de la aparición de la agricultura.

Para Marx, la división del trabajo en las comunidades es muy limitada, casi inexistente, ya que su objetivo no es la producción, sino la subsistencia de la colectividad humana. Por otro lado, la propiedad es de tipo comunal, ya que el territorio pertenece a la tribu. Desde el marxismo, en la comunidad primitiva no existe la explotación del hombre por el hombre y no hay Estado.

Para Causse, M. (2009), (que menciona la definición de F. Violich) según la cual la comunidad es un “grupo de personas que viven en un área geográficamente específica y cuyos miembros comparten actividades e intereses comunes, donde pueden o no cooperar formal e informalmente para la solución de los problemas colectivos” (p.3). Lo estructural está dado por la consideración de un grupo enmarcado en un espacio geográfico delimitado y lo funcional está presente en los aspectos sociales y psicológicos comunes para ese grupo.

Elena Socarrás (2004) define la comunidad como “[...] algo que va más allá de una localización geográfica, es un conglomerado humano con un cierto sentido de pertenencia. Es, pues, historia común, intereses compartidos, realidad espiritual y física, costumbres, hábitos, normas, símbolos, códigos” (p. 177).

Esta definición, amplia en su concepción del espacio geográfico (lo mismo que la de F. Violich), puede aplicarse a un país, una ciudad o un barrio, relaciona los elementos subjetivos, donde lo cultural se erige como un eje determinante que sintetiza gran parte de estos mecanismos e incluye además un aspecto

importante, el sentido de pertenencia, factor que permite la movilización, la cohesión y la cooperación entre los habitantes de una comunidad.

Cabe resaltar una de las primeras definiciones de una intervención comunitaria, propuesta por Marchioni que afirma que “se entiende por comunidad “un territorio concreto, con una población determinada, que dispone de determinados recursos y que tienen determinadas demandas” (. Una comunidad siempre es el conjunto de estos cuatro factores (territorio, población, recursos y demandas) y sus mutuas, constantes y mutantes interrelaciones. Aislar el proceso en uno sólo de estos factores lleva al fracaso”

La comunidad, para ser considerada como tal, involucra el aspecto social, demográfico y las responsabilidades e intereses de los individuos que la conforman. Esta agrupación tiene reglas de convivencia, deberes y derechos, que deben cumplir y entender como propias, para poder entenderse como un grupo.

2.5.2.1. Relaciones Comunitarias

Se refiere a los distintos métodos que utilizan las empresas para establecer y mantener una relación mutuamente beneficiosa con las comunidades o entornos sociales donde operan. Dentro de esta visión se fusionan conceptos de Responsabilidad Social, que surgió en la década de 1960 bajo ese título y define que las corporaciones involucradas son responsables del logro de los beneficios sociales por encima de sus ganancias.

Este tipo de relación hace que las relaciones con la comunidad sean en base a beneficios recíprocos. La responsabilidad social define las relaciones comunitarias como contribuciones no forzadas a favor de su entorno social y sea una rama de relaciones públicas.

En el Perú, el concepto ha existido desde hace aproximadamente 30 años, para los procesos de compra de tierras, de reubicaciones y relacionamiento con las autoridades locales.

Pereyra, A. (2012) afirma que:

Las Relaciones Comunitarias, como un aspecto de la dimensión externa de la dimensión de la responsabilidad social, son el proceso mediante el cual las empresas establecen, mantienen y fortalecen los vínculos con las poblaciones del entorno y sus autoridades, bajo determinados principios que tienen que ver con las prácticas sostenibles en los aspectos ambientales, sociales y compromiso con el desarrollo local. Esta relación está basada en el respeto de las costumbres, creencias, reglas de convivencia, que expresan la cultura local. El respeto a los recursos naturales como tierra, fuentes de agua, aire, biodiversidad, deidades, y demás recursos es un tema importante en esta relación. Por ello, las relaciones comunitarias son la expresión de la filosofía empresarial, es decir, el compromiso global con un enfoque de sostenibilidad que tienen las empresas. Es parte de este vínculo, que debería ser bajo la fórmula “ganar – ganar”, el aporte que hacen las empresas, a los procesos de desarrollo local, expresada en proyectos gestionados de manera participativa, que promueven el mejoramiento de los activos tangibles e intangibles de las familias, de las comunidades y del territorio. Generar las condiciones para que la fuerza laboral local se vincule en la cadena del negocio, muchas veces sin la calificación requerida, es otra línea de trabajo de relaciones comunitarias (p. 6).

En las empresas extractivas (como la minería) las Relaciones Comunitarias empezaron con un enfoque empírico, en muchos casos como una extensión de Recursos Humanos o de Relaciones Públicas, con cuadros profesionales provenientes de esas áreas. Este enfoque veía al relacionista comunitario como una especie de “socorrista”, para desactivar los problemas sociales, muchas veces ocasionados por malas prácticas de los trabajadores o de la propia empresa. Es decir que muchas empresas llegan a usar este recurso a fin de evitar conflictos con comunidades allegadas. Sin embargo, sus maniobras no siempre resultan tan positivas ya que por la rapidez con la cual la empresa decide luchar con este problema, se le pueden escapar algunos detalles necesarios para su posible desarrollo en conjunto.

Ante cualquier intención de intervenir en una comunidad se recomienda

gestionar un Plan de relaciones Comunitarias, que permita seguir un orden que permita realizar el trabajo de la forma más responsablemente posible. Un plan de Relaciones Comunitarias puede ser corporativo y envolver varios proyectos, o ser específico para un proyecto y resume las principales medidas de manejo socio económico y forma parte del Estudio de Impacto Ambiental.

Como se conoce, durante muchos años los emprendimientos empresariales fueron ejecutados en el país para el aprovechamiento de los recursos naturales sin mayores exigencias o recaudos ambientales y sociales por parte del Estado. Esta situación se releva debido a la preocupación de la comunidad internacional por dar respuestas a grandes problemas de contaminación del aire, agua, suelos, deforestación, pasivos ambientales, entre otros.

La madurez revela que la viabilidad ambiental de los proyectos de inversión pública o privada, o de tipo extractivo, productivo o de servicios, tiene una incidencia significativa en la gobernabilidad de los países, en la sostenibilidad de los negocios y en el equilibrio ambiental y social. En tal dirección, el Ministerio del Ambiente, en su rol de director del sistema, ha desarrollado una serie de actividades tendientes a utilizar instrumentos de gestión ambiental efectivos, que tengan una concepción estratégica e integral, que puedan ser aplicados en variadas condiciones nacionales y que contribuyan a la sostenibilidad de grandes inversiones de riesgo, a fin de lograr el cumplimiento del objetivo supremo de un ambiente sano y una mejor calidad de vida de los ciudadanos.

