

**Empresas mineras y población:
estrategias de comunicación y relacionamiento**

Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento

Karen Eckhardt · Aldo Gironda · Jeannette Lugo
Walter Oyola · Reina Uzcátegui



ESAN/Cendoc

ECKHARDT, Karen ; GIRONDA, Aldo ; LUGO, Jeannette ; OYOLA, Walter ;
UZCÁTEGUI, Reina

Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento. – Lima :
Universidad ESAN, 2009. – 180 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 11)

MINERÍA / RESPONSABILIDAD SOCIAL / DESARROLLO SUSTENTABLE
/ DESARROLLO DE LA COMUNIDAD / COMUNICACIÓN / ESTUDIOS DE
CASOS / PERÚ

HD 9506 P4E24

ISBN 978-9972-622-70-0

Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento

Serie Gerencia para el Desarrollo 11

© Karen Eckhardt, Aldo Gironda, Jeannette Lugo, Walter Oyola,
Reina Uzcátegui, 2009

© Universidad ESAN, 2009
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú
www.esan.edu.pe esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición
Lima, setiembre de 2009
Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 31501400900558
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2009-11405

DIRECCIÓN EDITORIAL
Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y CUIDADO DE EDICIÓN
Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO
Anselmo Escobar

DISEÑO DE CARÁTULA
Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN
Ana María Tessey

IMPRESIÓN
Editorial Cordillera S. A. C.
Av. Grau 1430, Barranco

Contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual sobre minería y población	15
1. Las tensiones y conflictos socio-ambientales	15
2. Ejecución de proyectos de inversión social	16
3. La responsabilidad social empresarial (RSE)	17
4. La relación empresa minera-población local	18
5. El aporte minero de solidaridad	19
6. Debilidad del Estado para regular y fiscalizar la actividad minera	20
7. El triángulo de actores: Estado, empresa minera y comunidades	22
8. El contexto social, político, cultural y ambiental de la minería	26
9. La comunicación estratégica	32
Capítulo 2. Metodología de la investigación	33
1. Información de base de los casos de investigación: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya	35
2. Elaboración de una matriz de diagnóstico de comunicación estratégica para cada caso	37
2.1. Administración estratégica	37
2.2. Relacionamientos con las poblaciones locales	39
2.3. Estrategia de comunicación	40
3. Propuesta de lineamientos para una estrategia de comunicación orientada a la gestión social en el sector minero	41
Capítulo 3. Análisis del caso de la Compañía Minera Antamina	43
1. Antecedentes y descripción de la empresa	43
1.1. Producción	44

1.2. Capitales y accionariado	45
2. Declaración de principios	46
3. Inversión social	48
4. Identificación de los grupos de interés	52
4.1. El Estado	52
4.2. Poblaciones locales en el ámbito de acción de Antamina	52
4.3. Sociedad civil	53
5. Estrategia de comunicación	54
5.1. Definición e implementación de la estrategia de comunicación	54
5.2. El mensaje y los medios de comunicación	54
6. Proceso de toma de decisiones y relaciones de poder	56
7. Recursos humanos y perfiles	58
Capítulo 4. Análisis del caso de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	61
1. Antecedentes y descripción de la empresa	61
1.1. Producción	65
1.2. Capitales y accionariado	66
2. Declaración de principios	68
2.1. Estrategia corporativa	68
2.2. Código de ética	70
3. Inversión social	71
3.1. Infraestructura en carreteras, energía y comunicaciones	72
3.2. Agua y forestación	73
3.3. Agroindustria y turismo	73
3.4. Salud, nutrición y educación	75
4. Identificación de los grupos de interés	76
4.1. El Estado	76
4.2. Poblaciones locales en el ámbito de acción de la minera	77
5. Estrategia de comunicación	79
5.1. Primer momento: su fundación y la llegada a una sociedad jerarquizada	80
5.2. Segundo momento: el establecimiento de las operaciones y las comunidades campesinas	81
5.3. Tercer momento: las fuerzas laborales y el sindicato minero	82

5.4. Cuarto momento: los actores sociales modernos y la profesionalización de las relaciones comunitarias	83
6. Reestructuración de la toma de decisiones: cambios acelerados y tensiones internas	86
Capítulo 5. Análisis del caso de la empresa minera Xstrata Tintaya	93
1. Antecedentes y descripción de la empresa	93
1.1. Producción	96
1.2. Capitales y accionariado	97
2. Declaración de principios	99
3. Inversión social	101
3.1. Convenio marco	105
3.2. Programa minero de solidaridad con el pueblo	106
3.3. Mesa de diálogo	107
3.4. Fundación Tintaya	108
3.5. Proceso Cañipía	108
4. Identificación de los grupos de interés	110
4.1. El Estado	110
4.2. Las poblaciones locales en el ámbito de acción de la minera	111
4.3. La sociedad civil	113
5. Estrategia de comunicación	114
5.1. Definición e implementación de la estrategia	114
5.2. La comunicación externa	114
6. Proceso de toma de decisiones y relaciones de poder	117
7. Recursos humanos y perfiles	119
Conclusiones generales y recomendaciones	121
1. Análisis de indicadores	121
2. Conclusiones	125
3. Recomendaciones	126
Bibliografía	133
Glosario sobre minería y población	137
Anexos	141
1. Guía de entrevistas	143

2. Resumen y textos de las entrevistas	149
1) Entrevista al ingeniero Alejandro Hermoza, gerente de Relaciones Comunitarias de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	149
2) Entrevista con Javier Aroca de la ONGD Oxfam América, coordinador regional del programa de industrias extractivas	154
3) Entrevista a Lucio Ríos, ex vicepresidente y gerente general adjunto de las operaciones en BHP Billinton Tintaya y ex integrante de la comisión de coordinación y seguimiento de la Mesa de Diálogo de Tintaya	160
4) Entrevista a Neyer Cerna, supervisor de medio ambiente de la Compañía Minera Antamina S.A.	164
5) Entrevista a Antonio Cornejo, gerente de Relaciones Comunitarias de la Compañía Minera Antamina S.A.	165
6) Entrevista a Carmela Fiori, jefa del área de comunicaciones de la Compañía Minera Antamina S.A.	168
7) Entrevista a José de Echave, director de la ONG CooperAcción-Lima	169
3. Mesa de Diálogo de Tintaya	171
Sobre los autores	179

Introducción

A inicios de la década de 1990 se llevó a cabo la implementación de una serie de reformas estructurales y políticas orientadas a la apertura de las economías del Perú y América Latina con el fin de promover la inversión extranjera a través de los cambios en las normas que regulan la extracción y explotación minera y de hidrocarburos, dejando de lado los derechos de las comunidades sobre los recursos naturales, la participación ciudadana, el derecho a la información sobre el sector, la priorización de otras actividades productivas como la agrícola y pecuaria por parte de las comunidades campesinas y la vulnerabilidad de los entornos naturales.

En vista de ello, la consecuencia más evidente es que el Estado peruano no ha logrado articular de manera coherente las políticas y estrategias sobre el desarrollo nacional mediante la promoción de las inversiones en el sector minero con la cosmovisión andina y la lógica socioeconómica rural de las zonas donde se asientan las operaciones mineras.

Frente a este vacío legal y formal en las relaciones entre empresas mineras y población, el presente trabajo se plantea, entre diversas opiniones, si las empresas que desarrollan actividades extractivas tienen incorporadas en sí o les es inherente mantener buenas relaciones con su entorno, o dicho de una manera más coloquial y directa, ver si los agentes extractivos, especialmente

las mineras, tienen la responsabilidad social con las poblaciones locales en su «ADN», metáfora que conllevó a revisar diversos casos dentro del cuestionado sector minero, además de observarse que llamaba la atención la forma en que estas empresas comunicaban lo que hacían en materia de inversión social o en lo referente a sus operaciones con las comunidades campesinas de las zonas rurales altoandinas, donde se desenvuelve mayormente la actividad minera en el Perú.

En este contexto, la principal reflexión era de que si las empresas mineras han invertido ingentes recursos, sobre todo en los últimos años gracias al *boom* de los precios de los *commodities*, y que además cuentan con equipos profesionales que trabajan especialmente y en algunos casos casi exclusivamente para gestionar las relaciones con el entorno social directo e indirecto a las operaciones de las minas, entonces, ¿por qué tienen problemas sociales, algunos tan complejos que inclusive llegan a afectar la viabilidad de los proyectos mineros?

Por lo tanto, el propósito de esta investigación, más allá de ahondar en los conflictos vinculados con la minería, es describir los lineamientos de comunicación estratégica que utilizan las empresas como uno de los elementos que componen la responsabilidad social empresarial (RSE) y evaluar si estos son funcionales al objetivo de establecer y mantener en el tiempo relaciones armoniosas, para garantizar la viabilidad de los proyectos y de la misma inversión social. Asimismo, el trabajo pretende aportar algunas ideas, desde una perspectiva intercultural, acerca de la manera como las empresas mineras establecen su relación con las poblaciones que se encuentran dentro de la zona de influencia de sus operaciones. Se parte para ello del análisis de tres empresas importantes del sector de la gran minería nacional que son representativas por sus experiencias en las relaciones con la población local.

El desarrollo de la investigación se divide en dos etapas. En la primera se abordan aspectos conceptuales sobre minería y población, así como la metodología a aplicar a través de variables e indicadores de la comunicación estratégica y relacionamiento empresa minera-poblaciones locales. Los textos revisados muestran distintos tipos de análisis para dar cuenta de los conflictos vinculados con la minería, la mayoría de los cuales son atribuidos a problemas en los criterios para la asignación de los recursos obtenidos

por la actividad, a la incapacidad del Estado para regularla y fiscalizarla, a la desarticulación de las comunidades para transmitir sus demandas y negociar, o a los problemas de participación y validación de los proyectos mineros en los contextos locales y regionales. Lo anterior, entonces, permite obtener un marco conceptual sobre el tema que es objeto de estudio de la presente investigación y que ocupa la agenda de debate nacional en torno al desarrollo partiendo de las estrategias de comunicación de las empresas y de cómo operan en escenarios tan diversos cultural y socialmente.

En la segunda etapa de la investigación, se desarrollan tres casos emblemáticos de empresas de la gran minería con operaciones en el Perú: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya. En ellas se considera tanto la implementación de sus estrategias de comunicación orientadas hacia la creación de espacios de diálogo intercultural como la estructura organizacional de estas empresas que prioriza a la comunicación estratégica como un eje importante. Revisados los casos, se identifica que tenían algunas características comunes: empresas que contaban con ingentes recursos financieros destinados a programas de inversión social, un capital humano dedicado a atender las relaciones comunitarias, el desarrollo social, las comunicaciones o los asuntos corporativos, y declaraciones de principios en los que se menciona que la responsabilidad social es una política importante y parte de la cultura organizacional de las empresas.

De esta forma, el presente libro se divide en cinco capítulos. En el capítulo 1 se establece el marco conceptual del trabajo, donde se ven varios aspectos de la problemática como son la relación entre los actores, concretamente sobre el rol que cada uno cumple o debe cumplir en la planificación y orientación del desarrollo de la actividad minera en el país; el Estado, sus mecanismos institucionales y normativos para regularla y fiscalizarla; las poblaciones que se encuentran en las zonas de influencia directa e indirecta a las minas, su participación y actitud frente a las decisiones que toma en el ámbito nacional respecto del sector y las implicancias que estas tienen sobre la lógica del desarrollo local y regional. Asimismo, sobre el rol que cumple la empresa cuando está entre dos fuerzas y dinámicas que a veces son dispares y contradictorias, cómo se adapta a ellas y reacomoda sus políticas y principios a los escenarios local, regional y nacional. En el capítulo 2 se plantea la metodología de investigación, que consiste en establecer una línea base de los tres casos de estudio referida a los elementos relacionados con

sus estrategias de comunicación y gestión social, luego esta información es sintetizada en una matriz de variables con sus respectivos indicadores para una posterior discusión de sus políticas y estrategias de comunicación.

A partir del capítulo 3 se estudian los tres casos: primero se analiza la situación de la Compañía Minera Antamina S.A., la cual desarrolla sus actividades en el distrito de San Marcos, región Áncash. En el capítulo 4 se analiza el funcionamiento de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., la cual lleva a cabo sus operaciones básicamente a través de sus tres principales minas que son Julcani (provincia de Angaraes, región Huancavelica), Uchucchacua (provincia de Oyón, región Lima) y Orcopampa (provincia de Castilla, región Arequipa). En el capítulo 5 se desarrolla el caso de la empresa Xstrata Tintaya, que realiza sus operaciones en la provincia de Espinar, región Cusco. Por último, se presenta un análisis de los indicadores de las nueve variables, las principales conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

1

Marco conceptual sobre minería y población

1. Las tensiones y conflictos socio-ambientales

Los diferentes problemas que surgen como consecuencia del desarrollo de proyectos mineros en el Perú han sido objeto de numerosos estudios, básicamente porque evidencian las dificultades económicas y sociales para articular la creciente apuesta de los capitales nacionales y extranjeros a fin de invertir en proyectos mineros, que implica la obtención de ingentes ingresos¹ con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los actores de los ámbitos nacional, regional o local para que sea evidente la existencia de una relación entre la minería y el desarrollo sostenible.

Abordar esta relación pasa por la comprensión de la lógica de la distribución de la riqueza, establecida por el Estado a través de mecanismos como el canon minero, el impuesto a la renta de tercera categoría, las regalías mineras y el fondo minero de solidaridad con el pueblo. Los trabajos

1. De acuerdo con información publicada en la página web del Ministerio de Energía y Minas (Minem), la Dirección General señala como logros de la entidad durante 2008 el que hasta octubre de ese año las exportaciones mineras alcanzaran los 16,3 mil millones de dólares (15,7% más que durante el mismo mes en 2007), que la minería represente el 59,4% del total de las exportaciones del país, más del 56% de la inversión extranjera neta; y que representa el 6,3 % del PBI.

de Barrantes et ál. (2005) sobre esta temática son un referente académico útil para descifrar los conceptos e indicadores utilizados para crear estos instrumentos, su funcionalidad para repartir la riqueza obtenida a partir de la minería, su capacidad para generar bienestar económico y social, y su relevancia para el mantenimiento de la paz social y la gobernabilidad democrática. Al respecto, explica el tema haciendo referencia a tres grandes problemas como consecuencia de la lógica y distribución del canon minero:

primero, la magnitud de los fondos disponibles, escasos si los comparamos con las necesidades que se enfrentan; **segundo**, los criterios de asignación del Estado, que atomiza los recursos y los reparte creando efectos regresivos (no favorece a los más pobres); y **tercero**, los problemas que tienen los gobiernos regionales y locales para invertir de la mejor manera los recursos que finalmente reciben (Barrantes et ál., 2005: 12).

Además, los criterios de distribución han variado en diversas oportunidades desde su creación en junio de 2001, y los ingresos han generado malentendidos constantemente entre los actores locales y nacionales (público y privado), en parte por la lógica temporal sobre la base de la cual son distribuidos².

2. Ejecución de proyectos de inversión social

La ejecución de recursos obtenidos por las actividades mineras encuentra obstáculos en las jurisdicciones regional y local, los cuales de acuerdo con Arellano (2008) se traducen en la ausencia de capacidades técnicas para destinar recursos en grandes proyectos que generen impacto a gran escala, en disposiciones técnicas y normativas demasiado estrictas para realizar las inversiones como las del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y una muy fuerte presión por parte de las empresas y las autoridades nacionales y locales para invertir con rapidez estos recursos. Respecto de este punto, la actitud de las empresas se inclina hacia no querer cargar con toda la responsabilidad por la ocurrencia de conflictos, por lo cual intentan

2. El canon minero generado en un determinado año se distribuye 18 meses después de su recaudación.

demostrar que la ineficiencia en la capacidad para gastar de las autoridades locales también tiene incidencia en la generación o el recrudecimiento de conflictos socio-ambientales. El Gobierno Central, en cambio, intenta tomar distancia transfiriendo el protagonismo del desarrollo local tanto a las empresas como a los gobiernos locales y regionales (Arellano, 2008: 77- 78).

3. La responsabilidad social empresarial (RSE)

En el estudio *Responsabilidad social empresarial en el sector minero en el Perú*, informe realizado por Oxfam Internacional y el Social Capital Group en el 2007, se aborda este tema a partir del estado en que se encuentra la implementación de las políticas de responsabilidad social empresarial en la minería peruana. Ese trabajo postula que los altos precios de los minerales han favorecido el crecimiento del sector y el desenvolvimiento de la actividad minera en escenarios caracterizados por la presencia de empresas que desconocen los entornos en los que operan, o comunidades desinformadas respecto de las operaciones de las empresas y sus impactos, con ideas preconcebidas sobre la minería heredadas de antiguos proyectos y conflictos. También escenarios en que más bien existe un exceso de expectativas respecto de la actividad por parte de las comunidades, y ante la debilidad del Estado como regulador, fiscalizador y mediador, las empresas cargan con muchas presiones y demandas sociales que terminan afectando la gestión social y su imagen corporativa.

La necesidad de manejar estos escenarios para obtener la llamada «licencia social» ha conducido a las empresas mineras hacia la adopción voluntaria de instrumentos internacionales de responsabilidad social empresarial dentro de sus gestiones, de forma articulada con las operaciones y de manera voluntariamente, pues la legislación peruana³ a pesar de los esfuerzos realizados durante los últimos dos años no está a tono con los

3. Algunas normas del sector que regulan el tema social: Decreto Supremo n.º 042-2003-EM, que establece compromiso social previo; la *Guía de relaciones comunitarias* elaborada por el Ministerio de Energía y Minas está constituida por un conjunto de sugerencias respecto de la elaboración de estudios de impacto social como parte del estudio de impacto ambiental; el Decreto Supremo n.º 028-2008-EM, mediante el cual se aprueba el reglamento de participación ciudadana para el subsector minero.

avances normativos internacionales en la materia, especialmente en temas como la participación ciudadana en los estudios de impacto ambiental (EIA) y la fiscalización en general.

De esta manera las empresas logran involucrarse en las dinámicas del desarrollo local con el fin de mejorar su imagen internacional y a la vez el flujo de inversiones en proyectos mineros (para las empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa es mucho más importante aún), también para resolver los conflictos que puedan amenazar en el corto, mediano o largo plazo la viabilidad de sus operaciones y futuras inversiones, y para establecer una infraestructura básica que sirva para llevar a cabo los objetivos del proyecto (Arellano, 2008).

4. La relación empresa minera-población local

Otros trabajos como el de Jenkins y Obara (2008) abordan el tema de la relación entre empresas mineras y comunidades argumentando que estas prácticas socialmente responsables pueden llegar a crear dependencia entre los actores locales, regionales y nacionales, hecho que generará graves consecuencias cuando se produzca el cierre de las minas. Estos autores resaltan ocho impactos que produce la actividad minera sobre las comunidades:

- [1] Any benefits to the community may be unequally shared;
- [2] Corporate community initiatives may be seen as poor recompense for damage to livelihood, environment and community;
- [3] Social tensions in communities due to the changes brought about by mining can give rise to violent conflict;
- [4] Technical improvements in the mining industry can lead to a decrease in employment and an increase in the level of skills needed;
- [5] The mining sectors isolations from other sectors can negate the multiplier effect often associate with location of a major industry in an area;
- [6] Land title disputes may occur between local groups, mining companies and the government;
- [7] Traditional cultures may have difficulty coping with vast industrial operations and the influence from outsiders;
- [8] Poor local and national governance can lead to a company having too much power in the local context (Jenkins y Obara, 2008: 3).

Respecto del último efecto, es importante señalar que al menos en el caso peruano hay algunos avances concretos que se han hecho, especialmente desde la creación de la Oficina General de Gestión Social (OGS) en el Ministerio de Energía y Minas. El último informe presentado por esta dependencia señala que hay algunas iniciativas interesantes que son implementadas tanto para robustecer la institucionalidad del Minem en materia de la gestión social para el sector minero como para la intervención en conflictos socio-ambientales vinculados con la minería. Institucionalmente, la OGS del Minem ha propuesto incorporar un nuevo objetivo al plan estratégico institucional (PEI) referido exclusivamente a los aspectos sociales relacionados con la minería; y es que actualmente lo social se encuentra subordinado a lo ambiental:

El Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Energía y Minas, aprobado por Resolución Ministerial n.º 506-2007-EM, agrupa cuatro objetivos generales, siendo que el tercero de ellos reúne en un solo propósito el manejo de los aspectos ambientales y sociales, manteniendo una subordinación de los aspectos sociales a los aspectos ambientales; pero si se toman en cuenta las actuales condiciones socio-políticas imperantes en el país, no puede seguir manteniéndose, toda vez que un inadecuado manejo de los aspectos sociales vinculados a las actividades propias del sector minero energético sería uno de los principales detonantes de diferentes conflictos sociales que se ven actualmente en distintas partes del país (Minem, 2007: 40).

5. El aporte minero de solidaridad

También se promueve la gestión social minero-energética a través de acciones concretas: la promoción de la transparencia de la información sobre el aporte económico y social de la minería mediante la publicación del contenido de la declaración jurada de actividades de desarrollo sostenible realizadas por las empresas, la implementación de un sistema de reporte electrónico para el programa minero de solidaridad con el pueblo; se ha incentivado la creación de la iniciativa de una red nacional de comités de monitoreo y vigilancia participativa en ámbitos de influencia minera, cuyo objetivo es promover los derechos a la participación ciudadana en el desarrollo de las actividades extractivas. Asimismo, se ha promovido la adhesión de las empresas mineras e hidrocarburos a la iniciativa para la transparencia

de las industrias extractivas (ITIE), gracias a lo cual doce empresas de la gran y mediana minería respondieron favorablemente (incluidas Xstrata Tintaya, Buenaventura y Antamina). Finalmente, ha presentado una nueva propuesta de protocolo para la actuación de esta oficina en la prevención y el manejo de conflictos⁴.