Es decir, mediante un plan adecuado y un área dentro de la empresa que supervise el desarrollo de este, se puede realizar un buen proceso de relaciones comunitarias. En el mismo se tomarán en cuenta tanto los beneficios obtenidos como empresa y las necesidades y aporte de los mismos a la comunidad. Cabe resaltar que los organismos del Estado también deberán estar involucrados fiscalizando este procedimiento, de manera que garantice un beneficio mutuo.

2.5.3. La empresa privada

Las empresas, son organizaciones creadas con el objetivo de generar un conjunto de beneficios y lucros a partir de la comercialización de determinado producto o servicio. Si hablamos de las empresas hoy en día, podemos resaltar el enorme poder que han adquirido en menos de dos siglos de existencia. Pero

a medida que ha aumentado su grado de poder, también se han ampliado sus responsabilidades. En tal sentido, la empresa privada hoy debe ser una empresa responsable con su entorno, el medio ambiente y la comunidad.

Para Corona, C. (2012) “una empresa nace a partir de la visión de quienes, en calidad de fundadores, aportan su capital y patrimonio con el deseo de formar un negocio lucrativo y próspero. Bajo el compromiso de cumplir, una serie de proyectos de crecimiento y expansión” (p. 35). Al fortalecerse los vínculos entre las empresas y la población, se cumplen las expectativas, demandas y necesidades del mercado interno e internacional.

Entre tanto, existen empresas públicas y privadas. En el caso de las segundas podemos decir que una empresa privada puede tener la peculiaridad de que sus propietarios son también trabajadores de la misma, quienes en algunos casos se convierten también en clientes o proveedores.

Rodríguez, J. (2017) en cuanto a la definición de empresa, recomienda en su publicación “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, afirma que:

La empresa es un sistema abierto que interacciona ampliamente con su entorno, del que se encuentra separado por límites flexibles. La organización tiene una misión central, que hace que todas sus partes realicen sus funciones orientadas hacia un objetivo común. Existe una visión globalizadora de la empresa, a la que se considera integrada en el entorno que la rodea (...) Si todos los subsistemas de la empresa cooperan entre sí, se obtienen mejores resultados que si operan de forma aislada (p. 121).

Entonces, podemos afirmar que las empresas privadas, están enteramente relacionadas con sus objetivos propios y deben velar por el bien de los involucrados con la misma, desde sus trabajadores, proveedores y su entorno. Una adecuada gestión en el sector privado que regule que todos los actores trabajan en armonía y bajo una misma misión, permite una labor exitosa que generará resultados sociales y económicos con impacto en el mercado.

3. Desarrollo del caso

3.1. Diagnóstico situacional

La Planta Concentradora ubicada en el territorio de la Comunidad de Chacayán, en Pasco-Perú, se encontraba en completo abandono y deterioro desde el año 1993, tras privatizarse la empresa estatal CENTROMIN en el gobierno del presidente Alberto Fujimori. Sin embargo, su ubicación en el punto central de diversas empresas mineras aledañas en otras regiones limítrofes, la convirtió en el recinto abandonado más deseado por estas últimas.

Esto llevó a las empresas mineras y consorcios a intentar reabrirla, en numerosas ocasiones, pero, lamentablemente no se pudo hacer ya que estas empresas iban a pedir la autorización al pueblo de Goyllarisquizga, que es el pueblo aledaño más cercano y al cual fue donada por el estado. Sin embargo, el terreno superficial en donde estaba construida no pertenecía a Goyllarisquizga, sino a la comunidad de Chacayán. Es por eso que varios intentos no resultaron efectivos y se formó una especie de desautorización entre los pueblos mencionados, ocasionando que los inversionistas vean muy lejana toda posibilidad de reapertura de la planta.

En paralelo, en la misma región, la Defensoría del Pueblo informaba sobre un grave conflicto medioambiental en el distrito de Simón Bolívar, en la provincia de Cerro de Pasco. En ella se informaba que pobladores de esta localidad realizaron una marcha de sacrificio hasta Lima. Autoridades locales y ciudadanos, incluyendo a padres y madres de niños que se encuentran contaminados con metales tóxicos, se encadenaron durante varios días en el frontis del Ministerio de Salud en Jesús María, exigiendo una solución a esta grave crisis de salud ambiental ocasionada por los pasivos mineros que se encuentran en la zona desde hace décadas. Gracias a su medida de fuerza, lograron una serie de

compromisos por parte de las autoridades, entre ellos la declaratoria de la emergencia sanitaria en la zona. Sin embargo, tras casi un año de espera las familias víctimas de contaminación no obtuvieron información sobre los resultados concretos de dicha medida.

Teniendo este antecedente reciente en la zona, y luego de haber conversado tanto con los representantes de las comunidades de Goyllarisquizga y Chacayán y, habiendo estudiado a ambas poblaciones, el año 2017, la SMRL Santa Ana de Pacota I, logra un acercamiento para poder iniciar la negociación con la comunidad de Chacayán. Estas negociaciones empezaron por contactar a las autoridades municipales, que incluían al alcalde, el Sr. David Salazar Jara y, posteriormente se acordó una reunión con los líderes de la comunidad, quienes estaban al tanto de la confusión causada por la falta de conocimiento de la población de Goyllarisquizga.

La empresa SMRL Santa Ana de Pacota I, dedicada mucho tiempo netamente a la comercialización y venta de minerales en bruto, se dividía en tres áreas: Gerencia de Comercialización, Gerencia de Administración y Gerencia de Producción. Las únicas formas de comunicación que poseían eran la presencia web, mediante su página principal, y algunos brochures diseñados por una empresa externa, como consultoría en marketing.

3.2. Nueva visión del negocio

La empresa SMRL Santa Ana de Pacota es una empresa de comercialización de minerales de pequeña minería y tiene dos minas de las cuales extrae el mineral para exportación a mercados asiáticos. Además, cuenta con más de 20 empleados, entre los trabajadores de mina, ingenieros, administradores, contadores y personal técnico capacitado. Esta empresa ve en la locación de la abandonada ex planta concentradora

Ante el descontento de la comunidad de Chacayán, la empresa propone la mejora de relaciones entre la empresa privada y los pobladores afectados por una posible aprobación de la reapertura de la planta concentradora. La forma

correcta de realizar esta labor educativa e informativa y que sea efectiva era mediante la implementación de una correcta forma de comunicación.