6. Debilidad del Estado para regular y fiscalizar la actividad minera

A pesar de los esfuerzos descritos anteriormente para la resolución de los conflictos socio-ambientales vinculados con la actividad minera⁵ en medio de un contexto como el actual, caracterizado por el crecimiento económico sostenido, la disciplina fiscal y la implementación de medidas de corte político administrativo cuyo objetivo es hacer más eficiente la asignación de recursos generada por esta actividad según Arellano⁶, la explicación acerca de la persistencia de estos problemas se encuentra en una constante debilidad del Estado, caracterizada por el arraigamiento del centralismo

4. Véase el *IV informe trimestral octubre-diciembre de 2008*, presentado por la Oficina General de Gestión Social del Minem en el sitio web: <www.minem.gob.pe>.
5. De acuerdo con el *Reporte de conflictos n.º 58* de la Defensoría del Pueblo, a diciembre de 2008, de los 197 conflictos socio-ambientales que se han producido durante 2008, 93 son conflictos socio-ambientales, el 75% están vinculados a la actividad minera, las empresas mineras están presentes en el 81% de los casos de conflictos socio-ambientales; según el tamaño de las empresas que son parte de los conflictos, el 47% corresponde a la gran minería.
6. Este autor argumenta que aun cuando desde la última década se han tomado medidas económicas y políticas para evitar la ocurrencia de «...efectos negativos que países ricos en recursos naturales son proclives a experimentar [como] menor crecimiento económico, incremento en los niveles de pobreza e inequidad, deterioro de la democracia y fortalecimiento de tendencias autoritarias» (Arellano, 2008: 62), estas no son suficientes para que el país supere la «maldición de los recursos». Esta tesis ha sido desarrollada profundamente por académicos de varios lugares del mundo para dar cuenta de los problemas que tienen países cuyos ingresos dependen mayormente o casi exclusivamente de la explotación de recursos naturales (otros estudiosos han denominado a esta maldición «enfermedad holandesa»). Sobre el caso del petróleo o sobre los «petroestados», se recomienda la tesis sobre las leyes de la petropolítica propuesta por Thomas Friedman (publicado en un artículo del *New York Times* en 2007), los trabajos de Daniel Yerguin, o el de Michael Klare sobre las *Guerras por recursos* (2005), entre otros.

político y económico que aún ahora, en pleno proceso de descentralización, desconoce la diversidad geográfica y cultural del país.

De acuerdo con Arellano (2008), esta primera gran debilidad se evidencia: en la presencia de liderazgos locales desconectados de los partidos y la agenda política nacional, en la creciente fragmentación política y la consecuente elección de autoridades locales con muy bajos porcentajes de aceptación, motivada por la competición para acceder al flujo de recursos económicos obtenidos por la actividad minera, lo que produce al mismo tiempo una inclinación hacia la adopción de medidas cortoplacistas para ganar popularidad. En forma paralela, el proceso de descentralización demandó la creación de nuevos espacios de participación (cabildos abiertos, presupuesto participativo, mesas de concertación) que no tienen correspondencia con la forma como los gobiernos regionales y locales se relacionan con sus pobladores; finalmente, la transferencia de poder político para tomar medidas que permitan manejar los problemas derivados de la actividad minera sigue siendo muy limitada, pues los principales procesos relacionados con la minería continúan concentrados en todo el país.

La segunda gran debilidad del Estado para regular la actividad minera se explica en la falta de capacidades, reflejada en la presencia de funcionarios incompetentes y desconfiados de la planificación. La tercera es la inconsistencia en la generación de políticas públicas para el sector, que se explica por la volatilidad, contradicción, reversibilidad y falta de continuidad originadas por los cambios de gestión. Hay dos ejemplos que Arellano considera grafican esta situación: «Las normas fiscales que se aplican a la minería y los mecanismos para la distribución del canon minero a los gobiernos locales y regionales...» (2008: 66).

Arellano concluye, respecto de las debilidades del Estado, con la siguiente aseveración:

Las tres debilidades expuestas generan un marco institucional donde los gobiernos locales, las compañías mineras y los movimientos ciudadanos quedan atrapados en la defensa de sus intereses, sin que exista capacidad de arbitraje por parte del Estado (2008: 68).

7. El triángulo de actores: Estado, empresa minera y comunidades

La actividad minera en el Perú, gracias a una serie de condicionamientos geológicos, se ha desenvuelto históricamente en las zonas altoandinas rurales, tradicionalmente agropecuarias y con altos niveles de pobreza (en muchos casos los más altos del país). Esta actividad ha ido expandiéndose desde la década de 1990 de manera acelerada, gracias a la implementación de una política de apertura a la inversión privada que ha significado en muchos casos la superposición del sector y el interés nacional a los intereses y la lógica de desarrollo agrícola y pecuario⁷.

El informe presentado por la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, titulado *Futuro sin pobreza. Balance de la lucha contra la pobreza y propuestas* y publicado en febrero de 2007, hace referencia a la superposición del desarrollo de la minería sobre la agrícola:

Este interés de la inversión por la minería —pero también por los hidrocarburos— ha generado múltiples conflictos por el uso de la tierra y el agua entre las empresas inversionistas (en su mayoría extranjeras) y las comunidades campesinas y nativas, propietarias de las tierras [...]. Los motivos de conflicto han sido varios: desde el propio uso que se le va a dar a la tierra, que en el caso de las minas de tajo abierto es excluyente (o minería o actividad agropecuaria), o el aprovechamiento del agua, hasta la distribución de los beneficios económicos derivados de la minería, pasando por los efectos negativos —particularmente en el medio ambiente— que afectan la salud de la población y la productividad de los suelos. Los conflictos se han presentado en diferentes regiones del país y, en ellos, el Estado ha tendido a privilegiar las condiciones favorables para la inversión minera y de hidrocarburos (Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, 2007: 139).

7. La disyuntiva entre agricultura y minería ha sido materia de estudio para varios académicos, más aún el emblemático caso de Tambogrande ha sido abordado partiendo de este enfoque. Y es que resulta muy común que un proyecto minero concesionado se encuentre bajo tierras destinadas a la agricultura, que en sí misma y para comunidades altoandinas es una labor ancestral, arraigada en lo más profundo de la identidad local comunal, envuelta en símbolos, rituales y que encierra una lógica de desarrollo que se desencuentra con la occidental (propuesta por la actividad minera). Frente a esta situación, el Estado ha optado por asignar prioridad al desarrollo de proyectos mineros por sobre el desarrollo de la actividad agrícola (Tanaka et ál., 2006; Revez y Diez, 2006).

Sobre este asunto, Revesz y Diez proponen lo siguiente:

Estado, empresa y comunidad local constituyen el triángulo central del mapeo de actores [refiriéndose a la multiplicidad de actores presentes en los conflictos entre empresas mineras y comunidades]. Estos, con horizontes de tiempo distintos, según racionalidades diferentes, sobre la base de visiones propias del desarrollo y con modos de comunicación y acción específicos, interactúan, en la luz y en la sombra, en el control y la gestión de los territorios que la actividad minera está conquistando. No tienen los mismos intereses, ni los mismos fines, ni son inmediatamente solidarios (2006: 66).

Las diferencias entre los actores del triángulo han ido incrementándose en la medida en que la frontera de la minería se extiende. En el Perú este proceso se inició formalmente por la implementación de un conjunto de cambios normativos que regulaban la actividad durante la década de 1990, producto de la ola de reformas estructurales y la consecuente política de apertura de la economía. Echave (2002) ha dedicado esfuerzos al estudio de la expansión minera, que tomó gran impulso desde la década pasada, haciendo especial énfasis en los casos de Ecuador, Guatemala y el Perú, y su relación con el aumento de conflictos vinculados con la actividad minera:

[...] uno de los aspectos centrales del proceso de reforma estructural fue priorizar sectores productivos que en principio contaban con ventajas para competir en los mercados externos. Dentro de esta estrategia, actividades vinculadas a las industrias extractivas debían jugar un rol estelar en la salida productiva que proponía el nuevo esquema de funcionamiento económico (Echave, 2002: 3).

El replanteamiento en las reglas del juego formales entre el Estado y las empresas mineras en el Perú⁸, cristalizada a través de la promulgación de la Ley General de Minería del 4 de junio de 1992, la Constitución Política

8. Durante la década de 1990, la recuperación de los precios de los minerales, seguida por las reformas estructurales implementadas en América Latina, impulsaron la relocalización de la inversión y la expansión de la minería metálica en el Perú y el resto de América Latina. En primer lugar, se tienen las reformas de inicios del régimen de Fujimori, que dieron una nueva y atractiva estructura de incentivos para la inversión privada con la privatización y con un conjunto de exoneraciones tributarias a la inversión como principales instrumentos, y, en segundo lugar, la fuerte alza de

de 1993 y otros instrumentos normativos orientados al establecimiento de las condiciones necesarias para promover la inversión extranjera en el país iniciaron una nueva etapa en la historia de la industria minera en su relación con las comunidades rurales e indígenas, principalmente, y el Estado. Asimismo, esa conjunción fue el inicio de todo un proceso de creación de normas ambientales que plantearon, para el caso del sector minero, el desarrollo de estudios de impacto ambiental (EIA) y Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (Pama).

El aumento del flujo de inversiones en exploraciones y explotación minera demandó que el Estado peruano iniciara un proceso de refundación de las instituciones y las normas del sector minero. Este proceso significó la transformación de las relaciones de poder entre los actores del desarrollo nacional, lo cual implicó un cambio en la lógica y contenidos, por ejemplo, de los derechos de las comunidades campesinas y nativas sobre la propiedad comunal de la tierra. La promulgación de la Constitución de 1993, por ejemplo, le otorgó la posibilidad a las comunidades nativas y campesinas de negociar con terceros la propiedad de las tierras comunales, produciendo entonces un doble efecto: por un lado, el Estado abrió la posibilidad para que las comunidades propietarias de este bien colectivo participaran del mercado de tierras y capitalizaran este recurso⁹; pero del otro lado, estas

los precios de los metales en años más recientes. Junto al «efecto precio», las reservas mundiales de minerales ya habían venido aumentando debido a mejoras tecnológicas en la prospección geológica y en la producción (Zegarra, 2007). Bebbington et ál. (2008) señalan: «Between 1990 and 2001 Chile and Peru have been particularly favored by neo-liberal reforms, receiving more investment than might otherwise have been predicted on the basis of their geological attributes alone».

9. «Desde 1980, diversas normas fueron desmontando las restricciones a un mercado de tierras impuestas por la reforma agraria de 1969, hasta que la Constitución de 1993 desterró el concepto de reforma agraria y convalidó las disposiciones legales dirigidas a liberalizar el mercado. Del principio de la función social que debía cumplir la tierra para legitimar el derecho a su propiedad, se pasó a privilegiar el principio de la competitividad, con lo cual los principales agentes capaces de asegurarla eran los inversionistas y los empresarios. Sobre esa base, en 1995 se promulgó la Ley 26505, llamada Ley de Tierras, que eliminó los límites al tamaño de la propiedad, así como las restricciones a su uso, y autorizó la privatización individualizada de las tierras de las comunidades nativas y campesinas y su transferencia a terceros» (Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, 2007).

no se encontraban preparadas para asumir los retos de esta incorporación a una lógica de relaciones capitalistas de libre mercado. Respecto de este escenario, común a otros países de América Latina, Echave apunta lo siguiente:

Las poblaciones y sus organizaciones se han visto como una suerte de guardianes de los ecosistemas frente a la llegada de un actor externo como es el caso de las empresas mineras [...]. Queda claro que la percepción de poblaciones enteras en países como Ecuador, Guatemala y el Perú es que la expansión territorial de la minería ha carecido de control y de instrumentos que permitan la protección de sus derechos y una adecuada gestión que salvaguarde recursos naturales en el país (2002: 5-6).

El discurso del Estado peruano (hegemónico por naturaleza) institucionalizado en el ordenamiento jurídico promulgado en la década pasada, cuyo trasfondo ha sido el aprovechamiento de los recursos naturales a través de la promoción de la inversión en el sector minero para generar mayores fuentes de riqueza y desarrollo, ha sido interpretado por las poblaciones vecinas a las operaciones de las empresas o que se encuentran dentro de la zona de influencia¹⁰ de manera distinta, pues la consecución de esos objetivos se materializaría socavando en cierta forma sus propios derechos sobre la apropiación de esa riqueza.

Este es un periodo interesante en la historia del Perú [julio de 1990 y el 31 de diciembre de 2005], pues marca un cambio fundamental de orientación en la política económica, que no necesariamente ha contado con un consenso social, y que ha involucrado redefinir las reglas de la política a la luz del final de la guerra interna y de la reinserción del Perú en el mercado internacional, explotando sus ventajas comparativas por la abundancia de recursos naturales (Barrantes, 2007).

10. De acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Participación Ciudadana para el subsector minero, el área de influencia es definida como el «espacio geográfico sobre el que las actividades mineras ejercen algún tipo de impacto ambiental y social. El área de influencia para efectos del desarrollo de actividades mineras está constituida por aquella que se determine sustentadamente en el estudio ambiental respectivo».

8. El contexto social, político, cultural y ambiental de la minería

Todo lo anterior ha condicionado el contexto social, político, cultural y ambiental de las actividades extractivas, generando las siguientes situaciones:

- Que el Estado no haya articulado de manera coherente las políticas, estrategias y discursos sobre el desarrollo nacional mediante la promoción de las inversiones en el sector minero extractivo —en el contexto de las reformas estructurales— con el discurso, la cosmovisión andina y la lógica socioeconómica rural de las zonas donde se asientan mayormente las operaciones mineras. Esta desarticulación puede explicarse detalladamente en la cita que sigue:

La cultura occidental moderna y la cultura andina son radicalmente opuestas en sus percepciones y relaciones con la naturaleza. En el universo occidental moderno, la naturaleza está percibida como un objeto externo, medible y explotable. Las materias primas, como los recursos mineros, tienen un valor de uso y un valor mercantil. La ciencia y las tecnologías modernas permiten al hombre controlar y ejercer su dominación sobre el medio ambiente [...]. En cambio, el usufructo económico de los recursos naturales es ajeno a la cosmovisión andina. Los andinos no conciben a la naturaleza como un objeto externo, sino como «una totalidad interrelacionada, integrada por elementos estrechamente vinculados» como el suelo, el agua, la flora, la fauna, el clima, el paisaje natural, y a la cual el hombre mismo pertenece [...]. La dicotomía hombre / naturaleza que prevalece en la cultura occidental pierde su sentido en la cultura andina. El hombre andino tiene con su entorno natural una relación de armonía, interacción, equilibrio y reciprocidad (Gouley, 2005: 60-61).

- La heterogeneidad del sector minero, caracterizado por la presencia de un grupo diverso de empresas —pequeña, mediana, gran minería y empresas *junior* que en su mayoría se dedican a la exploración—, implica que el desempeño medio ambiental de ellas sea igualmente diverso, generando la percepción que la actividad minera en general no cumple con la legislación nacional y, por lo tanto, no es social y ambientalmente responsable.

- Que no estén claramente regulados ni definidos apropiadamente los estándares de responsabilidad social por parte del Estado. Consecuentemente, la reproducción de buenas prácticas queda sujeta en buena medida a la voluntad de las empresas, lo cual produce un desbalance entre la regulación pública y autorregulación¹¹.
- Que las poblaciones locales no cuenten con información apropiada, oportuna y coherente que les permita comprender la naturaleza e importancia de la actividad minera, los riesgos y beneficios que esta trae consigo; o aquella información que se refiere a sus derechos y obligaciones fundamentales¹². Así, las controversias o reclamos que estas plantean a las empresas mineras suelen partir de un universo complejo de percepciones, contruidos sobre supuestos, expectativas en torno de los beneficios que la actividad generará para sus comunidades; incluso desde mitos, discursos, contradicciones y experiencias pasadas sobre la actividad¹³. Scurrah aborda el tema de los problemas para que las poblaciones que se encuentran en la zona de

11. Esta es una tesis que comparten Oxfam América y CooperAcción, que busca explicar el aumento de conflictos socio-ambientales por la actividad minera en el Perú, que ha sido recogida de textos y las entrevistas realizadas a Javier Aroca y José de Echave.
12. «Las relaciones entre empresas mineras y comunidades locales son marcadas por enormes asimetrías en el acceso al poder político, al mercado (y a las capacidades respectivas de movilizar recursos económicos) y a la información (en particular, la información económica, social y técnica en torno a los impactos previstos de las actividades mineras). No hay nada sorprendente en el hecho de que estas poblaciones perciban, confusamente o no, que son ellas las que soportan los costos sociales y ambientales generados por el desarrollo intensivo de los grandes proyectos...» (Revesz y Diez, 2006).
13. Pablo de la Flor, vicepresidente de Asuntos Corporativos de la Compañía Minera Antamina, en una entrevista publicada en la revista electrónica *ComexPerú* en julio de 2008, comenta respecto de este punto: «Es importante tener disposición de escuchar, de ponerse en el lugar del otro y comprender lo complejo que resulta desarrollar proyectos de envergadura, como los mineros, en un entorno tan difícil como el nuestro, marcado por las diferencias culturales y la prevalencia de altas tasas de pobreza. Como lo he señalado ya, creo que la solución también pasa por comunicar de manera fluida y sencilla lo que se va a hacer y, sobre todo, comprometerse con el desarrollo sostenible de las zonas aledañas a las operaciones».

influencia a las operaciones mineras se informen y participen en la validación de los proyectos, argumentando lo siguiente:

Las estructuras del Estado y los mecanismos empleados para su actuar todavía reflejan su historia como un Estado autoritario y vertical y no como uno democrático y participativo. Estas características se reflejan, por ejemplo, en los procedimientos de las consultas públicas para la aprobación de los EIA que han sido cuestionados inclusive por el Banco Mundial. Aun cuando existen mecanismos de consulta, frecuentemente los funcionarios del Estado los implementan como un formalismo que limita la diseminación de información e inhibe la participación de los consultados (Scurrah, 2008: 310).

- Falencias en los mecanismos de legitimación de la actividad minera o de una estrategia para validar el interés nacional ante el interés local, lo cual ha terminado generando una fuerte ruptura entre lo local-regional-nacional. Este hecho se evidencia en la lógica en que se produce la asignación de recursos por parte del gobierno nacional hacia los ámbitos local y regional, por ejemplo, pues transfiere el 96% de los recursos que forman su presupuesto a cada uno de los gobiernos regionales y locales, hecho que conduce a una falta de control y coordinación mutua. Esto ocasiona distorsiones en la planificación de ambos niveles, pues no existen mecanismos eficientes de cooperación entre estos (Arellano, 2008: 76).
- La presencia del Estado en lugares remotos y de extrema pobreza, que es donde tradicionalmente se realiza la actividad minera, se limita en la mayoría de los casos a la ejecución de proyectos desarticulados entre sí, que no responden a la lógica de planes concertados de desarrollo, adolecen de falta de referentes o documentos de gestión como el Plan de Ordenamiento Territorial y la Zonificación Económica y Ecológica (tan importante para la gestión del desarrollo territorial), que no generan grandes impactos en términos geográficos y número de beneficiarios, y mucho menos están validados por sus poblaciones. La consecuencia más visible es que los ámbitos local y regional no logran gastar eficientemente los recursos obtenidos por la actividad minera, razón por lo cual la percepción respecto de la relación entre minería y desarrollo se hace menos evidente.

Para las poblaciones vecinas el desarrollo sostenible a través de la actividad minera¹⁴ en ocasiones se convierte en una promesa de futuro incoherente con su realidad, en un discurso inconsistente y sin referentes. Frente a este hecho, los actores sociales organizados como las rondas campesinas¹⁵, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)¹⁶, la Confederación Nacional de Comunidades Afectadas por la Minería

14. Para tener una idea clara acerca de la importancia del sector minero para la economía nacional es necesario incorporar al desarrollo del trabajo los siguientes datos: en 2006, el sector minero representó el 6,3% del producto bruto interno y el 40% del impuesto a la renta total generado. Ese mismo año, las exportaciones mineras alcanzaron los 14,7 mil millones de dólares y, en 2007, 16,9 mil millones de dólares, 15% más que el año anterior. La minería representa el 62% de las exportaciones totales del país. El Perú es el primer productor de plata en el mundo; se ubica en el cuarto puesto en producción de zinc, estaño, plomo y cobre; y quinto en producción de oro. Las inversiones mineras del periodo 1992-2006 llegaron a 11,2 mil millones de dólares. Los proyectos mineros identificados en el Perú ascenderán a una inversión de capital de 11,5 mil millones de dólares en los próximos diez años (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2008). En 2006, un estudio del Instituto de Ingenieros de Minas que abarcó a 34 empresas mineras, que emplean el 75% de la fuerza laboral de la industria minera y representan más del 92% de las exportaciones de ella, reveló que estas empresas: pagaron más de 2,5 mil millones de dólares en impuestos, de los cuales el 50% se transfirió a las regiones como canon minero. Hicieron compras locales y nacionales por un total de 2,4 mil millones de dólares. Realizaron un compromiso de aporte voluntario de aproximadamente 170 millones de dólares para proyectos de inversión social. Emplearon a aproximadamente 104 mil personas directamente y 439 mil indirectamente (*Informe 2005-2007* del Grupo Asesor Independiente del Proyecto Minero Las Bambas, 2008: 7).
15. Donde la organización comunal tiende a ser más débil, las rondas campesinas han representado una alternativa para la representación de intereses de las poblaciones que se encuentran en la zona de influencia de los proyectos mineros. Cajamarca es un ejemplo de esto.
16. «Los aliados de las comunidades afectadas por las actividades extractivas en el Perú han sido un conjunto de organizaciones locales y nacionales, que son mayormente ONG. Estas han variado en el grado en el cual han sido ideológicas o pragmáticas e inspiradas en valores humanistas o religiosos. Las ONG también han tendido a dividirse por especialidad, con algunas ofreciendo asesoramiento legal y con un enfoque en la defensa de los derechos humanos en general, otras en los derechos de los pueblos indígenas, otras en la defensa del medio ambiente y otras en desarrollo comunitario» (Scurrah, 2008: 327).

(Conacami)¹⁷, Corecami, los frentes de defensa y otros intentan llenar ese vacío orientando, asesorando (o influyendo) a las poblaciones locales para ordenar y articular sus preocupaciones sobre los efectos de las actividades mineras, con el objetivo de elevar su poder de negociación. Esto, en correspondencia con agendas que en algunos casos difieren o contradicen los objetivos oficiales del desarrollo nacional e inclusive los fines de desarrollo de las mismas comunidades, distritos o regiones mineras.

Respecto del papel de las empresas mineras, este se ha ido configurando en escenarios donde además el Estado se ha reducido por la implantación de una economía abierta de mercado, y el poder se encuentra fragmentado por la multiplicación de los grupos de interés. Estas tendencias son descritas por Tironi y Cavallo de la siguiente manera:

La expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masivos gatilla un conjunto de tendencias que facilitan la expansión de la Comunicación Estratégica debido a que plantean nuevos desafíos a las organizaciones: (1) la disminución del poder del Estado, (2) la multiplicación de los centros de poder, (3) la implantación de un individualismo de segundo grado, (4) la elevación de la transparencia a principio de culto, (5) la importancia atribuida a la opinión pública, (6) la centralidad de los medios de comunicación, (7) el protagonismo de la empresa privada (y de sus ejecutivos), (8) la exposición de la empresa al escrutinio social, (9) la aceleración y globalización de la competencia, (10) la expansión de la sociedad de consumidores, y (11) la multiplicación de los conflictos y las crisis (2006: 48-49).

Lo anterior, sumado a la importancia que cobran temas globales como el cambio climático, la conservación de los recursos naturales y la presión internacional a través de los mercados financieros para la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE), han promovido la

17. «[...] surgió a fines de la década del noventa como producto de un proceso de promoción y organización en el ámbito nacional que acabó en un congreso fundacional con una gran convocatoria y una representatividad alta de las comunidades afectadas y preocupadas por las actividades mineras en ese momento [...]. Tiene un liderazgo y presencia nacional y organismos regionales (las Corecami) que tratan de incorporar a las organizaciones locales representativas de las comunidades afectadas. Sus miembros y sus representantes son mayoritariamente campesinos andinos» (Scurrah, 2008: 323).

incorporación formal de estrategias de comunicación como instrumentos para mejorar la interacción de las empresas con los actores sociales y/o grupos de interés involucrados en un determinado proyecto minero. Tironi y Cavallo sostienen que las empresas privadas en general:

[...] han extendido su campo de acción tradicional, asumiendo funciones que antaño correspondían, a menudo de forma excluyente, a organismos como el Estado, las ONG, las instituciones educativas o las fundaciones, en planos como la promoción de la educación, la mejoría de los servicios de salud, la contención de la delincuencia, la construcción de viviendas, la protección del medio ambiente, el avance de la mujer en el trabajo, la lucha contra las drogas y muchas otras (2006: 266).

Las relaciones entre grandes empresas mineras y comunidades aledañas a los proyectos están marcadas por la tensión territorial producto del choque con otros actores productivos de la zona de influencia, básicamente por el uso de los recursos naturales, pues:

[...] parece que la tarea más importante de los proyectos industriales es la de incorporar una visión más sistémica, u 'holística', de su impacto sobre un territorio, evitando sobre todo constituirse en un compartimiento estanco de su entorno, dado que esa situación maximiza los riesgos [refiriéndose a los conflictos u otros factores que amenacen la viabilidad de los proyectos] en lugar de atenuarlos. Los proyectos industriales necesitan hoy 'cargar' a sus territorios con elementos innovadores que realcen su identidad y que le agreguen atributos positivos. En una palabra: que agreguen valor al territorio, no solo al proyecto (Tironi y Cavallo, 2006: 264).

La estrategia reproducida por algunas empresas «hacia adentro» ha sido intentar mejorar su desempeño en los temas más críticos implementando reformas específicas; otras más bien optaron por la incorporación a sus organizaciones de modelos de gestión social, lo cual implica un cambio profundo y estructural que abarca todas sus áreas de desempeño «hacia fuera», y con el objetivo de garantizar la competitividad de las empresas y el cumplimiento de las nuevas exigencias de los mercados globales, se emplea en ciertos casos una suerte de mixtura de estrategias como la «incidencia» sobre los tomadores de decisiones para que se mantenga un clima favorable a la inversión, y la creación de mecanismos de autorregulación como los códigos de conducta (Echave, 2002: 9), la adhesión o suscripción a otros instrumentos internacionales como el Global Eight (estándares de

trabajo, los lineamientos generales de la OCDE y los lineamientos del Global Reporting Initiative-GRI), la Contabilidad Social 8000, los principios del Global Sullivan, el AA1000, el Global Compact y el ISO 14001 (Schwalb y Malca, 2007: 49).

9. La comunicación estratégica

La comunicación y el relacionamiento con lo externo al proyecto, entendido como todo aquel universo político, social, cultural y natural, son elementos fundamentales para la configuración de relaciones de confianza, simétricas, así como para la definición concertada e inclusiva de las estrategias de desarrollo del entorno local, provincial o regional (según sea el caso) y evitar la ocurrencia de conflictos abiertos.

En el contexto de las organizaciones o empresas, la comunicación estratégica se define, según Tironi y Cavallo, como:

[...] la práctica o una herramienta que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos (2006: 33).

La táctica es la emisión de imágenes, símbolos y discursos que busquen crear una reacción en el público objetivo, favorable a los intereses de las actividades que realiza una organización para convertirlos en una ventaja competitiva. «¿Qué esperamos que el público piense o haga al final de las acciones que vamos a desarrollar?» (Solano, 2008: 38).

La utilidad de la estrategia de comunicación está orientada hacia la obtención de otro tipo de capital: la «confianza», de gran interés para las empresas de la nueva economía de mercado que aspiran armonizar los imperativos económicos (como la obtención de utilidades) con el mantenimiento del equilibrio medioambiental y social en el tiempo. Esto pasa por la definición de un determinado público objetivo, localizado en el contexto directo y/o indirecto a las operaciones de la mina, basados en tres grandes criterios: el conocimiento (lo que se quiere que sepan), la actitud (lo que se desea consideren bueno o malo) y la práctica (lo que se quiere que sepan hacer).

2

Metodología de la investigación

Este trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar a tres empresas de la gran minería con operaciones en el Perú: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya, con la finalidad de analizar sus políticas y estrategias de comunicación y relacionamiento como instrumentos para la gestión social externa y parte integrante de las políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). En primer lugar, se presenta una línea base de los tres casos de estudio referido a los elementos relacionados con sus estrategias de comunicación y gestión social, luego esta información es sintetizada en una matriz de variables con sus respectivos indicadores para una posterior discusión de sus políticas y estrategias de comunicación. Mediante este proceso se busca identificar aquellos elementos dentro de dichas estrategias que podrían ser esenciales para la sostenibilidad de las relaciones, la inversión social y la viabilidad de los proyectos mineros mismos.

Lo fundamental es crear y consolidar canales de interacción efectivos que contribuyan con la superación de percepciones negativas acerca de la empresa, de la actividad, de la inversión de capitales nacionales e internacionales en el sector minero extractivo, del crecimiento económico, la distribución de la riqueza y el desarrollo nacional. Pero a la vez que posibilite un encuentro entre estos y las lógicas productivas tradicionales y las expectativas de desarrollo local. Y es que en el Perú se observa una fragmentación real de los espacios de interacción entre los diferentes actores vinculados

con los proyectos mineros: por un lado, se desarrollan relaciones y negociaciones formales al nivel macroeconómico entre las empresas mineras y el gobierno nacional, pero también las empresas mineras establecen procesos de negociación formal e informal directamente con las comunidades. Se puede decir entonces que «existen tres ejes de comunicación, con diferentes niveles de confianza y flujos de información: (1) empresa minera / Estado y gobiernos locales, (2) empresa minera / comunidades y sus representantes y (3) Estado / comunidades» (Gouley, 2005).

De manera que este trabajo parte del supuesto de que la capacidad de las empresas para construir relaciones de confianza con los grupos de interés, particularmente con las poblaciones que se encuentran dentro de la zona de influencia a sus operaciones, está relacionada con:

- La implementación de estrategias de comunicación orientadas hacia la creación de espacios de diálogo intercultural, donde pueda construirse oportunamente una agenda de trabajo, fundamentada en los posibles impactos de la actividad sobre el medio ambiente, las actividades productivas tradicionales de la zona y el acceso y distribución de sus beneficios entre las comunidades mediante la inversión social.
- Con que la estructura organizacional de la empresa cuente con una unidad de comunicaciones localizada en el nivel directivo, cuyo funcionamiento sea independiente y transversal, que atienda de manera coordinada con altos funcionarios, empleados y operadores la relación con el entorno del proyecto, haciendo uso de estrategias y herramientas de comunicación distintas, pues estarían orientadas a diversos públicos objetivo.

Esto es sustentado por Cabrera (2004), quien señala seis tipos relevantes para la comunicación estratégica en la actividad minera: la interpersonal, la intercultural, la intra e interorganizacional, la comunicación de riesgo, la comunicación en crisis y la comunicación para el desarrollo.

Para efectos de este trabajo interesa la comunicación intercultural y la comunicación para el desarrollo, pues el objetivo es de determinar la eficiencia de este instrumento de relacionamiento para la prevención de conflictos,

para garantizar la continuidad de las operaciones mineras de las empresas, y más que nada para promover el cambio social mediante la participación de las comunidades en la construcción de un modelo de desarrollo sostenible. Para ello, se identificaron algunas variables importantes que estarían determinando la gestión de la relación empresa extractiva-población local. Concretamente, las que se refieren a la estructura y lógica de funcionamiento del órgano o unidad dentro de la empresa, encargada de la gestión de la comunicación, además de las políticas de responsabilidad social de las empresas (concepción e inversión); razón por la cual los estudios de casos incluirán un análisis de la inversión social, estructura organizacional, del tejido institucional y la ubicación dentro de la organización empresarial del proceso de gestión social y, consecuentemente, de la comunicación.

Además, se consideró importante identificar el papel de los grupos de interés para cada caso, incluyendo el papel del Estado como promotor del desarrollo nacional en sus distintos niveles y como interlocutor entre el interés económico y tiempo técnico productivo que implica la actividad del sector minero y los intereses y tiempos sociales de las poblaciones que se encuentran dentro de la zona de influencia a los proyectos.

Identificadas las principales variables presentes en los casos analizados, se propone estructurar lineamientos para una estrategia de comunicación referente a la gestión social en el sector minero. La metodología empleada en este trabajo, acorde con sus objetivos, se detalla a continuación:

1. Información de base de los casos de investigación: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya

Los datos que se presentan para cada caso son producto de una revisión de la información oficial de la empresa disponible en su página web, como los reportes de sostenibilidad, memoria anual, información financiera, balances corporativos, además de fuentes secundarias, libros, revistas, prensa, Internet, etcétera. Esta información se complementó con entrevistas al personal de las empresas que tuvieran relación directamente para los objetivos del trabajo. Se entrevistó a los siguientes funcionarios y ejecutivos:

- Neyer Cerna, supervisor de medio ambiente de Antamina.

- Antonio Cornejo, gerente de Relaciones Comunitarias de Antamina.
- Carmela Fiori, encargada del área de comunicaciones de Antamina.
- Alejandro Hermoza, gerente de Relaciones Comunitarias de Buena-ventura.
- Lucio Ríos, ex vicepresidente y gerente general adjunto de las operaciones en BHP Billinton Tintaya y ex integrante de la comisión de coordinación y seguimiento de la Mesa de Diálogo de Tintaya.
- Teresa Charca, directora del área de comunicaciones de Xstrata Tintaya.

También se entrevistó a representantes de la sociedad civil organizada, cuyos objetivos están directamente vinculados con las actividades minero-extractivas y cuya participación en procesos de diálogo entre empresas y poblaciones o comunidades de la zona de influencia a sus operaciones ha sido trascendental para el desenvolvimiento de sus relaciones. Fue así como se entrevistó a: Javier Aroca Medina, coordinador regional del programa de industrias extractivas de Oxfam América y a José de Echave Cáceres, de la ONGD CooperAcción (Acción Solidaria para el Desarrollo). Finalmente, se organizaron otras dos entrevistas, una dirigida a David Solano, profesor titular de la Universidad ESAN, y la otra al licenciado Víctor Acevedo, de la Oficina de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas (Minem).

Las entrevistas se estructuraron según una guía que tuvo dos enfoques: uno que permitió mantener un diálogo abierto bajo diferentes criterios según el entrevistado, y otro que permitió elaborar cuestionarios de preguntas para las personas que se encontraban en provincias o de difícil acceso (véanse los anexos 1 y 2). La guía de entrevista se dirigió a los siguientes grandes actores: el Estado y sus dependencias, la sociedad civil, la comunidad y la empresa.

Lamentablemente, solo se pudo contar con entrevistados representantes de la empresa y de la sociedad civil, y apenas una entrevista del Estado. Sin embargo, se debe destacar que los representantes de la sociedad civil que fueron entrevistados han desempeñado funciones ligadas a la Defensoría del Pueblo (Javier Aroca), o han trabajado con las comunidades durante largo tiempo (José de Echave y Javier Aroca) o han hecho serios trabajos de investigación en la materia del presente trabajo (José de Echave).

2. Elaboración de una matriz de diagnóstico de comunicación estratégica para cada caso

Se plantearon nueve variables para evaluar la estrategia de comunicación y relacionamiento de los tres casos de estudio: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya. Como se muestra en el cuadro 2.1, las variables se clasifican en tres ámbitos: administración estratégica, relacionamiento con las poblaciones locales y comunicación estratégica. Respecto a la administración estratégica se proponen las siguientes variables: (1) estrategia empresarial, (2) productividad y (3) capitales y accionariado. Referido al relacionamiento con las poblaciones locales se plantean las siguientes variables: (4) monitoreo de grupos de interés y (5) aporte de la minería. Finalmente, respecto a la comunicación estratégica se definen las siguientes variables: (6) propósito de la estrategia de comunicación, (7) herramientas, (8) estructura organizacional y (9) recursos humanos. La información se sustenta en la información de línea base, recogida mediante fuentes bibliográficas, electrónicas y encuestas abiertas.

2.1. Administración estratégica

Se considera importante la integración de la estrategia empresarial con los fundamentos de la responsabilidad social empresarial, que estarían reflejados en la misión y visión de la empresa. Por lo tanto, la primera variable —la estrategia empresarial— tiene como indicador el grado de compromiso e integración en las definiciones de misión y visión de la empresa con las políticas de responsabilidad social empresarial, referidas a la estrategia de comunicación y relacionamiento con los pobladores locales. Esta variable se mide en tres niveles: alta, media y nula; será alta si en el concepto de la misión y visión de la empresa se definen expresamente políticas de responsabilidad social, media si se definen vagamente y nula si no son mencionadas.

En el sector extractivo como el minero se tiene un marcado interés por la cantidad y calidad de mineral que se debe extraer para incrementar las ganancias. Sin embargo, los conflictos socio-ambientales pueden limitar o paralizar la producción, además de impedir la incorporación de nuevos proyectos mineros en la zona. Por lo tanto, se considera que un aumento en la producción respecto al año anterior para los últimos cinco años (medido

Cuadro 2.1. Variables e indicadores de la comunicación estratégica y relacionamiento empresa minera-poblaciones locales

Ámbito	Variable	Indicador	Escala de medición
Administración estratégica	Estrategia empresarial	Misión y visión.	Grado de compromiso: alto, medio o bajo.
	Productividad	Variación de la producción. Incremento o ampliación de los proyectos mineros.	Proporción (en %). Proporción (en %).
	Capitales y accionariado	Política de RSE de socios y cultura empresarial. Adhesión a estándares internacionales.	Alineada a los planteamientos de RSE: alto, medio o bajo. Número de acuerdos internacionales suscritos.
Relacionamiento con las poblaciones locales	Monitoreo de grupos de interés	Identificación de grupos de interés. Número de conflictos socio-ambientales. Comunicación con grupos de interés. Acceso de información para el desarrollo de capacidades.	Mapeo de <i>stakeholders</i> : eficiente, adecuado, incompleto. Proporción (en %) respecto al año anterior. Número de registro de reuniones, actas, correspondencia, mesa de diálogo, negociaciones, etcétera. Niveles: alto, medio o bajo.
	Aporte de la minería	Inversión social: (1) Número de programas al año. (2) Monto de inversión.	Porcentaje del número de programas de inversión respecto a los cinco últimos años. Porcentaje del monto en relación a los cinco últimos años.
Estrategia comunicacional	Propósito de la estrategia	Existencia de un plan estratégico de comunicación.	Sí o no.
	Herramientas	Tipos de herramienta. Correspondencia entre el tipo de herramienta y el mensaje.	Masivo, semimasivos, personales. Alta, media o baja.
	Estructura organizacional	Espacio de la comunicación en la organización.	Grado de dependencia con otras áreas: alto, medio o bajo.
	Recursos humanos	Perfiles profesionales.	Especializados o generales.

como porcentaje) se relaciona en primer lugar con el auge de los metales en el mercado internacional, pero también con el adecuado manejo por parte de la empresa de políticas de responsabilidad social empresarial, que como se mencionó anteriormente se integran al planteamiento de la estrategia de comunicación de la empresa. Además, el incremento para los últimos cinco años del número de proyectos en otras zonas del país o la expansión de las operaciones en lugares aledaños al proyecto principal pueden sugerir prácticas adecuadas de comunicación y relacionamiento con los actores involucrados.

Se propone que el origen y las políticas del accionariado, como la cultura empresarial, guardan una relación con la dirección de la responsabilidad social empresarial. Se evalúa entonces si las políticas del o los socios mayoritarios están alineadas con los planteamientos de responsabilidad social empresarial, mecanismos de comunicación y relacionamiento con las poblaciones locales en tres niveles; alto, medio y bajo. Además, se cuantifica el número de acuerdos internacionales que la empresa ha suscrito en los últimos años, ya que se considera que los instrumentos de responsabilidad social reconocidos internacionalmente, como el Balance Social, SA 8000, la norma ISO-14001, los principios del desarrollo sostenible del International Council on Mining & Metals (ICMM) y otros guardan correspondencia con el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos sociales y políticas de responsabilidad social empresarial.

2.2. Relacionamientos con las poblaciones locales

La primera variable en este ámbito definida como monitoreo de grupos de interés pretende resaltar el conocimiento del escenario social para crear un espacio de diálogo no existente o fortalecer alguno ya en funcionamiento (Caravedo y Moreno, 2007). Por lo tanto, se considera que conocer a fondo la cultura y necesidades de las poblaciones locales del entorno de las empresas es fundamental, al igual que otros grupos de interés involucrados en el proceso (como las ONGD y el Estado). Esto se traduce en el indicador identificación de los grupos de interés, específicamente si existe un mapeo de *stakeholders* y si este es eficiente, adecuado o incompleto. Además, se considera otro indicador relevante: el número de conflictos socio-ambientales, medido como la proporción de variación de los últimos cinco años según los informes de la Defensoría del Pueblo. También se evalúa el tipo

y fluidez de la comunicación con los grupos de interés mediante el registro de reuniones, actas, correspondencias, mesas de diálogo, negociaciones, etcétera. Esta información se resume en una escala de medición de alto, medio o bajo, acorde con el número de comunicaciones durante los últimos dos años a las que se tuvo acceso por diferentes vías. Por último, se considera como indicador al acceso de información para el desarrollo de capacidades.

El aporte de la minería, segunda variable de este ámbito, se evalúa en relación con la inversión social, entendida como el aporte voluntario y contribuciones de la empresa. La inversión social se refiere específicamente al monto de inversión y al número de programas desarrollados por año. Para mostrar una tendencia, estos datos se presentan como la proporción de variación para los últimos cinco años.

2.3. Estrategia de comunicación

Se considera que los objetivos, mensajes y herramientas deben estar diseñados bajo un propósito claro y coherente que incluya las expectativas de largo y mediano plazo de la empresa (visión y misión). Por lo tanto, se toma en cuenta como la variable más importante la existencia de un plan estratégico de comunicación. Solo si la empresa presenta una concepción clara con metas y objetivos precisos sustentados en una metodología de mediano y largo plazo, se podrá afirmar que la empresa presenta un plan estratégico de comunicación. Otra variable son las herramientas de comunicación, medidas como el tipo de ellas y la correspondencia entre estas y el mensaje. Respecto al tipo de herramienta se consideran como medios masivos la radio y la televisión, medios semimasivos las comunicaciones impresas y medios personales, las conversaciones con los pobladores locales. La correspondencia entre la herramienta y el mensaje es muy importante para evaluar su eficacia, porque este indicador se mide como el proceso de retroalimentación que las empresas realizan para evaluar la llegada, comprensión e interiorización del mensaje —como son las encuestas, entrevistas, etcétera—, evaluado como una correspondencia alta, media o nula.

La localización de lo «comunicacional» dentro de la estructura organizacional de la empresa influye en la relación con los actores de las zonas de influencia a sus operaciones; vale decir, si ello facilita o no el proceso

de validación de los interlocutores de las empresas ante las poblaciones y materialización de acuerdos. Por lo tanto, se define como variable al espacio de la comunicación en la estructura organizacional de la empresa.

Finalmente, se propone que los recursos humanos son una variable de particular importancia en el proceso de comunicación estratégica. El principal trabajo del comunicador estratégico consiste en lograr una armonía entre las exigencias de los grupos de interés (*stakeholders*) y la empresa evitando el conflicto y logrando acuerdos. Por consiguiente, se propone como indicador los perfiles de los profesionales que estarían interactuando con la población local, por eso se evalúa para cada caso si los perfiles son especializados, es decir, si presentan características particulares que beneficien el diálogo y la concertación y no lo contrario, o generales, que no cuenten con un perfil establecido.

3. Propuesta de lineamientos para una estrategia de comunicación orientada a la gestión social en el sector minero

Sobre la base del análisis realizado de los casos se proponen lineamientos que permitan a las empresas incorporar procedimientos y tácticas de comunicación estratégica como elementos para la prevención de los conflictos socio-ambientales ligados a la actividad minera, que faciliten la sostenibilidad de las operaciones a través de la integración de los intereses de los diferentes actores involucrados.