En el año 2017, la empresa implementa un presupuesto destinado a la creación de un área dentro de la gerencia de comercialización: la jefatura de Comunicaciones. Esta no sólo se encargaría de establecer mejores relaciones con la comunidad sino de informar, explicar y que el mensaje sea claro y directo sobre los beneficios que podrían obtener gracias al trabajo en armonía entre la empresa y su comunidad. En esta área laboran actualmente dos diseñadores que se encargan de crear todo el material gráfico y visual, un asistente de marketing que trabaja ligado al área comercial para apoyar la estrategia de ventas y además un comunicador, quien guía los planes de comunicación tanto para este proyecto como para eventos y exposiciones.

3.3. Acciones de comunicación aplicadas

En el presente trabajo se detallan las Acciones de Comunicación para alcanzar los objetivos institucionales. Estas corresponden a una estrategia de Comunicaciones, desarrollada a fin de cumplir los mismos en un plazo correspondiente. A continuación, se detallan las principales:

3.3.1. Reuniones con los líderes de la Comunidad

Durante el mes de octubre de 2017 se realizaron reuniones con Freddy Arenas, presidente de la Comunidad de Chacayán y el Alcalde, el Sr. David Salazar Jara, quienes en una primera visita a la localidad se les explicó sobre el proyecto de reapertura de la Planta Concentradora de Mineral. Para esto se hizo un cronograma de las capacitaciones que se realizarían para informar y exponer el proyecto frente a la comunidad.

3.3.2. Capacitaciones a la Comunidad

Se acordaron una serie de capacitaciones y la primera se realizaría el 21 de octubre, en la cual se pactó la asistencia del alcalde, el líder de la comunidad y pobladores. Ese fue el primer contacto con la comunidad y en la cual se podría medir el nivel de interés o negatividad de la población. Afortunadamente, y pese

a que ese día hubo otras actividades en el pueblo, tuvimos una asistencia regular de pobladores. En aquella ocasión se expusieron varios conceptos de minería y se habló sobre los beneficios que traería a la localidad la reapertura de la tan ansiada planta concentradora abandonada.

Se realizaron diversas capacitaciones durante los meses siguientes, siempre tomando las exigencias de las autoridades y los líderes de la Comunidad en las áreas de ganadería, agricultura y comercio.

Mediante el uso de elementos audiovisuales y un facilitador se programaron las siguientes exposiciones en donde capacitamos a los miembros de la comunidad, como a las autoridades locales sobre el impacto positivo de este emprendimiento. Las reuniones se realizaron en el Auditorio de la Comunidad Campesina de Chacayán, los días programados y se tocaron los siguientes temas:

- Los sábados 21 de octubre y 24 de noviembre de 2017 se tocó el tema: “Conceptos básicos de minería: Beneficios del proyecto para la comunidad”. El objetivo de esta capacitación fue informar desde los conceptos clave, teoría sobre la minería en el Perú y cifras numéricas de los beneficios como el Canon Minero y la repartición de este a la población.
- El sábado 27 de enero de 2018 se habló sobre “La importancia de la inversión privada y los beneficios para la comunidad”. Esta reunión tuvo el objetivo claro de informar sobre netamente los beneficios que podría obtener la comunidad al desarrollarse el proyecto.
- Los sábados 31 y 19 de marzo y mayo respectivamente, tuvimos capacitaciones para informar sobre los riesgos del medioambiente, así como el crecimiento en agricultura y ganadería. Además, se resolvieron las dudas acerca de los beneficios económicos y sociales de la reapertura de la Planta Concentradora.
- El jueves 10 de Junio, se realizó una reunión para trabajar en los puntos a incluir en el convenio de autorización para el uso de tierras. Allí se escuchó las últimas solicitudes de parte de las autoridades y los puntos que la empresa quería aclarar con ellos.

- Finalmente, luego de escucharlos y acordar varios puntos a favor de ambas partes, el 1 de julio de 2018 se logra firmar en Asamblea Ordinaria, en el Auditorio de la Comunidad de Chaca yán, el convenio entre la población y la SMRL Santa Ana de Pacota I.

3.3.3. Mapeo de Públicos:

Se realizó un mapeo de públicos, que es una herramienta comunicacional en la que, mediante un gráfico, se pueden diferenciar los distintos tipos de públicos objetivos de la empresa, y resaltando a los más importantes para la realización del objetivo trazado por esta.

A través de este análisis del mapeo de públicos se pudo identificar a los principales stakeholders de la empresa SMRL Santa Ana de Pacota, en el proceso de aplicación de las acciones de comunicación a fin de lograr la aprobación para realizar la reapertura de la Planta Concentradora en el distrito de Chacayán, en Pasco-Perú.

A continuación, se muestra una diagramación de dichos públicos:



Entre las necesidades generales, estipuladas por los públicos mencionados, en relación a las acciones que realizará la SMRL Santa Ana de Pacota I, para la realización de la reapertura de la Planta Concentradora de Mineral localizado en el distrito de Chacayán, en Pasco; se ha establecido que el principal interés es el desarrollo sostenible de las comunidades aledañas al proyecto. Tanto mejoras económicas como en infraestructura, carreteras y comercio. Mejora del nivel de centros educativos, y fomento de la investigación y del desarrollo.

En cuanto a la empresa inversionista, muy aparte de lograr recuperar la inversión inicial y generar utilidades, la empresa busca ser un referente para el tratamiento de concentrado de mineral gracias a su ubicación céntrica, comparada a otras plantas concentradoras.

3.3.3.1. Colaboradores de Proyecto Planta

Para el proyecto de la Planta Concentradora se implementó un departamento de Comunicaciones, el cual incluía un diseñador, un redactor, un asistente de marketing y un comunicador social como jefe. Además, se sumó el trabajo en conjunto con uno de los ingenieros de mina, que estaba relacionado con el pueblo de Chacayán.

Estos miembros del proyecto asumieron la esencial tarea de comunicar de una forma entendible y correcta a la población con el fin de hacerles entender que el proyecto de reapertura de la planta podía beneficiarlos de gran medida si es que trabajaban en conjunto con la empresa.