3

Análisis del caso de la Compañía Minera Antamina

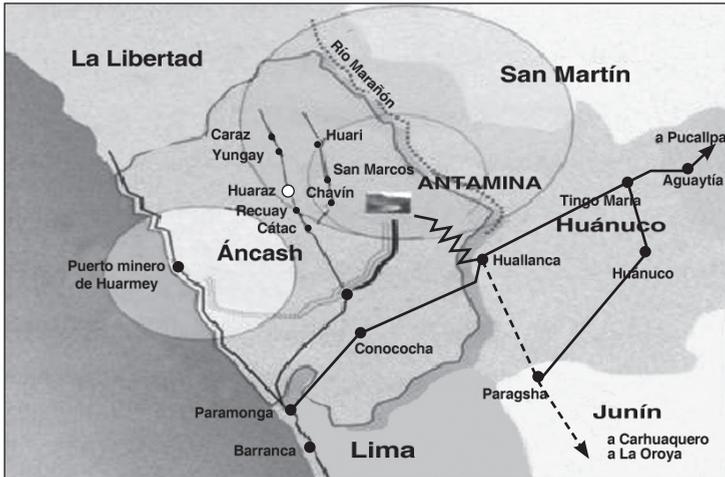
1. Antecedentes y descripción de la empresa

En la década de 1950, el yacimiento de Antamina estuvo dentro de la cartera de exploración de la Cerro de Pasco Corporation, la que concluyó en un positivo estudio de factibilidad técnico-económico, pero la situación política del país de esa época hizo que su explotación se pospusiera indefinidamente. Con el gobierno militar de la década de 1970, la propiedad de Antamina revertió al Estado y estuvo en manos de Minerero Perú durante más de 15 años, para luego proceder a su privatización en 1996. Los inversionistas que ganaron la licitación formaron la Compañía Minera Antamina S.A. Después de un proceso de dos años de exploraciones y tres años de construcción de su complejo minero, inició sus operaciones de prueba el 28 de mayo de 2001, luego de una inversión de 2,3 mil millones de dólares. Después de cinco meses, Antamina inició su producción comercial el 1 de octubre de 2001.

Compañía Minera Antamina S.A. es una empresa nacional, regida por las leyes peruanas, resultado de la unión de capitales extranjeros. Antamina produce concentrados de cobre, zinc y molibdeno, además de subproductos como plata, plomo y bismuto de manera secundaria. El yacimiento minero se ubica en la zona conocida como Conchucos, a 4300 m.s.n.m., a 35 kilómetros de la comunidad de San Marcos, ubicada en el distrito del

mismo nombre, provincia de Huari, región Áncash (véase gráfico 3.1). Las operaciones mineras se realizan a tajo abierto, donde se explota un depósito mineral del tipo *skarn* (mineral rocoso irregular) de cobre-zinc de alta complejidad.

Gráfico 3.1. Ubicación de la Compañía Minera Antamina



Antamina presenta dos zonas principales de operaciones: (1) la mina, ubicada en el distrito de San Marcos, Huari, Áncash, y (2) el puerto Punta Lobitos, ubicado en la costa de Huarmey. Las operaciones entre mina y puerto están conectadas por un mineroducto (tubería subterránea) que transporta los concentrados producidos por la mina y que recorre 302 kilómetros para cruzar la región Áncash hasta llegar a Punta Lobitos, en la jurisdicción de Huarmey. En el puerto se utiliza una cinta transportadora recubierta ubicada a lo largo de un muelle de 271 metros de longitud para trasladar los concentrados desde el área de filtrado y los depósitos hasta los barcos de carga. Después de extraída el agua del lodo concentrado, los minerales se cargan en barcos y se transportan a los mercados de todo el mundo.

1.1. Producción

La producción de la minera Antamina en 2002 significó un aumento del 0,8% en el PBI nacional, y de 30% en la producción minera peruana. La región Áncash pasará de ocupar el duodécimo lugar a ser la sexta región

en función de su PBI, y se proyecta un crecimiento del 60% gracias a las operaciones de la compañía. Se estima que Antamina será la primera productora de zinc, y la segunda de cobre y molibdeno entre las empresas mineras peruanas (dentro de los concentrados que exporta la compañía se hallan contenidos de plata que se valúan en destino y que constituyen, en la práctica, exportaciones de plata). Sus reservas probadas y probables la convierten en la mina más grande en zinc y la segunda de cobre en explotación en el país. Según el cuadro 3.1, la producción de cobre aumentó desde mayo de 2007 a 2008 en un 25,5%, al igual que la plata en un 25,6%; por el contrario, el zinc decayó en un 11,4%.

Cuadro 3.1. Cifras de la producción de Antamina para cobre, zinc y plata

Míneral	Variable	Mayo 2006	Mayo 2007	Mayo 2008
Cobre	Producción nacional (TMF)	81 520	98 749	107 921
	Contribución de Antamina a la producción nacional	33,2%	32%	32,5%
	Diferencia de producción respecto al año anterior	-17,17%	n.d.	+25,5%
Zinc	Producción nacional (TMF)	101 771	127 878	133 939
	Contribución de Antamina a la producción nacional	18,5%	30%	25,03%
	Diferencia de producción respecto al año anterior	-10,96%	+100,6%	-11,4%
Plata	Producción nacional (kg F)	294 755	269 614	310 676
	Contribución de Antamina a la producción nacional	9,6%	8,12%	12,46%
	Diferencia de producción respecto al año anterior	+57,03%	+8,6%	+25,64%

Fuente: *Boletín mensual de minería* del Minem: mayo 2006-2008.

1.2. Capitales y accionariado

Actualmente, la operación de Compañía Minera Antamina S.A., como se muestra en el cuadro 3.2 pertenece a un consorcio formado por BHP Billinton (33,75%), Xstrata (33,75%), Teckcominco (22,5%) y Mitsubishi Corporation (10%). Esta compañía es la cuarta en operación minera de zinc y novena de cobre del mundo, ubicada en la región Áncash¹⁸.

18. Véase *Xstrata Copper. Perfil corporativo*; marzo de 2008 en <www.xstrata.com.pe>.

BHP Billinton es la compañía minera más grande del mundo. Su origen proviene de la fusión en 2001 de la compañía australiana Broken Hill Proprietary (BHP) y la firma BHP Billinton Limited (australiana) y BHP Billinton P.L.C. (británica), que están listadas en forma independiente y con cuerpos de accionistas separados, pero ellas operan como una sola compañía con un solo consejo de administración y una sola estructura administrativa.

Su casa matriz está en Melbourne y tiene sedes en Londres, Perth, Johannesburgo, Santiago, Singapur, Shanghai, Houston y La Haya. La compañía desarrolla una amplia gama de operaciones mineras en 25 países, que incluyen aluminio, magnesio, petróleo, diamantes y productos específicos, acero, metales básicos (cobre, zinc, uranio), mineral de hierro¹⁹. Xstrata es uno de los socios más grandes con operaciones en 18 países e incluyen 56 mil personas contratadas. Antamina es una de las cinco unidades empresariales respaldadas por este grupo²⁰.

Cuadro 3.2. Estructura del accionariado y nacionalidad con mayor participación (en %)

Nombre	País	2004	2005	2006	2007	2008
BHP Billinton	Australia y Reino Unido	33,75	33,75	33,75	33,75	33,75
Xstrata Copper	Suiza	n.d.	n.d.	33,75	33,75	33,75
Falconbridge	Canadá	33,75	33,75	n.d.	n.d.	n.d.
Teckcominco		22,50	22,50	22,50	22,50	22,50
Mitsubishi Corporation	Japón	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Fuente: *Reporte de sostenibilidad* de 2004 al 2007.

2. Declaración de principios

El propósito de la minera Antamina es crear responsablemente valor y beneficios para los accionistas, trabajadores, comunidades y el Perú. Presenta un código de conducta, iniciativas de transparencia para las indus-

19. Véase en <<http://www.bhpbillinton.com/bb/productEnquiries.jsp>>.

20. Véase la descripción del caso Xstrata Tintaya, en el capítulo 4, sección 1.

trias extractivas, principios voluntarios de seguridad y derechos humanos (véase cuadro 3.3).

Cuadro 3.3. Descripción de la visión, misión y valores de Antamina

Visión	Misión	Valores
<p>Ser un grupo de empresas reconocidas siempre por Antamina como sus socios estratégicos líderes en cada uno de sus productos y servicios, con altos estándares de seguridad, calidad, medio ambiente, salud y responsabilidad social, generando valor en beneficio mutuo, de la región y del país.</p>	<p>Satisfacer las necesidades de Antamina a través de nuestros productos y servicios, aplicando altos estándares de calidad, seguridad, medio ambiente, salud, responsabilidad social y ética, con personal comprometido, trabajando en equipo y compartiendo conocimientos en busca de soluciones innovadoras que generen valor consolidando nuestra relación de socio estratégico.</p> <p>Por iniciativa propia han adoptado los mismos valores organizacionales de Antamina, así como los objetivos estratégicos. Esta es una iniciativa clave para el desarrollo conjunto de Antamina, sus socios estratégicos y transportistas, así como de ellos mismos como organizaciones en el camino a convertirse en ejemplos peruanos de excelencia en el mundo.</p>	<p>Considerar la seguridad industrial en las acciones y decisiones como responsabilidad de cada uno, protegiendo proactivamente a personas y la propiedad.</p> <p>Honrar los compromisos y cumplir con las leyes y las políticas corporativas.</p> <p>Ser responsables de los actos y sus consecuencias y por la administración eficiente de los recursos, operando con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el desarrollo sostenible.</p> <p>Respetar a la persona y reconocer los logros de cada uno, creando en Antamina una oportunidad de desarrollo personal y organizacional donde las ideas y contribuciones se valoran.</p> <p>Promover una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, generando valor y posibilidades para nuestro equipo, clientes e industria, optimizando los procesos y el uso de la tecnología.</p>

Desde el inicio del proyecto, en 1996, Compañía Minera Antamina S.A. adoptó el código de responsabilidad social del International Council on Mining & Metals (ICMM). La minera recibió la certificación ISO-14001 versión 2004 de parte de la empresa alemana TÜV Rheinland Group y Punta Lobitos se convirtió en el primer puerto minero que obtiene un certificado de esta naturaleza. Además, obtiene el ISO-9001 versión 2000 para certificar

su sistema de gestión de calidad en el puerto Punta Lobitos. Asimismo, sigue códigos de conducta, políticas de medio ambiente, salud, seguridad industrial y relaciones comunitarias.

Antamina ha obtenido diversos premios desde el año 2000 a la fecha, como el de Desarrollo Sostenible 2006 de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía; el de Creatividad Empresarial, otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de manera consecutiva en 2001 (en la categoría Cuidado del Medio Ambiente) y en 2002 (en la categoría Empresa Descentralizada); el de Responsabilidad Social, otorgado por SASE / Perú 2021 / Universidad del Pacífico (2001 & 2002), al conseguir el primer puesto dentro de las empresas mineras con mejor manejo de sus políticas de responsabilidad social; el de Responsabilidad Social, concedido por SASE / Perú 2021 / Universidad del Pacífico (2000), al obtener el primer lugar en el ranking de las empresas nacionales que manejan óptimamente su entorno externo; el de Responsabilidad Social, otorgado por SASE / Perú 2021 / Universidad del Pacífico (1999), al ser merecedor del primer puesto en el ranking general de las empresas con mayor participación en los manejos de prácticas sociales (entornos interno y externo), entre otros.

3. Inversión social

La Compañía Minera Antamina ha internalizado la responsabilidad social empresarial. Por lo tanto, maneja una estrategia para lograr una integración social de la empresa con los públicos relacionados. Antamina ofrece, dentro de su política de responsabilidad social, apoyo y capacitación permanente en actividades productivas, en salud y educación a las comunidades que pertenecen a su amplia zona de influencia. Los objetivos de los programas de desarrollo de las comunidades son:

- (1) Mejorar el estándar de vida de los pobladores mediante el incremento de la calidad de la educación y los servicios de salud.
- (2) Mejorar los niveles de producción y productividad en las labores agrícola-ganaderas.
- (3) Promover microempresas cuya producción incluya los productos locales y la infraestructura para obtener un eficiente acceso a estos.

(4) Dar soporte a las actividades culturales que celebren el legado local.

Un balance de la inversión realizada por esta área señala que entre 1998 y 2003 se han invertido poco más de 16 millones de dólares, mientras que entre 2004 y 2007 se invirtieron otros 29,8 millones de dólares, es decir, casi 46 millones en total. Por otro lado, solo en su programa de empleo local, denominado Arukushum, se ha beneficiado a más de cinco mil personas con trabajo en 134 proyectos, con una inversión de dos millones de dólares. Además, en 2006, entre rentas de tercera, cuarta y quinta categoría y otros aranceles, esta empresa ha pagado al Estado peruano 766 mil dólares, equivalentes a 2,51 millones de nuevos soles.

El presupuesto anual que Antamina destina para desarrollar actividades de inversión social es administrado a través de tres plataformas diferentes pero complementarias: Relaciones Comunitarias, Asociación Áncash y Fondo Minero Antamina (FMA). La plataforma de Relaciones Comunitarias se hace cargo de la construcción y el mantenimiento de buenas relaciones con los vecinos y desarrolla pequeñas obras de infraestructura, atención veterinaria, asesoría técnica a comités ambientales y capacitación; además de un activo programa de contrataciones locales. La plataforma Asociación Áncash es la fundación corporativa de Antamina, creada en 2002. Su objetivo es fomentar el desarrollo sostenible en esa región y promover la conservación del patrimonio histórico y cultural. Asimismo, busca generar capacidades para la cogestión de iniciativas en turismo, revaloración de la cultura, manejo de los recursos naturales y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la región. Entre 2004 y 2005 ejecutó 106 proyectos, por 2,38 millones de dólares, y en 2006 tuvo 68 proyectos, por un monto de 1,23 millones de dólares.

Otros aportes directos de la asociación y de la empresa son el Fondo Inversiones para el Desarrollo de Áncash (2002) por 111,5 millones de dólares, el Fondo Extraordinario Antamina por el Desarrollo Sostenible (FEAD), con proyectos ejecutados previos al pago del canon minero por 2250 millones de dólares y, por último, el Fondo de Sostenibilidad para Huarmey, que asciende a un millón de dólares anuales entregados en 2006, 2007 y 2008. El 1 de mayo de 2007 nació el Fondo Minero Antamina (FMA), un aporte de más de 64,3 millones de dólares, casi el 40% de la contribución de todas las empresas mineras en el Perú. El FMA comprometió inversiones

por 42,7 millones de dólares (66% del aporte total) para la ejecución de 178 proyectos en sectores como salud y nutrición, educación y desarrollo productivo, entre otros, según el *Reporte de sostenibilidad Antamina* de 2007. El Fondo Minero Antamina (FMA) gestiona dos fondos privados constituidos con el aporte voluntario de Antamina: el fondo minero local, para la zona de atención definida por Antamina, y el fondo minero regional, para el resto de la región Áncash y con capacidad de proyectarse hacia otras localidades del país (véanse los cuadros 3.4 y 3.5).

Entre los proyectos más importantes destacan las brigadas de médicos itinerantes en la zona de influencia, la reconstrucción del rostro de 70 niños con labio leporino y un gran programa de nutrición que enseña buenas prácticas de alimentación y cuidado de los niños en 26,8 mil familias con niños menores de tres años. En educación, se refaccionaron 42 colegios y se fabricaron 10 900 carpetas por carpinteros de Áncash. En producción, se tuvo la primera exportación de truchas y se seleccionaron 56 proyectos productivos por un total de 8 millones de dólares mediante concurso. En fortalecimiento institucional se está apoyando a los municipios y a la región para elaborar proyectos y expedientes técnicos con el fin de que usen los recursos que tienen por canon minero.

Cuadro 3.4. Aportes al fideicomiso, gastos y saldo del Fondo Minero Antamina al 31 de diciembre de 2007 (en dólares)

Año	Aporte	Gastos	Saldos	Detalle
2006			133 107,57	Saldo al cierre de 2006.
2007	1 000 000,00			Depositado al fideicomiso.
2007		1 132 345,56		Retiros realizados a favor de la Municipalidad Provincial de Huarmey para la ejecución de obras y expedientes técnicos.
Total			762,01	Saldo al cierre de 2007.

Fuente: *Reporte de sostenibilidad Antamina*, 2007.

Cuadro 3.5. Contribución económica de inversión social de Antamina, 2007

Líneas de intervención	Beneficiarios directos / indirectos	Zonas geográficas de trabajo	Ejes de trabajo	Montos en dólares
Fondo Minero Antamina	460 362	99 distritos de Áncash y 1 de Huánuco.	Salud y nutrición, desarrollo productivo, fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidades.	64,3 millones
Relaciones comunitarias	30 000	Distritos de San Marcos, San Pedro de Chaná, Huachis, Huarmey y provincia de Bolognesi.	Desarrollo productivo, desarrollo sostenible, desarrollo humano, desarrollo y fortalecimiento de capacidades locales, consulta y diálogo con los grupos de interés. Absolución de quejas y prevención de conflictos, uso óptimo del canon, contrataciones locales.	6,4 millones
Canon minero	1 039 415	Región Áncash.	Financiamiento y cofinanciamiento de proyecto u obras de infraestructura de impacto regional y local. Inversión en investigación científica y tecnológica (universidades nacionales). Mantenimiento de las obras de infraestructura.	370 millones
Otras contribuciones	1 039 415	Región Áncash.	Inversión en obra de infraestructura y vías de acceso.	143,1 millones
Fondoempleo		Todo el país.	Capacitación y promoción del empleo a través del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del empleo.	2,3 millones

Fuente: Reporte de sostenibilidad Antamina, 2007.

4. Identificación de los grupos de interés

4.1. El Estado

El Ministerio de Energía y Minas genera espacios de diálogo entre las comunidades y las empresas extractivas a través de la Oficina General de Gestión Social, creada hace solo tres años. Esta oficina hace de interlocutor entre ambos actores con el fin de llegar a acuerdos, fortalecer los vínculos y generar un ambiente neutral que permita un diálogo fluido.

Por acuerdo entre las empresas mineras y el Estado, se ha constituido un fondo económico privado de naturaleza voluntaria, extraordinaria y temporal, destinado al Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP), que promueve el desarrollo y contribuye a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones y comunidades ubicadas principalmente en las zonas de influencia de la actividad minera.

El Fondo Minero Antamina (FMA) cuenta con una estrategia de desarrollo productivo y como parte de ella lanza el segundo concurso de proyectos productivos para la región Áncash y el distrito de Llata en Huánuco. En cumplimiento de los acuerdos establecidos entre el FMA y el Estado peruano, los aportes destinados al presente fondo concursable se distribuyen en dos ámbitos: local y regional.

4.2. Poblaciones locales en el ámbito de acción de Antamina

El área de relaciones comunitarias (RR. CC.) de Antamina divide a las comunidades o asociación en tres ámbitos: San Marcos y valle Fortaleza-Huarmey. El área de influencia de la mina corresponde a la provincia de Huari, que tiene 16 distritos, pero los que se encuentran en relación directa con la minera Antamina son Chavín de Huántar y San Marcos. Estos distritos presentan una población de 26 mil habitantes repartidos en veintisiete comunidades en San Marcos y nueve sectores aledaños al área de operaciones.

Si bien en toda la región Áncash la pobreza es alta y faltan oportunidades, estos distritos han estado particularmente retrasados en su desarrollo. Se dedican mayormente a la agricultura de subsistencia, y en menor grado

a la artesanía y el comercio. Las comunidades del distrito de San Marcos se encuentran poco desarrolladas, carecen de servicios básicos y vías de accesos a los pueblos aledaños, presentan una tasa de analfabetismo mayor al 20%, y además sufrieron los embates del terrorismo en los años ochenta.

Una de las carencias principales de la región es la falta de vías de transporte, por lo que la accesibilidad y la conectividad fueron limitadas por muchos años. Sin embargo, gracias a la intervención de las autoridades locales, se asfaltó la carretera a Chavín de Huántar y a San Marcos, con lo que también se conectó a Huari. Esta vía permitió un intercambio comercial fluido entre las comunidades de estas provincias.

Debido a la construcción de un mineroducto que transporta el mineral desde la mina hasta el puerto Punta Lobitos, la zona de influencia de Antamina se extiende más allá del Callejón de Conchucos; abarca Huaraz, donde se encuentra la urbanización El Pinar y Huallanca, donde se ubica la subestación eléctrica Huarmey, además del valle Fortaleza y otros pueblos por donde pasa el mineroducto. El puerto Punta Lobitos, ubicado en la provincia de Huarmey, cuenta con unos 26 mil habitantes, dedicados en su mayoría a la pesca y a la agricultura. Las poblaciones colindantes a las operaciones portuarias de la minera son: caleta Puerto Grande, C.P. Puerto Huarmey y el asentamiento humano 9 de Octubre.

4.3. Sociedad civil

La Compañía Minera Antamina ha diseñado y constituido una institución para desarrollar las potencialidades de la región, llamada Asociación Áncash. Esta es una entidad civil sin fines de lucro creada en 2003 con el objetivo de promover el desarrollo sostenible regional, y de este modo mejorar las condiciones de vida de las comunidades y pueblos cercanos a las operaciones de la minera. Se dedica principalmente a impulsar las iniciativas locales surgidas en espacios de concertación, mesas de desarrollo y mecanismos de consulta debidamente constituidos y representativos de la colectividad. El objetivo común es identificar proyectos sostenibles, determinar prioridades, cooperar con instituciones públicas, privadas y organizaciones de base y cofinanciar proyectos con el aporte de la cooperación técnica internacional. No se conoce sobre otras organizaciones que operen en la zona.

5. Estrategia de comunicación

5.1. Definición e implementación de la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de la Compañía Minera Antamina, y específicamente del área de comunicaciones²¹, está enfocada a atender dos públicos diferentes: (1) el interno, que incluye a los trabajadores, directivos y socios estratégicos, y (2) el externo, que incluye a las comunidades del área de influencia.

La estrategia de comunicación dirigida al público interno tiene como objetivo mantener informados permanentemente a todos los trabajadores sobre las actividades de la empresa. Particularmente, que todas las áreas se encuentren alineadas con los temas corporativos y ejes de reflexión de la empresa. Se busca que los trabajadores conozcan sobre los temas transversales de la compañía como son: seguridad, medio ambiente, salud, responsabilidad social y desarrollo sostenible. Las herramientas utilizadas al interior de la compañía son diversas como: correos electrónicos, afiches, documentos impresos (reportes de sostenibilidad social, emitidos cada año), notas de prensa, boletines, paneles informativos y videos (estos últimos dirigidos a los trabajadores que no cuentan con acceso al correo electrónico). Además, desde la creación hace un año de radio Yanacancha, esta sirve como herramienta de comunicación hacia el interior de la empresa.

5.2. El mensaje y los medios de comunicación

La comunicación interna de la compañía se desarrolla con la coordinación del área de recursos humanos y bienestar social, que tiene relación directa con el sindicato de trabajadores. Se realizan evaluaciones para conocer la efectividad y recepción del mensaje, a través de una encuesta anual, donde se indaga entre otros temas el medio informativo preferido. Se le da especial énfasis al seguimiento del boletín informativo.

21. La información sobre la estrategia del área de comunicaciones de Antamina fue recogida mediante una entrevista realizada a Carmela Fiori (directora de radio Yanacancha).

La estrategia de comunicación dirigida al público externo se sustenta en la difusión de un mensaje claro, básicamente informativo y educativo, que permita en primer lugar mejorar las relaciones entre la empresa y las comunidades y contribuir a que los pobladores logren una mejor calidad de vida. La comunicación sigue una estrategia micro o personalizada, es decir, que la información recogida por la empresa de los mismos pobladores sobre sus necesidades y problemas es la fuente primaria más importante en esta dinámica. Este relacionamiento entre la empresa y las poblaciones locales se realiza mediante programas de visitas externas a la mina (por ejemplo, de las esposas de los obreros), materiales impresos (folletos, boletines, carteles traducidos casi en un 90% al quechua), pero especialmente mediante la radio Yanacancha. Esta emisora es un proyecto de Antamina que data de hace tres años y que tiene solo doce meses de transmisiones. Aunque radio Yanacancha opera dentro de las instalaciones de la mina, no tiene un perfil netamente pro Antamina, los temas tratados son propuestos por las diferentes áreas de la empresa, pero también se tratan aquellos temas que son de mayor interés para los pobladores locales. La radio está dirigida por el área de comunicaciones de la empresa, y busca tener una personalidad propia separada de otras dependencias, de esta manera intenta lograr que los pobladores se identifiquen con ella y, finalmente, generar confianza. El corte de la radio es mayoritariamente musical (65%), y educativo e informativo (35%), cuenta con dos programas de salud y un programa semanal del área de relaciones comunitarias. La interacción entre la radio y los pobladores locales es exitosa, ya que se reciben entre tres y cuatro comunicaciones diarias, y entre 750 y 850 mensuales, principalmente llamadas, mensajes de texto, cartas, etcétera, según comenta la directora de radio Yancancha, Carmela Fiori.

El mensaje que se transmite en la radio se enfoca a diversos temas como: desarrollo de actividades productivas, fortalecimiento institucional, valores, cuidado del medio ambiente, nutrición, salud en general y esparcimiento (anuncio de ferias, actividades escolares, campeonatos deportivos, etcétera). La radio Yanacancha es considerada por la minera una herramienta sumamente valiosa, que ha permitido cambiar percepciones y rumores, educar y mantener informada a la población; asimismo, ha cumplido una tarea fundamental: que la información llegue a todos los pobladores sin excepción debido a su amplia cobertura.

6. Proceso de toma de decisiones y relaciones de poder

Las líneas de acción son decididas por los accionistas (BHP, Xstrata, Teck-cominco y Mitsubishi) priorizando las responsabilidades en los diferentes campos y transmitidas a la presidencia para garantizar su ejecución. Como se muestra en el gráfico 3.2, las gerencias son autónomas en la elaboración de sus planes operativos y la ejecución de sus presupuestos mientras se manejen dentro de las líneas de acción determinadas por los accionistas.

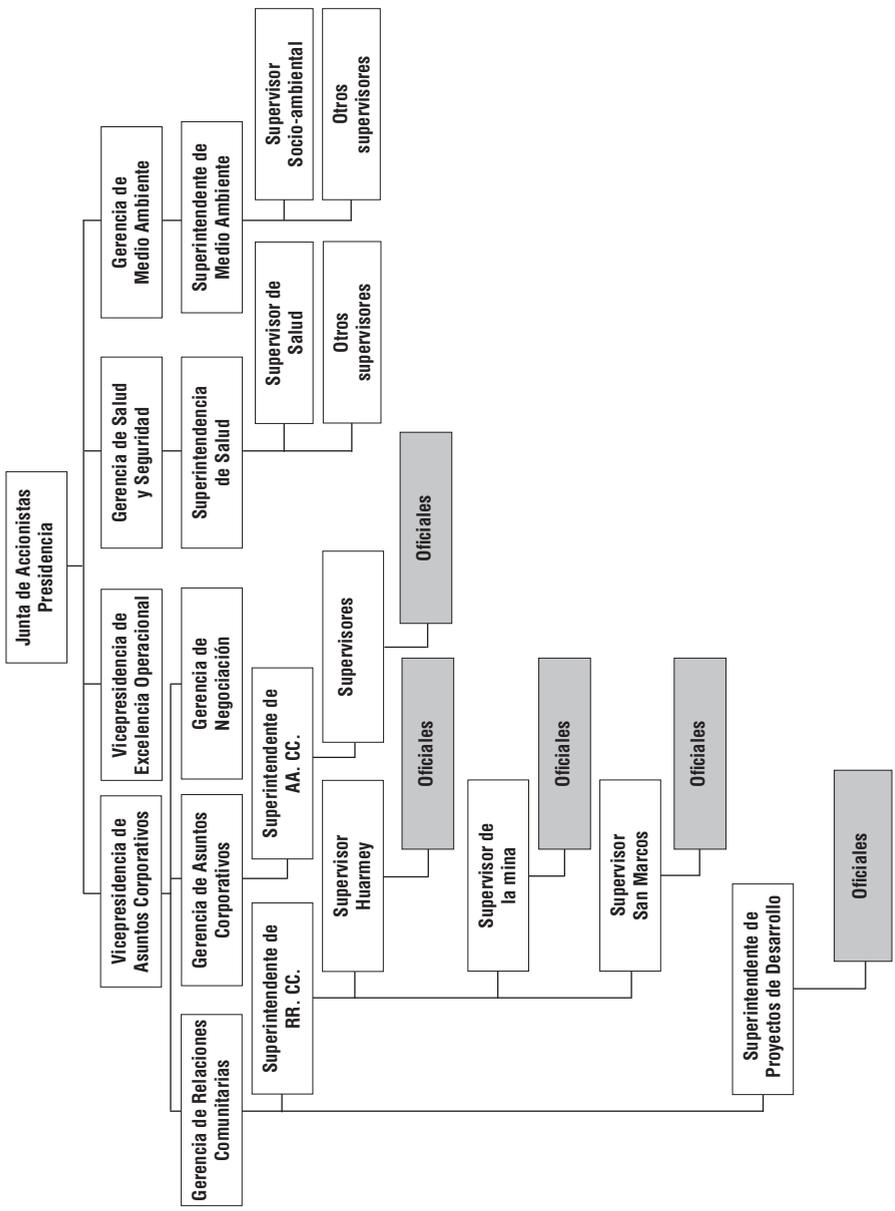
Las áreas que tienen relación con las comunidades son principalmente: relaciones comunitarias (RR. CC.), asuntos corporativos (AA. CC.), salud y medio ambiente; de estas, las dos primeras cuentan con un vicepresidente que funciona como filtro para las decisiones operativas de los gerentes y las dos últimas reportan directamente a presidencia. Tanto en el área de RR. CC. como el área de asuntos corporativos (comunicaciones), el interlocutor final es el oficial de campo, sin nivel para tomar decisiones. Los representantes frente a la comunidad de las áreas de salud y medio ambiente son los supervisores con cierto poder de decisión.

El área de comunicaciones reporta primero a la superintendencia y luego a la gerencia de AA. CC. Esta área tiene como objetivo dar un servicio de soporte a toda la compañía, su compromiso es servir de enlace tanto entre el público interno como externo de la empresa y los temas corporativos de esta. En particular, el área de comunicaciones funciona llevando información desde y hacia las poblaciones locales. Sin embargo, busca un espacio de acción propio, que se diferencie de otras áreas de la empresa (por ejemplo, de RR. CC.). De esta manera, se espera lograr un espacio de diálogo fluido entre la minera y los pobladores, que en algunos casos se ve reprimido por problemas o demandas que no son atendidas por otras áreas de la compañía.

A pesar de su autonomía, el área de comunicaciones funciona de manera integrada con todas las áreas de la empresa, y sirve de nexo entre estas y la población local.

El área de comunicaciones pertenece a una gerencia distinta a la de RR. CC.; sin embargo, existe un comunicador destinado por asuntos corporativos a cubrir todo evento y elaborar las notas de prensa y demás asuntos,

Gráfico 3.2. Organigrama de la Compañía Minera Antamina



el cual está asignado a cada una de las tres dependencias de RR. CC. (la mina, el distrito de San Marcos y el valle Fortaleza).

7. Recursos humanos y perfiles

El perfil general de un empleado de Antamina es el siguiente: experiencia previa de 2 a 5 años en cargos similares (dependiendo del puesto), acreditar formación en habilidades humanas (negociación y comunicación asertiva) y acreditar la formación profesional o técnica específica al puesto por desempeñar. La cantidad de personal contratado por Antamina en sus diferentes áreas se presenta en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6. Número del personal por área de trabajo y profesiones en Antamina

Área de trabajo	Número de empleados
Asuntos corporativos (AA. CC.)	11
Relaciones comunitarias (RR. CC.)	25
Salud	3
Medio ambiente	3
Profesiones	
Ingenieros ambientales	3
Ingenieros químicos	1
Ingenieros industriales	8
Sociólogos	3
Antropólogos	2
Economistas	6
Psicólogos	2
Médicos	2
Comunicadores sociales	12
Ingenieros civiles	3

Con estas características del personal, las principales responsabilidades de relaciones comunitarias son las siguientes:

- (1) Monitorear y supervisar los proyectos aprobados y los que se encuentran en ejecución para su adecuado control.

- (2) Monitorear a través de herramientas de gestión los proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de los grupos de interés en las zonas de la cuenca de la mina.
- (3) Compilar y revisar pedidos de apoyo social y proyectos evaluándolos y estableciendo los respectivos presupuestos.
- (4) Monitorear y verificar la adecuada ejecución de los proyectos o principios de relaciones comunitarias (desarrollo de capacidades, cumplimiento de compromisos, actividades productivas, infraestructura y actividades socio-ambientales) que desarrolla Antamina, con el fin de que se cumplan los objetivos en los plazos y costos presentados.
- (5) Realizar visitas periódicas a las comunidades de la zona de influencia, percibir el clima social y generar confianza.
- (6) Identificar las quejas y reclamos del área de influencia.
- (7) Promover el fortalecimiento de espacios de concertación para el desarrollo de las zonas aledañas a la cuenca de la mina.

Conocidas las responsabilidades y objetivos de esta área, los requisitos, competencias y habilidades de un relacionista comunitario son:

- (1) Profesional en ciencias ambientales, ingeniería, ciencias sociales o afines.
- (2) Conocimientos de elaboración de proyectos de desarrollo social y comunitario.
- (3) Tener más de tres años de experiencia en posiciones similares en empresas multinacionales gestionando programas y proyectos sociales de desarrollo sostenible.
- (4) Desarrolladas habilidades en planeamiento, negociación e influencia, resolución de conflictos, liderazgo, comunicación efectiva, de interrelación con personas y trabajo en equipo.
- (5) Poseer sensibilidad social y capacidad para prevenir y resolver conflictos con los diversos grupos de interés con los que la compañía interactúa permanentemente.
- (6) Nivel intermedio del idioma inglés hablado y escrito.

(7) Poseer licencia de conducir categoría A1.

Los procesos se ajustan a la evaluación estándar por parte de recursos humanos en función de los requisitos señalados, luego existe una evaluación psicológica por parte del área de salud ocupacional ajustada a las responsabilidades por asumir. Finalmente, una evaluación con el supervisor y superintendente del área para ver cuánto puede acercarse a la línea de trabajo planteada.

Según la entrevista realizada al gerente de relaciones comunitarias (RR. CC.), Antonio Cornejo, este menciona que el papel de un relacionista comunitario es el de la interacción empresa y comunidad. Este tendría que reunir ciertas cualidades, como ser básicamente una persona que inspire confianza y sea independiente de su profesión. Este perfil ayudaría a mejorar la interlocución entre la empresa y la comunidad, ya que tendría más llegada a la comunidad. También el relacionista comunitario debe ser una persona versátil que pueda ajustarse a los diferentes escenarios que Antamina maneja en temas de relacionamiento con la población.

El campo geográfico de acción de la empresa es amplio, el cual abarca desde zonas altoandinas hasta ambientes costeros; por lo tanto, las relaciones comunitarias son diferentes en comunidades andinas que con asociaciones de pescadores en la costa. Para ello, el relacionista comunitario deberá manejar diferentes herramientas que le permitan realizar una labor adecuada en los diferentes escenarios. Los perfiles no exploran la capacidad real para interactuar con el comunero promedio de la zona, pues información como el idioma local y el conocimiento de la idiosincrasia del poblador a abordar no son mencionados.

4

Análisis del caso de la Compañía de Minas Buenaventura S. A. A.

1. Antecedentes y descripción de la empresa

La Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. es una empresa minera productora de metales preciosos y titular de derechos mineros en el Perú. Esta compañía se estableció originalmente como sociedad anónima bajo las leyes del Perú en 1952. En 1971 ingresa a la Bolsa de Valores de Lima y en 1996 a la Bolsa de Valores de Nueva York. Actualmente, es una sociedad anónima abierta que opera bajo las leyes peruanas.

Desde sus inicios en 1952 la compañía se ha concentrado en la exploración y explotación, tanto en sus propias operaciones como a través de proyectos desarrollados en asociación con terceros. En los primeros años sus esfuerzos se centraron en la exploración de minas de plata: las primeras fueron Julcani (provincia de Angaraes, región Huancavelica) en 1952, Uchucchacua (provincia de Oyón, región Lima) en 1960 y Orcopampa (provincia de Castilla, región Arequipa) en 1962. De esta forma, durante las décadas de 1950 y 1960 las operaciones en estas minas fueron básicamente de exploración y explotación; a partir de 1967 las inversiones de la compañía estuvieron dirigidas a la construcción de infraestructura en sus principales unidades mineras.

En 1982 se iniciaron las exploraciones en la región de Yanacocha y desde finales del decenio de 1980, la compañía a través de programas intensivos de exploración logró aumentar las reservas y la producción de oro. Como parte de esta estrategia, se adquirió una participación en Yanacocha y llevó a cabo la exploración para el descubrimiento de mineralización de oro y la posterior producción de oro en las minas de Orcopampa, Shila, Antapité (Ica) e Ishihuinca. En 1992 se constituye Minera Yanacocha S.A. con participación de Buenaventura, Newmont y BRGM.

En 2004 se puso en marcha la planta de cianuración de la unidad operativa de Orcopampa, con lo que se logró que la recuperación de oro aumentara de 86% a 95%, a la vez que se consiguió producir barras de doré con ley de 60% oro, 30% plata y 10% de impurezas, lo que le ha permitido reducir significativamente sus costos por onza fina de 179 a 128 dólares. En ese mismo año, se concluyó la construcción de una línea de transmisión eléctrica (138 kW) de la subestación de Callalli a la subestación de Ares de 104 km de longitud, lo cual permitió contar con suministro de energía eléctrica, no solo en Orcopampa sino en todo el distrito.

Durante 2004 las exploraciones en la unidad operativa de Julcani lograron encontrar en la zona de Achilla cerca de 100 mil toneladas de mineral con ley de 20 onzas de plata por tonelada de fácil extracción, lo que permitió mantener las operaciones a un ritmo de producción de 6 mil toneladas de mineral por mes y generar suficiente efectivo para cubrir sus gastos de operación y aquellos que de todas maneras se tendrían que afrontar para el cierre de las minas en las zonas de Mimosa, Herminia, Tentadora, etcétera, todas ubicadas dentro de la unidad operativa y que fueron trabajadas por la empresa en los primeros cincuenta años de vida institucional.

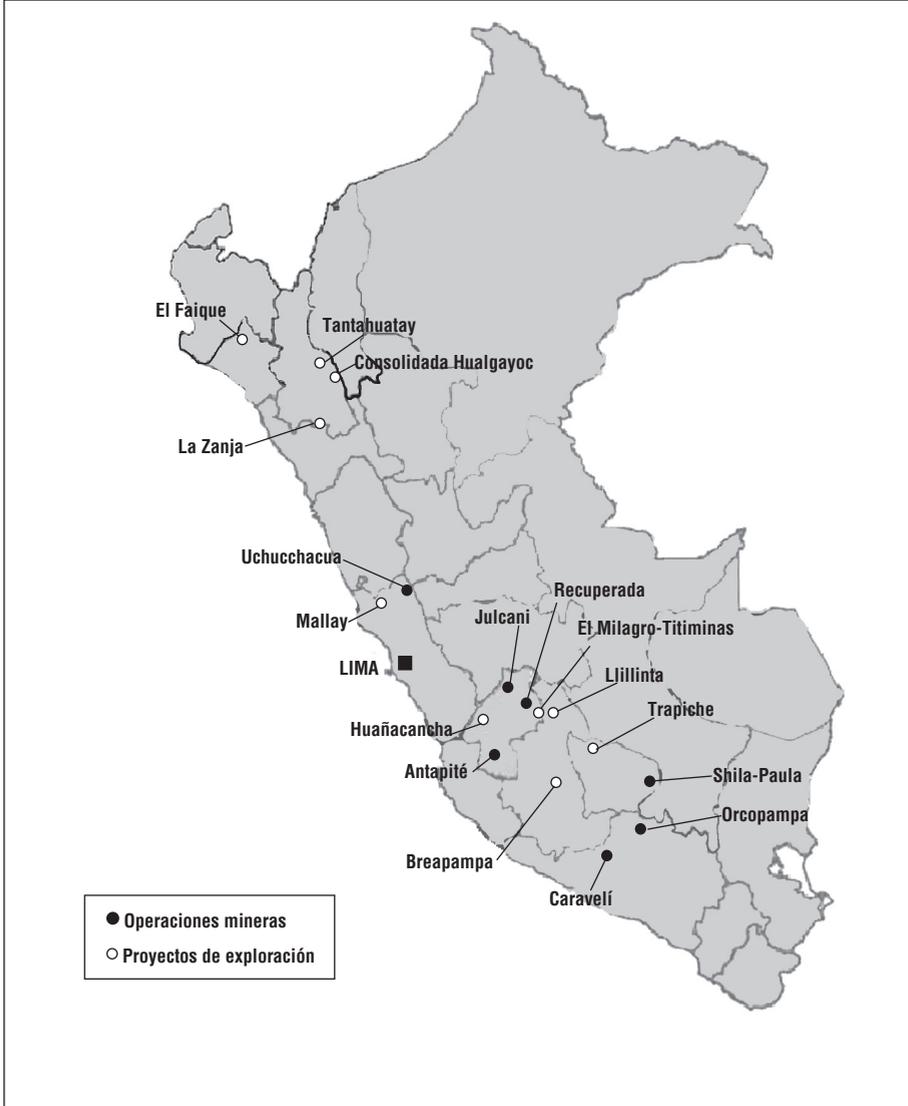
Durante 2006 la compañía Buenaventura se convirtió en propietaria del 100% de las acciones de Mineras del Sur y se procedió a la fusión por absorción de Inmisur por Buenaventura. En este año también se reanudaron las operaciones en la unidad operativa Recuperada, las que habían sido paralizadas en 2001 debido a los bajos precios del plomo, zinc y plata. Las exploraciones realizadas en zonas aledañas a dicha unidad operativa permitieron ubicar nuevos yacimientos con esos minerales.

Actualmente, como se muestra en el cuadro 4.1 y gráfico 4.1, Buenaventura opera en siete minas en el Perú: Orcopampa, Uchucchacua, Antapité, Julcani, Recuperada, Shila-Paula e Ishihuinca. Además, según el cuadro 4.2, tiene el control de la compañía minera El Brocal y otros intereses minoritarios en diversas compañías mineras, como Yanacocha, Conehua y Cerro Verde.

Cuadro 4.1. Operaciones de la Compañía de Minas Buenaventura S. A. A.

Nombre	Ubicación	Principales productos
1. Orcopampa	Provincia de Castilla, región Arequipa. A una altitud entre los 3500 y 4000 m.s.n.m.	Oro.
2. Uchucchacua	Provincia de Oyón, región Lima. A una altitud entre los 4500 y 5000 m.s.n.m.	Plata, plomo y zinc. Cuarta productora mundial de plata.
3. Julcani	Provincia de Angaraes, región Huancavelica. A una altitud entre los 4200 y 4600 m.s.n.m.	Plata y plomo. Primera operación minera de Buenaventura.
4. Antapité	Provincia de Huaytará, región Huancavelica. A una altitud de 3400 m.s.n.m.	Oro y plata.
5. Shila-Paula	Distrito de Chachas, provincia de Castilla, región Arequipa. A una altitud entre los 4540 y 5480 m.s.n.m.	Oro y plata.
6. Ishihuinca	Provincia de Caravelí, región Arequipa. A una altitud de 2200 m.s.n.m.	Cobre y oro.
7. Recuperada	Distrito de Lircay, provincia de Angaraes, región Huancavelica. A una altitud entre los 3500 y 4000 m.s.n.m.	Zinc, plata y plomo.

Gráfico 4.1. Ubicación de las principales minas y proyectos de exploración de la Compañía de Minas Buenaventura S. A.



Fuente: Reporte social y ambiental, 2007.