3.3.3.2. La comunidad de Chacayán

El contacto directo con la comunidad fue pieza clave ya que desde las primeras reuniones los escuchamos, trabajamos en sus necesidades y preocupaciones e incluso se trabajaron algunas propuestas que iban a ser dirigidas a una aprobación directa de la comunidad en beneficio de ambas partes.

El presidente de la Comunidad de Chacayán, Freddy Arenas, nos facilitó el acercamiento a la gran mayoría de pobladores. Esto debido a que es elegido por

unanimidad para representar a todos los comuneros, incluso es la persona que cuya misión es velar por sus intereses económicos y medio ambientales.

En tal sentido, se trabajó directamente con el presidente de la comunidad y los representantes del sector ganadero y agrícola, ya que ellos eran los más preocupados por temas medio ambientales y residuales.

3.3.3.3. El Estado y el Municipio

En cuanto al rol del Estado, este intervino desde el primer momento supervisando que se cumplieran todas las políticas, que incluyeron la aplicación de la ley de consulta previa y la participación de miembros representantes del ministerio del ambiente. Todo esto supervisado directamente desde el Ministerio de Energía y Minas.

Se contó con el apoyo del Alcalde de Chacayán, el Sr. David Salazar Jara, con quien desde la primera reunión se pudo negociar los beneficios para el distrito. Asimismo, nos informaron sobre las necesidades de los pobladores y como llegar a ellos, ya que en ocasiones anteriores se había intentado realizar proyectos de inversión, pero por falta de una buena comunicación, quedaron trancos.

El municipio de Chacayán nos apoyó también con la difusión de volantes, anuncio mediante megáfono días previos a la capacitación y además se colocó banners en las calles anunciando cada evento, al menos una semana antes de ellas.

3.3.3.4. El medio ambiente

Esta área fue de vital importancia para la comunidad y para la empresa. Teniendo en cuenta que en ese momento había surgido un conflicto en la misma región Pasco, sobre la contaminación causada por la empresa Volcán, a las aguas del distrito de Simón Bolívar en Cerro de Pasco, la ola de comentarios negativos ante cualquier tipo de inversión y emprendimiento relacionado a la minería fue inminente.

La gran preocupación de la comunidad fue tal que desde las primeras reuniones se pretendió llevar a un especialista en temas medioambientales

3.3.4. Visitas a Colegios

Durante el periodo de las reuniones y capacitaciones se realizaron dos visitas al Colegio N° 86, el único colegio de Educación Secundaria en Chacayán. Allí se expuso durante dos ocasiones a los salones de 4to grado y 5to grado de secundaria.

La primera visita se realizó el 27 de marzo de 2018 y en ella participaron 20 alumnos pertenecientes a 4to de secundaria. Se expuso sobre minería, y los beneficios que trae al lugar en donde se realiza. Además, se complementó con una charla acerca de la Responsabilidad Social, desechos y residuos mineros.

El 28 de marzo de 2018, se expuso sobre los beneficios y el canon minero en la región. Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Además, de una exposición sobre el cuidado de residuos en minería.

Estas tuvieron como fin informar a los estudiantes sobre los nuevos beneficios que su comunidad recibiría al aprobarse el permiso para realizar la reapertura de la planta concentradora. Además, recibimos el apoyo de los tutores de cada aula quienes reforzaron los conceptos durante las semanas de nuestras visitas.

3.3.5. Generación de Contenido

Inicialmente contratamos un especialista en responsabilidad social que fue nuestro facilitador. El preparó unas diapositivas y confiamos completamente en su trabajo. Sin embargo, en la primera jornada de capacitación hicimos un análisis de lo que podíamos mejorar y dimos con la conclusión que la primera reunión duró demasiado, y las diapositivas no eran lo suficientemente amigables.

Es por eso que para las demás, las diapositivas se redujeron a menos texto y más imágenes y cuadros con letras más grandes y legibles y el contenido más amigable para los que primera vez escuchaban de temas mineros y de responsabilidad social.

También se usaron medios de comunicación en exteriores como diseño de banners de 10 metros de largo por 2 de ancho, colocados en la plaza de armas del distrito, colocados entre los postes de los cruces de las calles importantes del pueblo.

Además, se diseñaron volantes (Ver Anexo 7.3) donde convocábamos a las reuniones y especificábamos la temática a tratar en cada una de las reuniones. Estos se repartían en la misma semana de cada capacitación en el Centro Comunitario y en la plaza mayor.

3.3.6. Implementación de canales de comunicación

El distrito de Chacayán es un pueblo bastante pequeño, pero con gran extensión de tierras. Sin embargo, no posee un canal de televisión propio ni una radio local. Es por ello que la empresa tuvo que implementar canales de comunicación. Uno de los canales más usados fue el anuncio mediante megáfono, hasta tres días antes de la realización de las reuniones en el Auditorio, la impresión de banners y carteles anunciando las capacitaciones.

Todo el *speech* fue preparado y supervisado por el área de comunicaciones ya que dependía de que el mensaje llegue bastante claro para poder tener la asistencia adecuada.

3.3.8. Monitoreo de las Acciones

Todas las acciones de comunicación y de reuniones y capacitaciones entre los miembros de la comunidad y la empresa perteneciente al Consorcio N°3 fueron monitoreadas por la Jefatura de Comunicaciones y Marketing, contando con un staff de dos asistentes y un facilitador.

3.4. Evaluación y medición de los resultados

Luego de haber definido las acciones de comunicación se procedió a analizar detalladamente si es que cumplieron con los objetivos pauteados. Por ello, se midió y evaluó las siguientes acciones:

3.4.1. Resultados de las reuniones con los líderes de la Comunidad

Los líderes siempre estuvieron aptos para escuchar, analizar y ver lo mejor para su comunidad. Desde las primeras reuniones hasta la firma del convenio de autorización, siempre estuvieron presentes representantes de los líderes o los mismos líderes.

3.4.2. Resultados de las capacitaciones a la Comunidad

En las capacitaciones se pudo analizar la cantidad de asistentes según cada una de las actividades. Las mismas tuvieron una máxima de 50 asistentes y una mínima de 25 asistentes. A continuación, la descripción de cada una de ellas:

- **Sábado 21 de octubre de 2017**
Contamos con la asistencia de 30 miembros de la comunidad, incluidos el Alcalde y los representantes del sector agrícola y ganadero.
- **Sábado 11 de noviembre de 2017**
Contamos con aproximadamente 60 miembros de la comunidad.
- **Sábado 27 de enero de 2018**
Contamos con la asistencia de 50 miembros de la comunidad, el alcalde y los representantes de las comunidades agrícolas y ganaderas.
- **Sábado 31 de marzo de 2018**
25 miembros de la comunidad, 10 estudiantes de la Universidad de Cerro de Pasco que viven en Chacayán y el presidente de la comunidad.
- **Sábado 19 de mayo de 2018**
30 miembros de la comunidad, el Alcalde y representantes agrícolas y medio ambientales.
- **10 de junio de 2018**
Este día se iba a realizar la última reunión para cerrar el convenio de Autorización del uso de tierras comunales para la instalación de la planta concentradora, de tratamiento de minerales polimetálicos, pero la reunión se suspende por falta de asistencia de los líderes de la Comunidad de Chacayán.
- **1 de julio de 2018**
Firma del Convenio en Asamblea Extraordinaria. Auditorio de la Comunidad Campesina de Chacayán. Asistentes: alcalde, Presidente de la Comunidad, SMRL Santa Ana de Pacota I, Representante del Ministerio

de Energía y Minas, Supervisores de temas de Contaminación Ambiental y 40 miembros de la comunidad (ver Anexo 7.4.).

La asistencia a nuestras jornadas de capacitación fue yendo de menor a mayor. Esto reflejó el interés de la población en todos los temas tratados. Cabe resaltar que los días en donde tocamos los conceptos de Responsabilidad Social, Cuidado del Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible, así como la última reunión en donde se realizó la firma de la autorización, contamos con mucho más número de asistentes, siendo estos días cruciales para negarse o aprobarse la autorización.

3.4.3. Resultados del mapeo de Públicos

En función a los colaboradores:

Desde la concepción del proyecto hasta la firma del convenio, la empresa logró subir en margen de asistencia a las capacitaciones con un 30% más de colaboradores para llevar a cabo este proyecto.

En función a la comunidad:

La empresa logró relacionarse con las otras comunidades aledañas como son Goyllarisquizga y Huari, Ellos también apoyaron la idea de que el proyecto beneficiaría directa e indirectamente por la generación de empleo, de comercio y hasta de industria de alimentos y hotelera.

En función al Municipio de Chacayán:

El alcalde, estuvo desde el primer día de reuniones y asistió hasta tres ocasiones más a las jornadas de capacitación. Del mismo modo, el presidente de la comunidad, y representantes ganaderos y agrícolas, así como un policía se sumaron a medida que realizábamos las capacitaciones sobre este emprendimiento con la comunidad.

En función al Medio ambiente:

Durante las reuniones iniciales tuvimos la asistencia de especialistas en derecho ambiental y de representantes del sector agrícola y ganadero. Estos últimos fueron informados sobre el impacto y cuidado del medio ambiente y la naturaleza

y como un proceso con supervisión de especialistas se podía llevar a cabo sin dañar su salud ni su forma de vida.

Asimismo, en gran parte de este periodo se contó con la supervisión de la dirección Regional de Minería, quienes estaban encargados de velar por que la información brindada sea correcta.

3.4.4. Resultados de las Visitas a Colegios

Durante las dos visitas al Colegio N° 98 en Chacayán asistieron 37 alumnos pertenecientes a 4to y 5to de secundaria. Ellos pudieron informarse sobre temas relacionados a la industria minera y responsabilidad social. Además, recibieron material en separatas educativas diseñadas por el equipo.

3.4.5. Resultados de la Generación de Contenido

Se hizo la comparación de la primera jornada de capacitación frente a las demás y si los pobladores reaccionaban de la misma manera luego que implementáramos los cambios necesarios para mejorar nuestras exposiciones. Y afortunadamente fue muy positivo la intervención y edición del material expuesto por el facilitador. Esto se vio reflejado en el mejor nivel de participación y entendimiento por la población. Hubo menos preguntas, pero bastantes comentarios relacionados a cada una de las exposiciones.

3.4.6. Resultados del Monitoreo de las Acciones

Por practicidad al no tener un plan de comunicaciones, las acciones realizadas fueron clasificadas según las necesidades y urgencias de la comunidad y la empresa.

El procedimiento en general fue la investigación, planificación, ejecución y evaluación.

En principio se investigó y definió el mapeo de públicos y el diseño del plan de comunicaciones estuvo dirigido a los miembros de la población, y fue realizado con el objetivo de poder comunicarnos eficientemente con los pobladores y autoridades de la comunidad ya que estábamos dirigiéndonos a ellos directamente.

3.5. Dificultades

Una de las principales dificultades fue que nos encontrábamos con un pueblo sin medios de comunicación, por lo que teníamos que ir casi una semana antes de nuestras jornadas de capacitación para nosotros mismos, con el apoyo de la municipalidad, realicemos la respectiva promoción y anuncio de las mismas.

Además, el municipio tenía reuniones de confraternidad y actividades sociales como Matrimonios, bautizos, entre otros, que aparentemente ya estaban pactados con anterioridad.

Estas actividades se cruzaban con los días de nuestras capacitaciones generando poca asistencia a las mismas, generando bastante falta de información sobre los temas tratados.

4. Conclusiones

Luego de la exposición del presente caso, y analizando las acciones implementadas, podemos concluir que:

- a) Las acciones de comunicación ayudaron de manera directa a lograr los objetivos comerciales e institucionales, teniendo como resultado la autorización de parte de la comunidad, y autoridades locales para poder emprender el proyecto de reapertura de la Planta Concentradora. Estas acciones fueron diseñadas según lo que la comunidad necesitaba, resolviendo cada una de sus dudas acerca de temas mineros, del medioambiente y del desarrollo sostenible gracias a una buena planificación. Asimismo, estas acciones sirvieron para analizar e investigar nuestros públicos objetivos y además, poder medir el grado de aprendizaje o conocimiento adquirido gracias a nuestras charlas de capacitación.
- b) Las relaciones humanas son importantes ya que representan un factor vital para alcanzar el éxito, no sólo con (en este caso) los pobladores de Chacayán, sino también internamente entre el equipo que forma el capital humano de la empresa. Gracias a estas relaciones ligadas por normas,

principios y técnicas, se pudo lograr como resultado una aceptación, simpatía y sensación de madurez reflejado a nuestros grupos de interés. Asimismo, nos permitieron generar un entendimiento considerando las diferencias individuales que se vieron reflejadas en relaciones satisfactorias y de realización de ambas partes, dando como resultado un ambiente armonioso de trabajo.