Cuadro 4.2. Subsidiarias y afiliadas de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

Nombre	Ubicación	Principales productos
El Brocal (Colquijirca)	Ubicada en el distrito de Tinyahuarco, provincia de Cerro de Pasco. A una altitud de 4250 m.s.n.m.	Zinc, plata y plomo.
Yanacocha	Ubicada a 48 km al norte de la ciudad de Cajamarca, con elevaciones que van desde los 3500 a 4200 m.s.n.m. Buenaventura posee el 43,65%. Yanacocha es la mina con mayor producción de oro en Sudamérica y uno de los distritos auríferos más importantes del mundo. Es operada por Newmont Mining de Denver (Estados Unidos), principal accionista con 51,35%. El Banco Mundial, mediante la Corporación Financiera Internacional, es dueño del restante 5%.	Oro.
Conehua	El Consorcio Energético de Huancavelica (Conehua) es una empresa 100% de propiedad de Buenaventura, se encarga de la transmisión eléctrica que provee una gran parte de la energía que la compañía requiere.	Transmisión eléctrica.
Cerro Verde	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. es una importante compañía minera peruana dedicada a la producción de cobre. Su mina se encuentra ubicada a 30 km al suroeste de la ciudad de Arequipa. Sus principales accionistas con Phelps Dodge, operador que posee el 53,6%, Sumitomo Metal Mining (21%), Buenaventura (18,5%) y otros accionistas locales que poseen aproximadamente un 6,9%.	Cobre.

1.1. Producción

En 2005 la producción total de Uchucchacua, Orcopampa y Julcani fue de 1,34 millones de TCS de mineral con un contenido recuperado de 11,6 millones de onzas de plata y 233,2 mil onzas de oro. Esto comparado con los 1,29 millones de TCS de mineral, con un contenido recuperado de 10,95 millones de onzas de plata y 211,4 mil onzas de oro producidos en 2002, ha significado un incremento de 4,89% del mineral tratado, 5,96% en contenido de plata y 10,30% del contenido de oro.

En 2005 se continuó con el programa intenso de exploraciones y desarrollos en los niveles inferiores de las tres minas en producción, lo que

permitió incrementar las reservas. El total de ellas al 31 de diciembre de 2005 de las minas de Orcopampa, Uchucchacua, Recuperada y Julcani y de los prospectos Pozo Rico y Layo suman 7,25 millones de TCS de mineral con contenidos de 99,41 millones de onzas de plata y 780,28 mil onzas de oro que se comparan con los 5,39 millones de TCS de mineral con contenidos de 73,08 millones de onzas de plata y 663,67 mil onzas de oro en 2004, lo que significa incrementos de 34,62%, 36,05% y 17,57%, respectivamente.

En 2006 la producción total de las unidades de operación de Uchucchacua, Orcopampa, Julcani y Recuperada se incrementó en 6,15% del mineral tratado. El considerable aumento de la producción de plomo y zinc se debió al aporte de Recuperada. En 2007 la producción total de las unidades de operación de Uchucchacua, Orcopampa, Julcani, Recuperada, Poracota, Antapité, Ishihuinca y Shila-Paula creció en 8% del mineral tratado. Las reservas se incrementaron en 3,5%.

El intenso programa de exploraciones y desarrollos en los niveles inferiores de las cuatro minas obtuvo resultados positivos que permitieron mantener e incrementar las reservas. En el 2006 y 2007 los mejores precios de los metales permitieron acelerar trabajos de mejoramiento en la infraestructura de las operaciones tales como: profundización de piques, construcción de rampas, ampliación de las presas de relaves y optimización de los sistemas eléctricos para cubrir las mayores demandas, renovación y equipamiento de las minas para garantizar la buena marcha de las operaciones.

1.2. Capitales y accionariado

Actualmente, Buenaventura opera en siete minas en el Perú (Orcopampa, Uchucchacua, Antapité, Julcani, Recuperada, Shila-Paula e Ishihuinca); tiene control en la compañía minera El Brocal y otros intereses minoritarios en diversas compañías mineras. Estos incluyen una participación significativa del 43,65% de las acciones que mantiene en Yanacocha, empresa formada mediante la asociación con Newmont Mining (una de las compañías mineras productoras de oro más importantes en el mundo), y en Cerro Verde con el 18,50%, una importante empresa productora de cobre ubicada en el sur peruano. En el cuadro 4.3 se muestra la estructura del accionariado de Buenaventura desde 2004 a 2007. Las utilidades obtenidas de sus diferentes operaciones se presentan en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.3. Estructura del accionariado y nacionalidad de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. con participación mayor al 5%

Accionista	Nacionalidad	2004	2005	2006	2007
Alberto Benavides de la Quintana	Peruana	14,02	14,02	14,61	14,61
Compañía Minera Condesa S.A.	Peruana	7,69	7,69	7,69	7,69
Blackrock Investment Management Ltd.	Inglesa		–	7,43	9,74
AFP Integra	Peruana		–	5,05	–
Merrill Lynch Investment Managers Ltd.	Inglesa	6,09	6,63	–	–
Fidelity Management & Research Co.	Estadounidense	8,61	5,45	–	–
TOTAL		36,41	33,42	34,78	32,04

Fuente: Memoria institucional de 2004, 2005, 2006 y 2007 de Buenaventura.

Cuadro 4.4. Resumen del estado consolidado de ganancias y pérdidas de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. y subsidiarias

Partidas expresadas en miles de dólares	2004	2005	2006	2007
Total de ingresos de operación	324 389	357 545	646 872	786 428
Total de costos de operación	159 005	178 687	226 417	269 385
Utilidad bruta	165 384	178 858	420 455	517 043
Total de gastos operativos	63 195	79 171	103 177	150 408
<i>Net loss on release of fixed-price component in commercial contracts</i>				–185 922
Utilidad de operación	102 189	99 687	317 278	180 713
Total de otros ingresos (gastos) netos	147 943	234 090	277 230	254 343
Utilidad antes de la participación de los trabajadores, impuesto a la renta e interés minoritario	250 132	333 777	594 508	435 056
Provisión para participación de los trabajadores	–5 383	–2 593	–14 271	–19 931
Provisión para impuesto a la renta	–29 911	–22 816	–64 033	–43 975
Utilidad neta después de impuestos	214 838	308 368	516 204	371 150
Utilidad neta atribuible a interés minoritario	–8 261	–19 971	–88 147	–96 389
Utilidad neta atribuible a Buenaventura	206 577	288 397	428 057	274 761

Fuente: Memoria institucional de 2004, 2005, 2006 y 2007 de Buenaventura.

2. Declaración de principios

El crecimiento, la internacionalización y los nuevos esquemas de hacer minería hicieron que Buenaventura realizara cambios importantes en su estrategia empresarial. Desde que se inició la internacionalización, a través de su ingreso en la Bolsa de Valores de Nueva York, los exigentes requisitos y estándares en el manejo de la información significó el inicio de un proceso de transformación en el que nuevos conceptos y valores, como gobierno corporativo y responsabilidad social compartida, se fueron introduciendo en la estrategia empresarial.

En ese sentido, hacia principios de 2005 la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. finalizaba un proceso de reflexión estratégica que produjo el establecimiento de la visión, misión, los valores y la declaración de los principios del gobierno corporativo. De esta forma, en el cuadro 4.5 se han transcrito estas declaraciones extraídas del reporte social y ambiental de 2007.

En general, la estrategia de Buenaventura se caracteriza por tres grandes líneas de trabajo:

- (1) El liderazgo en la actividad minera nacional a través del crecimiento en la exploración y producción de minerales en el escenario operativo.
- (2) El buen gobierno corporativo en el escenario financiero (principalmente externo).
- (3) El cuidado de las responsabilidades sociales y ambientales en el escenario local.

2.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de Buenaventura parte del directorio, compuesto por siete miembros, cinco de los cuales son independientes. En virtud del compromiso de transparencia de la empresa con sus accionistas, una persona designada por los fondos de pensiones del Perú forma parte del directorio y participa en las actividades del comité directivo. Para la gerencia, el directorio es un recurso de valor agregado en tanto presta dirección y asesoría.

Cuadro 4.5. Descripción de la visión, misión y valores de Buenaventura

Visión	Misión	Valores
<p>Ser una empresa minero-metalúrgica globalmente competitiva. Líderes en términos de seguridad y generación de oportunidades para el desarrollo integral de nuestro equipo humano, así como en rentabilidad y creación de valor para los accionistas. Estamos plenamente comprometidos con un manejo responsable del medio ambiente y con el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formar y mantener un equipo humano multidisciplinario con excelencia empresarial. - Llevar a cabo operaciones minero-metalúrgicas de manera segura y eficiente aplicando los más altos estándares de la industria. - Promover el crecimiento y desarrollo orgánico, principalmente a través de las exploraciones y la investigación metalúrgica. - Propiciar nuestra asociación con empresas afines de primer nivel en el mundo. - Adquirir y desarrollar activos mineros en Iberoamérica. - Diversificar nuestra producción a otros metales y energía. - Mantener el contacto y la transparencia con nuestros accionistas, las autoridades y demás grupos de interés (<i>stakeholders</i>). - Aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo. - Lograr excelencia ambiental en nuestras operaciones y exploraciones. - Desarrollar y promover alianzas estratégicas con las comunidades donde operamos, participando activamente en favor de su desarrollo sostenible. - Lograr un ambiente de trabajo que promueva el desarrollo humano y profesional en todos los ámbitos de la empresa. - Explorar por recursos hídricos y propiciar el aprovechamiento racional de estos. 	<p>Las acciones y decisiones de Buenaventura implican un comportamiento del personal consecuente con los mandatos contenidos en la misión y los valores de la empresa. Se destacan los siguientes valores: integridad, laboriosidad, lealtad, respeto, honestidad y transparencia.</p>

Cuatro comités apoyan la labor del directorio: auditoría, compensaciones, nominaciones y gobierno corporativo. Cada uno de estos comités está compuesto en su mayoría por directores independientes. El comité de auditoría, en particular, lo integran exclusivamente miembros independientes del directorio. Por su parte, el comité de gobierno corporativo asume la responsabilidad de todas las iniciativas vinculadas con el gobierno corporativo de Buenaventura.

Los cargos de presidente del directorio y de gerente general de Buenaventura están separados, a fin de asegurar la imparcialidad del directorio al momento de evaluar y supervisar la gerencia. Finalmente, Buenaventura lleva a cabo evaluaciones periódicas del directorio, las cuales son realizadas por un director principal en conjunto con los directores independientes.

Para Buenaventura es primordial informar en forma correcta y oportuna al mercado. Con este propósito, creó un comité de revelaciones cuya función es transmitir al mercado toda la información pertinente apenas finalizan las reuniones del directorio. Con ello se busca, además, evitar retrasos en la comunicación que abran la posibilidad de que personal interno con acceso a información privilegiada le dé mal uso.

2.2. Código de ética

Para abordar temas de integridad y conducta, el directorio aprobó un código de ética que se encuentra a disposición de las partes interesadas y cuya lectura es obligatoria para todos los empleados de la compañía y los miembros del directorio. Este código se refiere principalmente a conflictos de interés y transacciones relacionadas. El oficial encargado de ética reporta al comité de auditoría y tiene la misión de supervisar que los empleados, los gerentes y los directores cumplan con las normas establecidas. Tanto el oficial de ética como el presidente del comité de auditoría pueden ser contactados por medio de un sistema de denuncia de irregularidades, que permite a quienes tienen intereses en la compañía informar de manera anónima sobre cualquier posible sospecha o información de violación al código de ética.

El comité de revelaciones y el directorio son responsables de publicar los estados financieros y el informe anual con la participación activa de la

gerencia. Buenaventura se rige por normas internacionales de publicación de informes y usualmente los estados financieros se adhieren a las prácticas contables generalmente aceptadas (GAAP) de Estados Unidos. Los informes financieros son revisados por un auditor independiente externo que responde ante el directorio. La empresa publicita información de control y propiedad accionaria cada mes y no se involucra en ningún acuerdo de accionistas que pueda perjudicar su sistema de gobierno corporativo o el trato con sus accionistas. De igual manera, la compañía informa a sus accionistas sobre todas las relaciones comerciales y las disposiciones sustanciales de los contratos que suscribe.

Buenaventura ha suscrito y se ha adherido a varios acuerdos y declaraciones de carácter nacional e internacional de manera voluntaria. Los principales son:

- (1) Pacto Global.
- (2) Código de ética y conducta de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.
- (3) Ley Sarbanes Oxley (SOX).
- (4) New York Stock Exchange (NYSE).
- (5) Bolsa de Valores de Lima.
- (6) World Gold Council.
- (7) Silver Institute.
- (8) Companies Circle of the Latin American Governance Round Table.

Por estas consideraciones y avances en lo que respecta a gobierno corporativo, Buenaventura ha logrado conseguir tres premios en el II Concurso de Buen Gobierno Corporativo promovido por Procapitales y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en su edición de 2007:

- (1) Mejores políticas de directorio.
- (2) Transparencia de la información.
- (3) Premio especial de la Bolsa de Valores de Lima.

3. Inversión social

En el cuadro 4.6 se presentan los recursos asignados a la atención de las comunidades del área de influencia de las unidades mineras de Buenaventura

mediante las actividades y proyectos de inversión social para el periodo comprendido de 2004 a 2007.

Cuadro 4.6. Recursos asignados a la atención de las áreas de influencia social de las operaciones mineras de Buenaventura (2004-2007)

Recursos en miles de dólares	2004	2005	2006	2007
Aporte minero voluntario.	-	-	1 783	2 601
Actividades de apoyo social a las comunidades cercanas a las unidades mineras.	271	872	1 780	3 081*

Fuente: Rubro «otros gastos» de los estados financieros consolidados de la Memoria 2006 (nota n.º 29). Para 2007 rubro «otros gastos» de los estados financieros consolidados de la Memoria 2007 (nota n.º 25).

*Tomado del reporte social y ambiental de 2007. Se hizo la conversión de soles a dólares considerando un tipo de cambio de 3,00 soles por dólar.

Durante el periodo 2004-2006 se ha trabajado con las comunidades de acuerdo con la política de desarrollo sostenible dentro de las siguientes cuatro líneas de trabajo principales:

3.1. Infraestructura en carreteras, energía y comunicaciones

Mejoramiento de carreteras rurales y principales, a través de convenios con gobiernos locales y regionales; apoyo en la ejecución de los estudios e iniciativas de electrificación rural mediante convenios con las comunidades, gobiernos locales y regionales.

Uchucchacua: en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) a través de Provías, se continuó apoyando el mantenimiento de la carretera Sayán-Oyón y la construcción del puente Morón conjuntamente con otras empresas que operan en la zona (Raura, Los Quenuales). En 2005 se colaboró con el mantenimiento de la vía que une Uchucchacua con Cerro de Pasco y otros caminos rurales. En 2006 también se firmó el convenio para la construcción del puente Huandohuasi en la carretera que une Oyón con Cerro de Pasco, acuerdo suscrito entre las empresas mineras que laboran en la zona, el MTC y el Municipio Distrital de Simón Bolívar.

Julcani y Recuperada: en 2005 se entregaron al servicio de la comunidad tanto el terminal terrestre de Huancavelica como el Instituto Tecnológico

de Lircay. En 2006 en el ámbito de Recuperada se concluyó la conexión eléctrica al anexo de Atocmarca en Huachocolpa.

Orcopampa: en 2006 se firmó el convenio marco para la construcción de la carretera Ayo-Huambo de 60 km. Este convenio define una alianza estratégica entre Buenaventura, la Segunda Vicepresidencia de la República, el MTC, la Asociación de Municipalidades de Alta Castilla, los municipios provinciales de Castilla y Caylloma y la Autoridad Autónoma del Colca.

Buenaventura asume el costo de la elaboración de los estudios de factibilidad y expediente definitivo del proyecto. Una vez concluida la obra, Orcopampa y el valle de los Volcanes quedarán incorporados al valle del Colca. También en 2006 Buenaventura cedió parte de las instalaciones de la subestación Huancarama para, a partir de su línea de transmisión Callalli-Ares-Huancarama, apoyar la electrificación de los pueblos de Huancarama, Huinpillca, Orcopampa, Umachullo, Chillcaymarca, Allhuire, Huilluco, Misahuanca, Chapacoco y Andahua en Orcopampa; asimismo, se inició la ejecución del estudio para electrificar los pueblos del distrito de Chachas.

3.2. Agua y forestación

La compañía se ha orientado a optimizar el uso del agua en los procesos productivos, con lo cual la recirculación ha permitido usar menos agua fresca en las operaciones. Se ha apoyado a los caseríos del entorno con infraestructura y potabilización del agua. En forestación se han construido viveros en coordinación con las comunidades, autoridades y gobiernos locales.

3.3. Agroindustria y turismo

En este rubro ha dado impulso a la promoción y mejora de las actividades agrícolas, ganadería de camélidos conducente a proyectos textiles y de mejoramiento de ganado vacuno, actividades piscícolas, peleteras y turísticas; además de apoyar en la elaboración de planes de desarrollo concertado de alcance distrital y comunal. Buenaventura ha actuado como socio estratégico que apoya la compra de servicios y provisión de insumos para fomentar el ecoturismo y el turismo vivencial.

Uchucchacua: en esta zona, y como parte del convenio suscrito por el proyecto Pozo Rico con la comunidad campesina de Chinche Tingo, se logró la implementación de una miniplanta lechera en 2004, la cual permitirá industrializar la producción de leche de la zona. También se hizo entrega en 2005 de ganado *brown swiss* para la mejora genética, lo que contribuye a elevar los niveles de producción. En 2006 Buenaventura ha apoyado la formulación del plan de acción de cuatro comunidades campesinas dentro del programa de desarrollo de Alto Castilla. En Uchucchacua continúa durante 2006 el Proyecto de Desarrollo Agropecuario Sostenible en la Sierra Central-sede Oyón, a cargo de la Universidad Nacional Agraria La Molina, en convenio con las empresas mineras de la zona. Adicionalmente, se ejecuta el plan de capacitación para la cosecha de truchas en las comunidades de Huachos y Yanacocha, y se ha firmado un convenio con la Asociación Interprovincial de Comités de Lucha para la Erradicación de la Mosca de la Fruta en el valle de Huaura-Sayán, con el apoyo del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (Senasa).

Julcani: en este ámbito se amplió el proyecto PRA Huancavelica hasta 2009, convenio firmado entre Buenaventura, USAID y Sierra Exportadora con el aporte de Buenaventura de 1,23 millones de dólares que comprende la introducción del cultivo de la alcachofa orgánica, el acopio y venta de papa nativa, la producción de truchas, el mejoramiento de fibra de alpaca, la elaboración de textiles, entre otros, siempre poniendo en contacto directo al productor con los mercados nacional e internacional. En Ccochaccasa, área de influencia directa de Julcani, el trabajo conjunto ha permitido mantener en funcionamiento el parque industrial ecológico que comprende talleres de curtido ecológico, de telares pequeños, de telares grandes y de tejido a mano. Buenaventura construyó la infraestructura y dio la capacitación inicial, mientras la comunidad compró los equipos y realizó las actividades. Los productos de Ccochaccasa han alcanzado los estándares internacionales y a partir de 2006 ya eran exportados a través de la empresa Wayra.

Recuperada: en Recuperada se ejecutó el proyecto de mejoramiento genético de alpacas y el desarrollo de capacidades de los ganaderos en el anexo de Atocmarca, así como el proyecto de repoblamiento, protección, conservación, manejo y aprovechamiento de la vicuña en Carhuapata. Estos proyectos son fruto de la alianza estratégica entre empresa, comunidad y la ONG San Javier.

3.4. Salud, nutrición y educación

En educación, se han apoyado iniciativas para construir y mejorar los colegios rurales, así como optimizar la enseñanza de las matemáticas en diversas escuelas de Huancavelica, capacitar a los docentes en asignaturas de medio ambiente y recursos naturales (minería). En nutrición, se ha coordinado con las autoridades locales a fin de dictar cursos para potenciar el uso de productos alimenticios del lugar y el consumo de derivados de leche. En salud, se ha apoyado la construcción de postas, con el apoyo de la comunidad beneficiada. Con las direcciones y postas de salud se organizan campañas en los caseríos y comunidades del entorno. La provisión de la cobertura básica de salud es responsabilidad del Estado; el papel desempeñado por Buenaventura fue el de contribuir a que el sector salud llegue a los más necesitados dentro del área de influencia de las operaciones.

Orcopampa: durante 2006 se continuó becando a jóvenes de las comunidades para estudios técnicos relacionados con las actividades mineras, como es el caso de 15 alumnos en Cetemin para ayudantes en perforación de mina, y de Uchuchacua con el Instituto Superior Tecnológico de Oyón. En cuanto a salud, se han apoyado las campañas integrales y se ha logrado la articulación del programa de atención médica de seis postas al programa del Ministerio de Salud, además de la realización de capacitación a promotores sanitarios en cinco comunidades y seis anexos.

Entre otras actividades desarrolladas en Orcopampa, se ha continuado el convenio con la comunidad campesina local, apoyándolos con la formulación de perfiles de los proyectos que desean emprender los diferentes anexos de la comunidad. En 2005 se firmaron convenios con las comunidades de Chilcaymarca y Umachulco, vinculados a la unidad Orcopampa y el proyecto Poracota, respectivamente.

Julcani y Recuperada: durante 2006 tuvo acogida el proyecto Wawakuna Awuanku (Niños Tejiendo Telares) y se instaló el proyecto Huascarán en Ccochaccasa. En cuanto a salud, en 2006 en Julcani y Recuperada se iniciaron las coordinaciones con la Peruvian American Medical Society (PAMS), gracias a lo cual se logró la llegada a Huancavelica de una misión de cien médicos y técnicos que realizaron intervenciones quirúrgicas gratuitas y traerán instrumental médico y equipos para ser donados a las instituciones más importantes de la región.

En 2006 también se desarrollaron proyectos de ampliación del sistema de agua potable en Carhuapata (Recuperada), anexos de Coliscancha y Tancarpampa, el perfil de proyecto de construcción del sistema de saneamiento de aguas residuales de Tucsipampa y el perfil del proyecto del sistema de agua potable y letrinas para el anexo de Yanacochoa (Julcani).