- c) El apoyo del municipio de Chacayán fue vital para poder llegar a la comunidad. Tanto en las reuniones iniciales como en la programación de todas las capacitaciones y así hasta la firma del convenio, el municipio liderado por su Alcalde, el Sr. David Salazar Jara, siempre estuvo abierto a escuchar y a participar en el proyecto. Afortunadamente, al contar con el apoyo positivo de la alcaldía, pudimos llegar a más pobladores y organizar estratégicamente el plan de acciones de comunicación.
- d) La predisposición y participación de la comunidad antes, durante y después de las negociaciones fue de vital importancia ya que estuvieron involucrados y se sintieron participes en el diseño del acuerdo. Principalmente, este apoyo estuvo liderado por el presidente de la Comunidad de Chacayán, el Sr. Freddy Arenas, así como los representantes del sector agrícola y ganadero. Esto llevó a entablar una relación directa y con bastante participación en pro del buen desarrollo del proyecto. Tanto la comunidad, como los representantes, deben estar en constante comunicación y participar de las actividades pactadas, para el buen desarrollo del proyecto.
- e) Gracias a este trabajo, puedo concluir que las relaciones entre las mineras y las comunidades son de vital importancia para el desarrollo de cualquier proyecto minero. Todo esto supervisado, orientado y promovido, por el estado. Debe ser no solo el regulador, sino el guía para que no existan conflictos que terminen acabando con una posible inversión y desarrollo.

5. Recomendaciones

Durante el desarrollo del caso se pudieron obtener resultados positivos. Sin embargo, para un mejor proceso, y resultados más efectivos, señalo las siguientes recomendaciones:

- a) Se debe realizar desde el inicio un Plan de Comunicaciones, permitiendo un mejor análisis de la población. Asimismo, un estudio mediante encuestas de las necesidades, requerimientos y opiniones de la población en cuestión. Este estudio se debe realizar en paralelo de las reuniones con las autoridades, y para ello la población debe contar con la predisposición requerida.
- b) De ser posible y si es que hubiera, se debe realizar una mayor participación e interactividad con los medios de comunicaciones locales. Estos pueden ser la prensa escrita o la radio, medios que puedan ser de fácil acceso a la población.

Los carteles o paneles también son de gran ayuda tomando en cuenta que deben ser autorizados por el Municipio y además, que contengan los datos claros, además de estar ubicados en zonas de impacto publicitario.

El uso de Volantes también puede ser útil para comunicar, sin embargo, deben tener la información exacta sobre todo la hora, fecha y lugar en que se va a realizar la actividad.

- c) Mejorar la coordinación con la autoridad local para nos cruzar las actividades de la empresa en materia de capacitaciones y reuniones, con otras actividades de la población, como fueron bautizos, matrimonios, por ejemplo.

Esto es de vital importancia si es que se quiere lograr que la asistencia a todas las actividades de comunicación sea un éxito. De todas formas una buena comunicación días previos y pactados en el calendario de la localidad, podrá generar expectativa, pero mejor es que la actividad no se

vea opacada ya que sino no podremos llegar a una cantidad considerable de pobladores.

6. Referentes Bibliográficos

Acuña, A. (2012) *La gestión de los Stakeholders: Análisis de diferentes modelos*. Encuentro Nacional de Zona Sur. Recuperado el 8 de Mayo de 2019, <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>

AIRP- Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna*. ISBN: 978-84-612-8596-9. España. Recuperado el 8 de mayo de 2019. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%ABlicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>

Balta, J. (2011). *Pasivos Ambientales Mineros en Perú: bombas de tiempo de las que nadie se hace responsable*. Centro de Investigación Periodística. Recuperado el 9 de octubre de 2015, de <http://ciperchile.cl/2011/11/17/pasivos-ambientales-mineros-en-peru-bombas-de-tiempo-de-las-que-nadie-se-hace-responsable/>

Banco Mundial. (2016) *La consulta previa en el Perú: aprendizajes y desafíos*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0 IGO. Recuperado el 20 de Enero de 2019: <http://documents.worldbank.org/curated/en/164661472713448678/pdf/108118-SPANISH-WP-PUBLIC-SPANISH-ABSTRACT-EMAILED.pdf>

Benavides, R. (2013) *La Minería Responsable y sus Aportes al Desarrollo del Perú*. Primera Edición. La Victoria, Lima- Perú.

Carretón, M. (2009). Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna. España.

Causse, M. (2009). *El Concepto de Comunidad desde el punto de vista Socio - Histórico-Cultural y Lingüístico*. Ciencia en su PC, núm. 3, 2009, pp. 12-21. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Santiago de Cuba, Cuba. Recuperado el 9 de mayo de 2019. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181321553002.pdf>

CooperAcción, Acción solidaria para el desarrollo (2013). *Programa de Formación de Líderes y Lideresas Comunitarios - Módulo 4: Desarrollo territorial y actividad minera*. CBC - Centro Bartolomé de las Casas. Recuperado el 8 de mayo de 2019. https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/1720d-desarrollo_territorial_actividad_minera_4_2013-ago-1-.pdf

Celaya, J. & Herrera, P. (2007). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Recuperado el 10 de mayo de 2019. <http://libros.metabiblioteca.org:8080/bitstream/001/162/8/978-84-611-9437-7.pdf>

De Duran, A. (2014). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado el 8 de mayo de 2019. <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x06-Fundamentos-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas.pdf>

Defensoría del Pueblo (2013). *Gestión del Estado frente a la Minería Informal e Ilegal en el Perú. Supervisión a la implementación de los Decretos Legislativos promulgados al amparo de la Ley N.º 29815*. Recuperado el 10 de mayo de 2019, <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe-defensorial-160.pdf>

Fajardo, G & Nivia, A. (2016) *Relaciones públicas y comunicación organizacional. Ejes de la Comunicación: Guía de conceptos y saberes*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Comunicación social- periodismo. Recuperado el 8 de mayo de

2019. https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-relaciones_publicas_-_web-16_0.pdf

Foro Económico Mundial (2013). *Iniciativa para el Desarrollo de la Minería Responsable*. Consultado el 10 de mayo de 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_MM_RMDI_Report_2013_SP.pdf

Kous, S. (2014) *La Comunicación Interna en las organizaciones*. Universidad de Salamanca. España. Recuperado el 11 de mayo de 2019.

https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG_KoussGutierrez_Co_municaci%C3%B3n.pdf

Kuramoto, J. y Glave, M. (2007) *La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta saber. Investigación, políticas y desarrollo en el Perú*. Lima: GRADE, 2007. ISBN 978-9972-615-42-9. Recuperado el 10 de mayo de 2019, <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100513021350/InvPolitDesarr-4.pdf>

Larrain Vial Sociedad Agente de Bolsa S.A. (2012) *Minería en el Perú: Realidad y Perspectivas*. Unidad de Negocio Servicios Editoriales de Empresa Editora El Comercio S.A. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, https://www.larrainvial.com/comunicados/SitioPublico/multimedia/documentos/Mineria_en_el_Peru.pdf

Ministerio de Energía y Minas (2001) *Guía de Relaciones Comunitarias. Dirección General de Asuntos Ambientales*. Gobierno del Perú. Recuperado el 9 de mayo de 2019,

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FF38B6FA234B5B9205257E29006E04D0/\\$FILE/Gu%C3%ADa_de_relaciones_comunitarias.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FF38B6FA234B5B9205257E29006E04D0/$FILE/Gu%C3%ADa_de_relaciones_comunitarias.pdf)

Luchia, C. (2018) *Marx, la comunidad y la historia*. La Izquierda Diario. Revista Edición 45. 10 de junio de 2018. Recuperado el 9 de mayo de 2019. <https://www.laizquierdadiario.com/Marx-la-comunidad-y-la-historia>

Marchioni, M. (1937) *Organización y desarrollo de la comunidad: La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales*. Recuperado el 8 de mayo de 2019. https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf

Mendonca, S. (2016) *Estrategias Conflictivas de los Anti-Mineros*. Lampadia. Recuperado el 27 de enero de 2019:

<https://lampadia.com/analisis/mineria/estrategias-conflictivas-de-los-anti-mineros/>

Pereyra, A. (2012) *Conceptos y herramientas para la gestión estratégica de relaciones comunitarias en las industrias extractivas*. Recuperado el 10 de mayo de 2019, <https://www.eoi.es/blogs/artemioperez/files/2012/07/Herramientas-para-la-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-relaciones-comunitarias.pdf>

Rodriguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. Sexta edición. Cengage Learning, México. ISBN: 978-607-522-830-3.

Saavedra, F. (2013) "La Minería Como Política De Estado" *Revista Via*, 12 de noviembre del 2013. Recuperado el 9 de mayo de 2019. <http://revistavial.com/la-mineria-como-politica-de-estado/>

Tamayo, J; Salvador, J.; Vásquez, A. & Víctor, Z. (2017). *La industria de la minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo económico del país*. Osinergmin. Lima-Perú. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anios.pdf

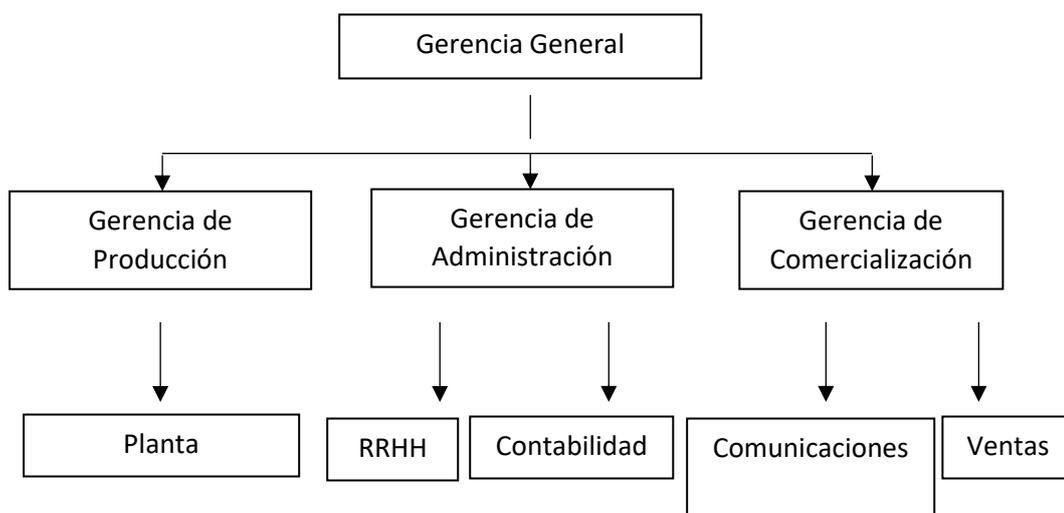
Terciolo, M. (2014) *Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata*. Trabajo de Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado el 10 de mayo de 2019. <http://nulan.mdp.edu.ar/2074/1/terzolo.2014.pdf>

Woods, A. (2011) *Manifiesto del Partido Comunista de Karl Marx y Federico Engels*. Centro de Estudios Socialistas Carlos Marx. Recuperado el 9 de mayo de 2019.

<https://centromarx.org/images/stories/PDF/manifiesto%20comunista.pdf>

7. Anexos

7.1. ORGANIGRAMA DE SMRL SANTA ANA DE PACOTA I



7.2. ENTREVISTA A GERENTE DE LA EMPRESA

El 15 de mayo del 2019. Entrevista personal con Cesar Berrospi Polo, el Gerente General de SMRL Santa Ana de Pacota I.

1. En cuanto a la reapertura y reconstrucción de la Planta concentradora en Chacayán. ¿Que beneficios obtiene directamente la población?

El beneficio principal es que se van a crear nuevas fuentes de trabajo, tanto en el poblado de Chacayán, Goyllarisquizga como los pueblos aledaños. Es decir que contaremos con la mano de obra proveniente de esas comunidades.

En cuanto al beneficio acordado por el Canon Minero, el 50% de lo que anualmente pagará la empresa en impuestos irá dirigido directamente a las comunidades principales mencionadas, siendo Chacayán la principal beneficiaria. Asimismo, también se beneficiará Goyllarisquizga en una menor escala.

2. ¿Qué prevenciones sobre el cuidado del medio ambiente están teniendo con este proyecto?