Uchucchacua: en 2006 se ha trabajado en saneamiento básico como es el financiamiento del expediente técnico para el sistema de agua en la ciudad de Oyón.

4. Identificación de los grupos de interés

4.1. El Estado

La Constitución Política de 1993 señala que el gobierno regional es el responsable de planificar el desarrollo integral de la jurisdicción, además de promover y ejecutar inversiones públicas en su ámbito.

La autoridad municipal de la provincia de Oyón y el gobierno local, de acuerdo con la ley, buscan el desarrollo sostenible de sus circunscripciones, priorizando la lucha contra la pobreza y la exclusión social, el desempleo y la degradación ambiental. Según la investigación realizada por Louffat et ál. (2008), la autoridad municipal centra su accionar en el ámbito urbano limitando su actuación a ejecutar visitas al centro minero previa solicitud. Además señala que la autoridad edilicia se limita a los constantes pedidos para solicitar apoyo en la implementación de proyectos de desarrollo local.

El Ministerio de Agricultura concede la autorización del uso del agua, y a través del Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachcs) se cuida el manejo sustentable de los recursos naturales, el bienestar de los trabajadores y la mejora de la calidad de vida de las poblaciones rurales. En la unidad de producción Uchucchacua, a través de ese programa se han desarrollado de modo conjunto proyectos referidos a la mejora de los pastos en la cuenca de Oyón, reforestación, crianza de truchas y mejora de la genética del ganado vacuno.

El Ministerio de Energía y Minas es responsable de asegurar que la empresa minera explote de manera racional los recursos minerales respetando el medio ambiente; también impone normas de seguridad a las empresas del sector. Buenaventura preparó el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (Pama) de todas sus unidades. Se ha concluido con la ejecución de estos, habiendo obtenido las respectivas resoluciones de aprobación. A la fecha, en la unidad de producción Uchucchacua el Ministerio de Energía y Minas realiza fiscalizaciones planificadas para observar el cumplimiento de las normas ambientales y de seguridad.

4.2. Poblaciones locales en el ámbito de acción de la minera

La Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. considera un complemento importante a los actores sociales de su entorno como a las autoridades locales, regionales, comunidades campesinas, rondas campesinas, juntas de regantes, las organizaciones de base (vaso de leche, clubes de madres), las organizaciones no gubernamentales y la Iglesia. Como se detalla en el cuadro 4.7, el trabajo con las poblaciones del entorno se realiza a lo largo de las etapas de un proyecto minero.

Las comunidades campesinas que se encuentran dentro del área de influencia de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. se detallan en el cuadro 4.8. La comunidad de Oyón es la más cercana a la unidad de producción Uchucchacua, y en la comunidad de Chinche Tingo se ubica la mina Pozo Rico. El área de relaciones comunitarias se creó con la finalidad de establecer una relación continua con las comunidades cercanas a la unidad de producción minera, a fin de atender sus necesidades y abrir un continuo canal de comunicación.

Cuadro 4.7. Resumen de las políticas del área de relaciones comunitarias

Etapa de exploración	Etapa de desarrollo y construcción	Etapa de operación	Etapa de cierre
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la empresa ante los actores sociales del entorno e identificación de acciones de interés mutuo. • Dictado de charlas de sensibilización sobre temas vinculados con el quehacer minero, a fin de informar a los pobladores de nuestros propósitos. • Apoyos en temas específicos a solicitud de la comunidad y para su bienestar. • Política de «puertas abiertas». 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecemos mecanismos de coordinación con los actores sociales a fin de informarlos acerca de la marcha del proyecto y atender sus inquietudes. • Desarrollo de mecanismos de alerta temprana para resolver diferencias y evitar conflictos. • Ejecución de diagnósticos para la identificación del potencial de la zona y de proyectos sostenibles. • Política de «puertas abiertas». 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperamos en la implementación de los proyectos de desarrollo sostenible elaborados por los propios pobladores. • Contribuimos con la formulación de planes estratégicos de desarrollo tratando de incluir a la mayor cantidad de actores sociales. • Priorizamos la participación de la población y el enfoque de sostenibilidad, a fin de evitar el paternalismo. • Política de «puertas abiertas». 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de trabajos de cierre y rehabilitación de las áreas usadas o perturbadas por la actividad minera. • Los trabajos tienen por finalidad que las áreas alcancen condiciones para el desarrollo de la vida y el equilibrio del ecosistema. • Se organizan actividades conducentes a dotar a la fuerza laboral las habilidades que le permitan seguir adelante una vez que la mina deje de operar. • Política de «puertas abiertas».

Cuadro 4.8. Áreas de influencia de las principales unidades de producción de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

Unidad de producción	Poblaciones y anexos locales
1. Orcopampa	Orcopampa, Chilcaymarca, Tintaymarca, Misahuanca, Chachas, Andahua, Huancarama, Sarpane y Humachullo.
2. Uchucchacua	Oyón, Chinche Tingo, Yanacocha, Quichas y San Juan de Baños de Rabí.
3. Julcani	Ccochaccasa, Palcas, Ccascabamba, Santa Cruz de Pongos Grande, Anchonga y Velasco Pucapampa.
4. Antapité	Vichuri, San Pedro de Taracachi, Laramarca, Ocoyo, San Pedro de Ocobamba y Ayamarca.

5. Estrategia de comunicación

Desde sus inicios la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. ha desarrollado diversas estrategias de comunicación y relacionamiento con los grupos de interés que resultaron importantes para la vida de la empresa, aunque el objetivo de sostenibilidad de las actividades de la compañía corresponda a una visión más reciente con la creación de una gerencia de relaciones comunitarias al más alto nivel, en la cual se desarrolla el programa de comunicación interna y externa de Buenaventura.

El relato de las actividades y proyectos de proyección social que Buenaventura presenta en sus memorias institucionales contrastadas con las declaraciones realizadas por los entrevistados nos ha permitido identificar los principales aspectos que han sido determinantes en la manera de establecer las acciones y lineamientos de comunicación y relacionamiento. Consideramos como principales aspectos en la manera de establecer las acciones y lineamientos de comunicación y relacionamiento los siguientes:

- *Los retos de la operación minera:* entendidos como aquellos objetivos prioritarios que de manera explícita o implícita marcan el rumbo de la operación minera. Es importante señalar que la dimensión (tamaño) de la operación está incluido en este aspecto.
- *Los grupos de interés:* considerados como todos aquellos individuos o grupos sociales que tienen o podrían tener alguna influencia sobre el desarrollo de la operación minera.

- *Metas de vida de los grupos de interés:* entendidas como todas aquellas aspiraciones y objetivos de reproducción social y cultural de los grupos de interés de Buenaventura.

Por otro lado, la revisión de trabajos específicos sobre Buenaventura como el de Salazar (2006) y sobre empresas mineras y población como el de Long y Roberts (2001) ha permitido realizar un esquema explicativo de cuatro espacios temporales, diferenciados a lo largo de la trayectoria de la compañía en los que se evidencia una evolución respecto de la manera como se establecían y establecen el relacionamiento con los grupos de interés importantes. Los cuatro espacios temporales identificados son los siguientes:

5.1. Primer momento: su fundación y la llegada a una sociedad jerarquizada

A inicios de la década de 1950, cuando Buenaventura inicia sus operaciones en la unidad de producción Julcani, la tradición minera en la región Huanavelica no era reciente, pues esta se remonta hasta la época de la Colonia, cuando dicha región tuvo una importante etapa de esplendor económico.

Buenaventura inició sus operaciones en medio de un proceso de transformación tecnológica en la actividad minera marcado por la introducción de maquinaria y nuevas técnicas de beneficio y recuperación del mineral, que requerían nuevas y mayores inversiones que los propietarios tradicionales de las minas no estaban en la capacidad de asumir. Cabe recordar que en esta época los propietarios de las minas eran también, en la mayoría de los casos, los propietarios de las haciendas.

En ese sentido, la hacienda y la mina compartían la mano de obra disponible en la zona y dejaban a su paso una sociedad jerarquizada en la que una élite tenía el control de la dinámica económica y social de la región. Con la formación de la Compañía de Minas Buenaventura y el inicio de las operaciones modernas de Julcani se rompe el poder de la élite sobre la actividad minera en la región. Se trata del inicio de una actividad económica y el ingreso a una sociedad jerarquizada compuesta por hacendados ricos, campesinos pobres, con tierras y sin tierras, y de comunidades campesinas tradicionales (Salas, 2004). Si bien no es tan evidente la existencia de una

estrategia de comunicación, sí se observa una forma de relacionamiento que viabilizó el establecimiento de la compañía. En ese momento, esta sociedad élite resultó el actor social más importante para los fines de la empresa.

5.2. Segundo momento: el establecimiento de las operaciones y las comunidades campesinas

Al iniciar las operaciones en Julcani, se estableció una nueva forma de hacer minería. Quedaba un tanto de lado la complementariedad de las minas con las haciendas en cuanto a compartir la fuerza laboral, pues se abría un nuevo escenario: la contratación de campesinos.

Julcani, como operación minera moderna, debía de mantener un ritmo de operación para cumplir con los objetivos iniciales y demostrar que la aventura emprendida por Buenaventura era correcta. Contar con mano de obra suficiente para la operación fue un aspecto importante. Como también lo fue lograr que esa mano de obra, escasa, fuera fiel a la compañía. La mano de obra resultaba escasa porque los campesinos de los alrededores no tenían como meta de vida el trabajo asalariado en la mina, sino más bien solo poder complementar sus ingresos. Su apego a las tradicionales actividades productivas y comunales no tenía competencia. El trabajo asalariado en las minas era estacional (algunos meses al año solamente) y orientado a lograr ingresos que permitieran atender alguna necesidad urgente o para financiar los gastos de las fiestas patronales. El campesino no quería ser minero, quería seguir siendo campesino y aprovechar eventualmente el dinero de las minas.

En este escenario resultaba difícil lograr contar con una población laboral estable. Por el contrario, se tenía una oferta de fuerza laboral itinerante y estacional. Este escenario era común en los Andes. La comunicación y el relacionamiento con el entorno empiezan a ser importantes para conseguir una fuerza laboral que garantice la continuidad de las operaciones. En ese sentido, en los estudios sobre Julcani se evidenciaron las siguientes acciones de relacionamiento orientadas a no romper con la dinámica social de las comunidades, sino a adaptarse a ellas, de manera que:

- Se establecieron facilidades para los ingresos, egresos y reingresos como obreros a la población de las comunidades. Así, los comu-

ros podían trabajar por algunos meses durante el año que coincidía con las épocas de menor trabajo en sus actividades agropecuarias.

- Se establecieron en los campamentos algunas facilidades que evidenciaban los beneficios de la vida minera moderna y asalariada con la intención de fidelizar a los nuevos trabajadores a través de: «mercantiles» (grandes almacenes de abarrotes), hospitales, escuelas, créditos, etcétera.
- Era muy común que los trabajadores, además de laborar en la mina, lo hicieran en sus chacras y las de la comunidad. Buenaventura daba facilidades para que los comuneros cumplieran con esas labores tradicionales.

Por otro lado, la estrategia de Buenaventura de este segundo momento también consistió en apoyar y participar de las actividades tradicionales, principalmente en las fiestas patronales, así como con pequeñas obras de carácter comunal.

5.3. Tercer momento: las fuerzas laborales y el sindicato minero

Se considera un nuevo momento cuando Julcani empieza a consolidarse como operación minera y Buenaventura inicia nuevas operaciones en diferentes partes del Perú, como en Lima (Uchucchacua) y Arequipa (Orcopampa).

En 1961 se forma el Sindicato de Trabajadores de Julcani y con él nace un nuevo actor social en las operaciones mineras de Buenaventura que empieza a tener voz propia y logra influenciar y afectar el normal desempeño de las actividades mineras. Desde los años sesenta, en el Perú se viven épocas de cambios y fuertes movimientos sociales. La reforma agraria de Velasco, los movimientos sociales de izquierda y luego el fenómeno terrorista marcaron hitos históricos en el país. Se inician los paros, marchas, huelgas, negociaciones, pliegos de reclamo, beneficios, atentados terroristas, etcétera, que no son materia de este estudio. Pero la vida en las minas no podían detenerse y Buenaventura debía ser capaz de establecer acuerdos que hicieran viable su actividad empresarial aun a pesar de las dificultades.

En cambio, sí es relevante para nuestro estudio considerar la presencia del sindicato de trabajadores en las minas de Buenaventura como un elemento que se convierte en un interlocutor entre el mundo campesino y la compañía. Es preciso señalar que la mano de obra de las minas sigue siendo principalmente campesina, pero camino a la especialización. El campesino-minero ha ido cambiando sus metas de vida. Poco a poco le es más cercana la meta del bienestar económico producto de su trabajo asalariado, sin perder de vista su relación con el mundo campesino.

Es importante notar que la consolidación de la vida del campesino-minero se desenvuelve en el asiento minero, aquel campamento-ciudad construido por la compañía, compuesto por viviendas familiares, hospitales, colegios, mercantiles, comisarías, clubes sociales, etcétera. Es decir, la mina se convierte en una pequeña ciudad industrial y todo gira en torno a ella.

En ese sentido, el sindicato logró reivindicaciones y beneficios sociales para los obreros, como en el caso de Julcani, de vital importancia para que los campesinos-mineros lograran mantener su relación con su arraigo cultural. Así por ejemplo, permitió que Buenaventura reconociera como beneficios los 30 minutos para «picchar» coca al inicio de la jornada de trabajo antes de ingresar a la mina y la flexibilidad para otorgar vacaciones y días libres para los comuneros en épocas de siembra, cosecha y fiestas patronales.

Nuevamente, nos encontramos en un contexto en el que estratégicamente se establece una relación con el actor social de turno más importante. El nexos con el sindicato abrió las puertas a la consolidación del vínculo con el entorno, porque integró en lugar de romper la dinámica social existente.

5.4. Cuarto momento: los actores sociales modernos y la profesionalización de las relaciones comunitarias

A inicios de la década de 1990 se evidencia el comienzo de un cambio: las comunidades campesinas empiezan a tener voz propia y una agenda propia. Las metas de vida del comunero son diferentes. Ahora se tienen nuevas expectativas: desarrollo sostenible, inversión social, indemnización, pago de compensaciones justas, etcétera. Asimismo, el trabajo en la mina se convierte en un «recurso privilegiado escaso» para los campesinos, pues

dado el fracaso productivo del campo, aspiran a un trabajo asalariado, y si es en las empresas mineras, mucho mejor.

Ello ha originado el inicio de una evolución acelerada en la manera de entender la realidad social, lo cual ha originado cambios importantes en la estructura de Buenaventura y en las formas de establecer la relación con esa sociedad en general y con las comunidades campesinas en particular.

Se establecen nuevas formas de relacionarse con las comunidades vecinas a la mina. Los superintendentes generales negocian con las comunidades los derechos de servidumbres, mientras que el área de servicio social se ocupa de atender las necesidades básicas (principalmente en salud) y la participación en fiestas locales; se construyen parques, plazas de toros, canales de riego, etcétera. Algunas de estas actividades hoy podrían ser catalogadas como asistencialismo o paternalismo; sin embargo, también se desarrollaban trabajos que ahora son vistos como buenas prácticas de relaciones comunitarias y desarrollo sostenible; por ejemplo, la asociación público-privada para la provisión de energía eléctrica a la ciudad de Huancavelica.

Tras varios intentos y muchos perfiles, se produjo una búsqueda estratégica de un norte, de forma que se comenzaron los cambios estructurales y la consolidación de áreas nuevas en la compañía. Asimismo, se da el punto de partida para el fortalecimiento de los equipos de relaciones comunitarias en las operaciones a través de la constitución de oficinas dedicadas a este fin en cada unidad operativa y en la contratación de personal. Se inicia la apertura al diálogo con instituciones y organizaciones de la sociedad civil como las ONGD, que son críticas de la actividad minera.

Recién en 2008 ocurrió un cambio histórico con la creación de la Gerencia de Relaciones Comunitarias. Esta nueva entidad reporta directamente al gerente general y tiene igual importancia política que las gerencias de operaciones y finanzas. El más alto nivel de Buenaventura decidió encargarse del gerenciamiento de los procesos sociales a través de la creación de esta dependencia y siguiendo el ejemplo de la internacionalización.

Se empieza a dar importancia a herramientas sociales como programas de comunicación (*spots* radiales en localidades) y convenios público-privados.

dos. Se empieza a consolidar la intervención bajo el concepto de la responsabilidad social compartida, para que cada actor realice lo que le corresponda: «Que no haya forma de que el Estado pueda decir que no».

También se establecen nuevos retos: «No cambiar el largo plazo sostenible por un corto plazo fácil». Es el inicio para consolidar la especialización en la construcción de las relaciones sociales orientadas a responder preguntas sobre:

- Cómo mantener informada a la gente.
- Cómo manejar las expectativas de las poblaciones.
- Cómo desarrollar una estrategia de acompañamiento e involucramiento de la compañía en el proceso de desarrollo social.

Así por ejemplo, podemos encontrar que en un reciente informe del Ministerio de Energía y Minas sobre la evaluación del estudio de impacto ambiental del proyecto Pozo Rico, que fue presentado por la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., se describe cómo opera el programa de comunicaciones como parte del plan de relaciones comunitarias en el proyecto Pozo Rico:

[...] se indica que las acciones específicas de comunicación sobre los impactos que generará el proyecto, a nivel interno y externo, consisten en la organización de talleres y charlas informativas que son programados con una periodicidad de 4 meses. Respecto a otras demandas, los representantes del titular participarán en reuniones con diferentes autoridades y asistirán a las asambleas comunales. En cuanto a los conflictos sociales, por ser este un componente dinámico, se analizará y desarrollará la solución más apropiada para el momento en que los conflictos se presenten; asimismo, se desarrollarán las acciones del Programa de Comunicación y Consulta (Minem, 2008: 17-18).

Este informe describe también que Buenaventura:

- Ha presentado la política de relaciones comunitarias de la empresa con una estrategia para el logro de resultados en el ámbito social.
- Ha presentado los objetivos y descripción general del plan de relaciones comunitarias, de la política de prevención social y manejo de impactos socioeconómicos, del programa de contratación temporal

de personal, del programa de comunicación interna y externa, de los programas de compras locales, de la adquisición de bienes y servicios, del programa de monitoreo socio-ambiental participativo y del programa de desarrollo local.

- Que, como parte de la absolución de observaciones expresa, Buenaventura manifestó que el plan de relaciones comunitarias ha sido concebido como un instrumento que articula programas que inciden sobre los impactos sociales del proyecto. Las medidas asumidas para evitar conflictos contemplan programas y actividades que se hallan contenidos en el plan de relaciones comunitarias, y apuntan a prevenir los conflictos y a intervenir en aquellos temas que la comunidad considera relevantes, como generación de empleo, impactos ambientales y desarrollo local.
- Que el programa de comunicación interna y externa contempla acciones específicas de comunicación dirigidas a la comunidad y autoridades locales. En este se busca dar a conocer información sobre el desarrollo, alcances, hallazgos y situación de los demás programas del plan de relaciones comunitarias y del proyecto.
- Finalmente, que estas actividades continúan constantes en el tiempo durante la vida útil del proyecto y se extienden en algunos casos en la etapa de cierre.

6. Reestructuración de la toma de decisiones: cambios acelerados y tensiones internas

Los cambios empezaron a acelerarse en 2003, cuando se crea la Subgerencia de Medio Ambiente y Comunidades dentro de la Gerencia de Operaciones. El objetivo fue reorganizar y ordenar los procesos de obtención de servidumbres. Las relaciones comunitarias buscaban ser una vía en la operación para conseguir servidumbres. La idea era establecer una subgerencia corporativa que estableciera lineamientos y políticas. Complementariamente, al área de recursos humanos se le encargó el manejo de la relación con las comunidades en las minas como una responsabilidad de segundo nivel. La principal responsabilidad del jefe de recursos humanos seguiría siendo la relación con el sindicato. Posteriormente, se inicia la contratación de

perfiles especializados. La relación con las comunidades empezó a tecnicizarse y se inicia una corriente que promovía el cambio de visión: de una visión de servicios a la operación a una visión de análisis y entendimiento de la realidad social para la intervención y promoción del desarrollo desde la empresa.

De esta manera, con más de 55 años de actividad como empresa y con gerentes con más de 30 años en ella, la presencia de una perspectiva técnica generó rupturas. La tradicional forma de operar empezaba a ser cuestionada por esta nueva corriente. Por su lado, también la corriente tradicional cuestionaba las nuevas formas de establecer procesos sociales con las comunidades, principalmente porque significaban mayores tiempos, más procedimientos y se veían como «asuntos complicados». Los operadores antiguos preferían «meter las máquinas y arreglar luego, porque así siempre lo habían hecho». Se evidenció la ausencia de un diálogo interno y de la integración de tradición y técnica social.

La evolución de la estructura organizacional de Buenaventura se presenta en los gráficos 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5. Estos organigramas son de elaboración libre y propia sobre la base de lo recogido en las entrevistas y en las memorias anuales de la compañía, ya que corresponden más bien a los cambios acelerados que se produjeron en el cuarto momento descrito en la sección anterior, donde los actores sociales son modernos y se ha llevado a cabo la profesionalización de las relaciones comunitarias.