Como todo proyecto, se debió realizar un Estudio de Impacto Ambiental. Este debe estar aprobado por las entidades involucradas como son la Dirección Regional de Minería, La Dirección Regional de Medio Ambiente y la Dirección Nacional del Agua. Estas deben dar la autorización que contempla todos los impactos que causa el proyecto, que la empresa ha presentado a la Dirección Regional de Minería.

Para nosotros empezar a construir, es necesaria esa aprobación de parte de las autoridades. Sin embargo, los miembros de la comunidad poseen

representantes medio ambientales que tienen toda la libertad de ir y visitar las instalaciones.

3. ¿Que se acordó con los pobladores de Goyllarisquizga, ya que hubo muchos intentos fallidos a causa que ellos creían que las tierras donde se ubicaba la abandonada planta concentradora les pertenecía?

El beneficio para Goyllarisquizga es mínimo en cuanto al Canon Minero. Sin embargo, todos los comercios, al estar cerca de los terrenos superficiales en donde se va a reconstruir la planta concentradora, levantarán su economía y se generará puestos de trabajo para ellos también.

Esto quiere decir que por ejemplo, hospedajes, bodegas y restaurantes tendrán clientes fijos, que se quedarán en la zona por una o dos noches en el pueblo más cercano que es Goyllarisquizga. Además, los trabajadores tendrían hasta tres turnos, proyectando más puestos de trabajo.

4. ¿Qué tanto los apoyó la Municipalidad de Chacayán en el logro de la aprobación?

El apoyo principal fue relacionarnos con el presidente de la Comunidad, y también con los organismos relacionados al Estudio del Impacto Ambiental. Además de apoyarnos con la difusión del contenido en volantes (Ver Anexo 7.3) y altavoces durante la semana que realizamos la visita. Afortunadamente no hubo negativa de parte del municipio ya que hubo honestidad y acercamiento amable desde la concepción del proyecto.

¿Considera que las acciones comunicacionales fueron importantes? El trabajo realizado por la jefatura de Comunicaciones, la labor de llegar a los pobladores, la organización de las capacitaciones y el material visual que le pudimos mostrar a la comunidad, fue vital para poder lograr esta autorización. Son pocas las empresas mineras o vinculadas al rubro que se esfuercen en que el poblador se vea atraído por la idea de inversión privada, especialmente cuando en nuestro país se dan cada vez más casos de minería no permitida debido a mucho conflicto antiminerero. Sin embargo, agradecemos al equipo de

comunicaciones por habernos acercado de una forma correcta y didáctica a la población de Chacayán y pueblos vecinos.

7.3. VOLANTES REPARTIDOS A LA COMUNIDAD

Capacitación:
**GESTIÓN
AMBIENTAL**



¿Minería y Medio Ambiente?

Cuidado del Agua

Contaminación

Desarrollo

Responsabilidad Social

Día: Sábado 11 de Noviembre
Hora: 6:30 p.m.
Lugar: Auditorium del distrito de Chacayán

ENTRADA GRATUITA

Te invita



MUNICIPALIDAD DISTRITAL
Chacayán
Gestión Edil 2015 - 2018

Capacitación: DESARROLLO SOSTENIBLE



Día: Sábado 19 de Mayo
Hora: 6:30 p.m.
Lugar: Auditorium del distrito de Chacayán

ENTRADA GRATUITA

Te invita



MUNICIPALIDAD DISTRICTAL
Chacayán
Gestión Edil 2015 - 2019

7.4. RESUMEN DE CONVENIO

En el auditorium de la Comunidad Campesina de Chacayán siendo a horas 10:30 a.m. del día 01 de Julio del año 2018 se reunió el presidente de la comunidad además de los pobladores y representantes del sector agrícola y del Consorcio N°3, liderado por SMRL Santa Ana de Pacota I.

La población solicitó que:

- Se excluya a los comuneros que no son electores.
- Se informe sobre el reglamento interno.
- Se proceda a leer la relación de los trabajadores de Activos y Pucará.
- Se explique cómo va el trabajo o convenio con los activos mineros.
- Se informe sobre el cronograma de cercado del terreno comunal de N° 3.

El señor Presidente dio por iniciado dicha reunión con la participación del mismo con la lectura de los trabajos a desarrollarse durante su periodo.

En cuanto a la posición de impacto ambiental, después de un amplio debate se llegó a una conclusión, las siguientes condiciones.

- Que se desposte S/. 5000.00 nuevos soles a cuenta de la comunidad.
- Se pasó a nombrar la comisión para acompañar a los miembros de la comunidad. Esta comisión está conformada por Víctor Arce Rojas, Antonio Prado Torres, Hans Rosas, Huamán y Eleodora Ortega Salazar.

Se habló sobre la controversia del terreno de Pocobamba invadido por Goyllarisquizga y se manifestó que la población se encontraba en espera de fijar fecha para el desalojo con el apoyo del asesoramiento del abogado bajo la responsabilidad de las autoridades. Para esto se promulga la reubicación del Colegio aledaño a la localidad de Pocobamba. Asimismo, se pide que la mitad del dinero pase a manos de la comunidad y la otra mitad sea utilizado para el colegio, se llegó a una conclusión que el representante del colegio pide que se presenten su documento para formalizar y el 100% de los gastos serán asumidos por el colegio, hasta ganar sentencia se aprobó que los señores sentenciados acompañen al abogado para afrontar su proceso.

Se acordó en definitiva que deberán ser empadronados solamente los comuneros electores, que elijan al próximo alcalde. De la misma manera se dio

lectura para conocer la relación de comuneros quienes trabajan en ese lugar, se pasó a tratar el segundo sobre los comuneros que están empadronados deben ser electores, por mayoría deben de ser electores y comuneros para no tener problemas, no teniendo más puntos a tratar pasan a firmar los presentes siendo las 5:30 p.m. del día 01 de julio de 2018.

Firmaron: Víctor Arce Rojas, Antonio Prado Torres, Hans Rosas, Huamán, Cesar Berrospi Polo, José Luis Berrospi Polo y Eleodora Ortega Salazar

7.5. FOTOGRAFÍAS DE CAPACITACIONES Y VISITAS

Equipo en los terrenos de la Planta Concentradora junto al presidente de la Comunidad.



Expositores listos para la jornada de capacitación.



7.6. LINK VIDEO

<https://youtu.be/RRpaPZTvoGc>

Aquí se encuentra el Gerente General Cesar Berrospi Polo, concluyendo una de las reuniones.