Gráfico 4.2. Organigrama de la superintendencia de Buenaventura

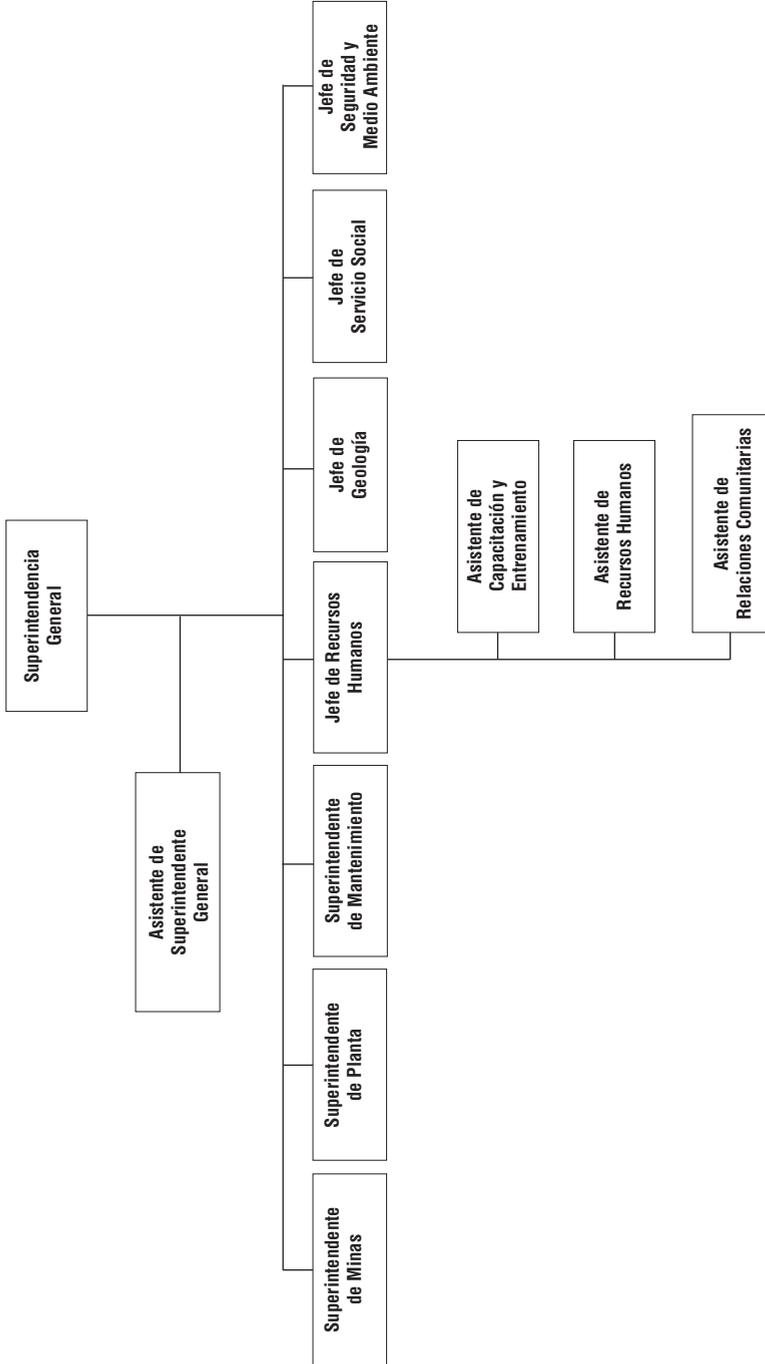


Gráfico 4.3. Organigrama de la alta dirección de Buenaventura

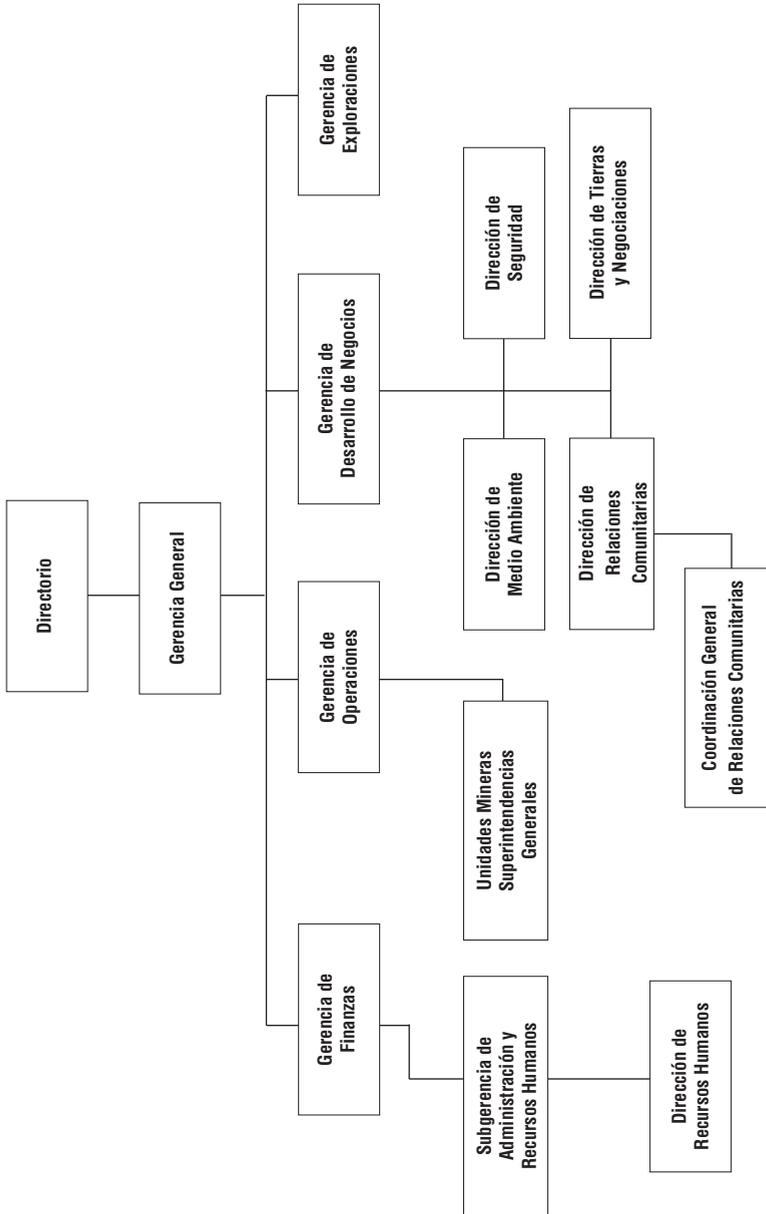


Gráfico 4.4. Organigrama con cambio en la superintendencia de Buenaventura

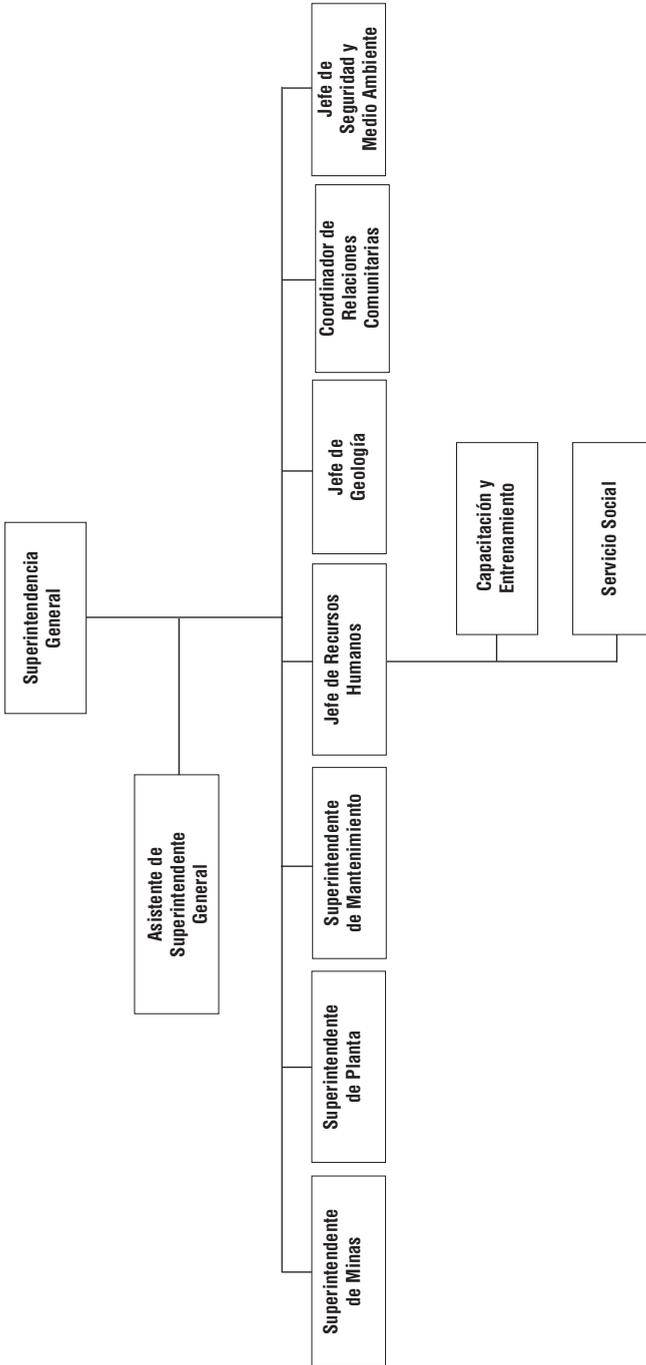
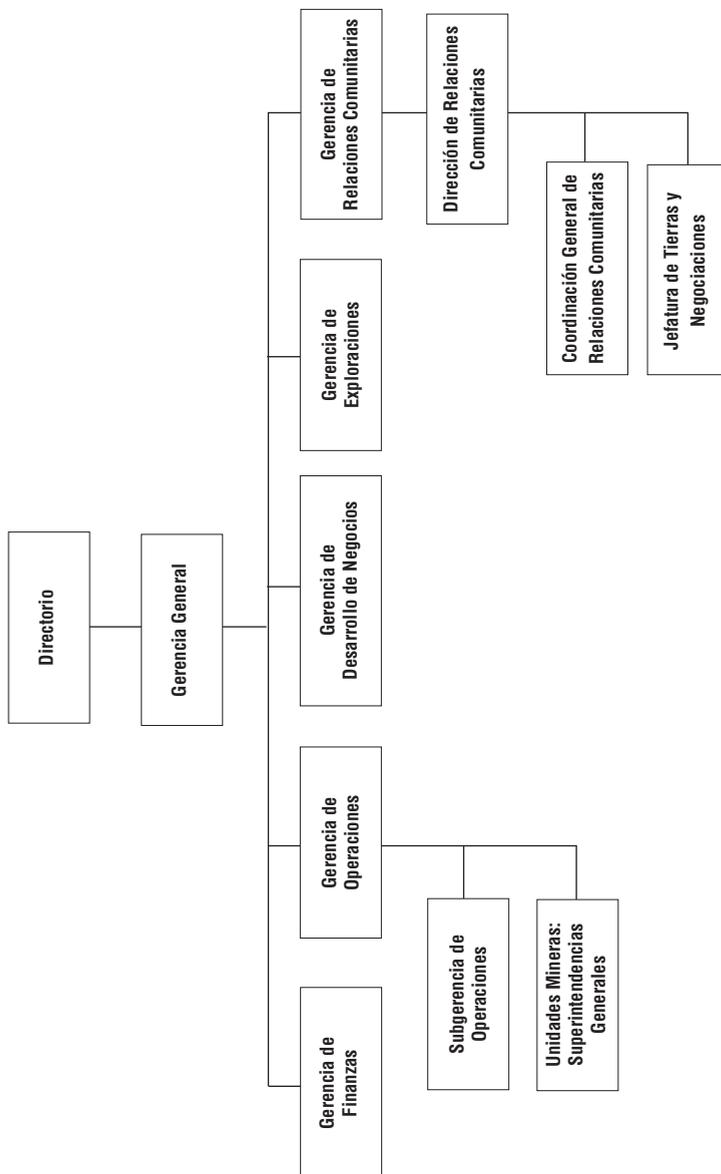


Gráfico 4.5. Organigrama con cambio en la alta dirección de Buenaventura



5

Análisis del caso de la empresa minera Xstrata Tintaya

1. Antecedentes y descripción de la empresa

La historia de la mina Tintaya se inició en 1917, concretamente con los trabajos de exploración de la empresa Andes Explotation of Mine de nacionalidad estadounidense. En 1952 la empresa Cerro de Pasco Corporation adquirió los derechos de exploración y en 1971 revertió al Estado peruano, el que otorgó a una empresa pública, Minero Perú, el derecho de explotación de la mina Tintaya.

La fase de explotación se inició realmente en 1985, cuando la compañía encargada cambió de denominación al de Empresa Minera Especial Tintaya S. A. Posteriormente, a inicios de la década de 1990, cuando el Perú como otros países de América Latina reorientó el modelo económico hacia la implementación de las políticas de ajuste estructural —apertura a la inversión extranjera, liberalización económica, reducción del papel del Estado en la economía, etcétera—, se produjo la privatización de la empresa minera de Tintaya, que fue adquirida por el consorcio estadounidense Magma Copper Company / Global Magma Ltda., la cual luego cambió su nombre al de Magma Tintaya. En 1996 fue absorbida por el grupo Broken Hill Proprietary (BHP) de Australia y en 2001, este se unió con la empresa Billinton P.L.C. de Inglaterra, fusión que fue valorizada en 34 mil millones de dólares (Gonzales, 2004).

Finalmente, en junio de 2006 BHP Billinton Tintaya fue vendida a la unidad de negocios Xstrata Copper del grupo minero Xstrata P.L.C.²² por 811 millones de dólares (que incluyeron activos mineros y áreas por explotarse en los alrededores de la mina), y es la empresa que desde entonces ha estado operando la mina Tintaya, como se observa en la cronología de la mina en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Cronología de la propiedad de la mina Tintaya

Año	Operaciones y cambios de la propiedad
1917	Primeras perforaciones realizadas por Andes Exploration of Mine, se confirma presencia de mineral en la zona.
1980	Se constituyó la Empresa Estatal Minera Asociada Tintaya S.A. (Ematinsa).
1985	Con Decreto Legislativo n.º 109 cambia su estatus legal y se convierte en la Empresa Especial Tintaya S.A. e inicia sus operaciones.
1994	Se privatizan las empresas públicas, se modifica su estatuto y se forma Magma Tintaya S.A.
1996	Magma Copper Corporation, propietaria del yacimiento de Tintaya, fue comprada por Broken Hill Proprietary Inc. (BHP).
2001	BHP Ltda. se fusionó con la compañía inglesa Billinton P.L.C., la empresa asumió el nombre de BHP Billinton Tintaya S.A.
2006	Después de un proceso de venta, Xstrata, importante grupo minero diversificado, adquiere los activos de la actual Xstrata Tintaya S.A.

Fuente: Presentación de la conferencia «Desarrollo de proveedores locales en Xstrata Tintaya» de julio de 2008. Véase en <www.xstratatintaya.com.pe>.

Xstrata Copper es el cuarto productor mundial de cobre en el mundo (más de un millón de toneladas al año aproximadamente), cuenta con proyectos de explotación minera y plantas de procesamiento en Australia, Chile, Perú, Argentina y Canadá; con proyectos en fase de exploración como el de Las Bambas, Antapaccay y Corocochuayco en el Perú, Tampakan en Filipinas, El Morro en Chile, El Panchón en Argentina y Frieda River en Papúa Nueva Guinea; y también maneja una unidad de negocios de reciclaje, Noranda Recycling, con plantas en Estados Unidos, Canadá y Asia.

22. El grupo Xstrata P.L.C. participa en el mercado internacional de los *commodities* con siete productos: cobre, carbón metalúrgico, carbón térmico, ferrocromo, níquel, vanadio y zinc; también con metales como el platino, oro, cobalto, plomo y plata. <www.xstrata.com.pe>.

La mina a tajo abierto Tintaya, la cual es materia de este trabajo de investigación, se encuentra en el distrito de Yauri, provincia de Espinar, región Cusco (véase gráfico 5.1), cuenta con una superficie de 4,97 mil hectáreas, derechos mineros por 3,6 mil hectáreas, reservas estimadas para diez años de operación al ritmo actual²³, con una capacidad de producción anual de 85 mil toneladas métricas de cobre en concentrado, 35 mil de cátodos de cobre y 25 mil onzas de oro en concentrado.

Gráfico 5.1. Ubicación de las unidades productivas de Xstrata Copper Southern Peru



Fuente: Xstrata Copper, 2008.

23. Respecto de las proyecciones acerca de las operaciones de los proyectos que tiene la División de Xstrata Copper en el Perú, José Marún, vicepresidente ejecutivo de esta, anunció: «El desarrollo conjunto de los proyectos Antapaccay, en el Cusco, y Las Bambas, en Apurímac, demandarán una inversión conjunta de 4,500 millones de dólares. Con estos dos proyectos más la mina Tintaya, el grupo minero Xstrata lograría una producción de 500 mil toneladas anuales de cobre hacia 2013». La nota completa puede ser consultada en <<http://mineriadelperu.com/page11.html>>.

Según Xstrata Copper (2008), la capacidad de tratamiento anual de la planta concentradora es de 6,8 millones de toneladas métricas de mineral y la de la planta de óxidos de 3,7 millones. Los procesos de chancado, molienda y flotación son utilizados para tratar los sulfuros de cobre; y los cátodos de cobre son producidos mediante un proceso combinado de lixiviación en pilas y agitación, seguido de extracción por solvente y electro-obtención. Estos salen al mercado internacional por el puerto de Matarani, ubicado en la región Arequipa, a 370 kilómetros de Tintaya.

En Xstrata Copper (2008) también se resume la importancia de las operaciones de la mina para la economía local, regional y nacional, haciendo referencia a cuatro variables: las compras locales que ascendieron hasta los 10 millones de dólares; donaciones realizadas a los actores y entidades que se encuentran en la zona de influencia de la mina, por el monto de 11 millones de dólares; los salarios totales, que sumaron 13 millones de dólares; y el monto total de pago de impuestos al Estado peruano, que superó los 140 millones de dólares.

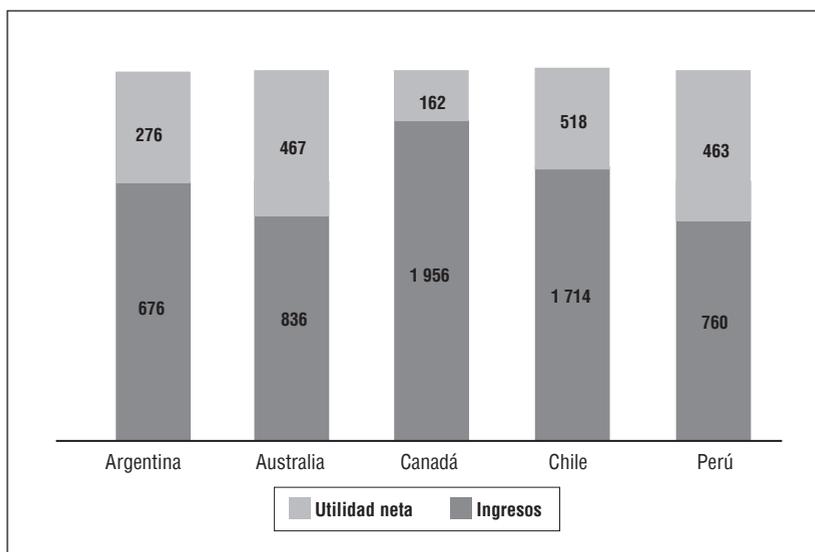
1.1. Producción

En 2007 el grupo minero Xstrata P.L.C. obtuvo ingresos totales por la suma de 28,5 mil millones de dólares, ingresos por operaciones de 11,3 mil millones y ganancias por 5,5 mil millones de dólares.

Las utilidades de la mina Tintaya se incrementaron durante 2007 en un 7% respecto del año anterior, a 785 millones de dólares, y las ganancias netas (EBIT, *earning before interest and taxes*) en un 4% a 427 millones; esto como resultado de los altos precios de los *commodities* en el mercado internacional y por una buena *performance* operacional. Esto último fue posible gracias al reemplazo de un aplanador (chancador) secundario en la planta de flotación; asimismo, se produjo un incremento de la productividad por el mejoramiento del circuito de la planta de lixiviación. Lo cual se tradujo en el hecho de que la producción total de cobre se incrementara en un 4%, a 119,8 mil toneladas y las ventas en un 3% a 117,4 mil toneladas, comparadas con las obtenidas en 2006²⁴ (véase gráfico 5.2).

24. «Copper-in-concentrate production was 7% higher at 83,800 tonnes, partly due to a 7% increase in sulphide ore grades and improved mining rates due to additional

Gráfico 5.2. Operaciones de cobre de Xstrata en millones de dólares



Fuente: <www.plades.org.pe/publicaciones/estudios/vigilancia_social/informe_2006_2007/xstrata_xstrata_tintaya.pdf>.

1.2. Capitales y accionariado

De acuerdo con el *Informe de sostenibilidad 2007*, Xstrata Copper, cuya sede se encuentra en Brisbane, Australia, es una de las unidades de negocios de *commodities* que integra el grupo Xstrata P.L.C.; este último es a su vez un grupo minero internacional cuya casa matriz está localizada en Zug, Suiza, y que además cotiza en la bolsa de valores de ese país y en la de Londres. Asimismo, administra un portafolio diversificado de productos minerales como: carbón, aluminio, zinc, hierro, cobre, níquel y vanadio²⁵.

mobile equipment purchases and pit phase optimisation. Copper cathode production from the SX/EW plant was 2% lower at 36,000 tonnes due to a 15% decrease in head grade compared to 2006 and difficulties in sourcing sulphuric acid during the first quarter which impacted recoveries. Gold-in-concentrate production reduced by 3% to 38,800 ounces, mainly due to lower recoveries», en <www.xstrata.com>.

25. «Today, Xstrata is the world's largest producer of export thermal coal, the largest producer of ferrochrome, the largest exporter of thermal coal, one of the top five producers of coking or metallurgical coal, the fourth largest global copper producers, the fourth largest global nickel producers and one of the world's largest miners and producers of zinc», en <www.xstrata.com>.

El Perú es sede de una de las cinco divisiones (o unidades empresariales) independientes que administra las operaciones del país y se encuentra en la ciudad de Arequipa. Las otras se encuentran localizadas, así como en el Perú, cerca de las operaciones mineras, vale decir: en Queensland, Australia, Alumbreira, norte de Chile, y Canadá. La división del sur del Perú, creada hacia noviembre de 2007 con el objetivo de integrar las estrategias para las operaciones y proyectos de esas zonas, es responsable del manejo de la operación minera Tintaya, así como de los proyectos Las Bambas, localizado entre el distrito de Challhuahuacho (provincia de Cotabambas) y el distrito de Progreso (provincia de Grau) en la región Apurímac (a 72 kilómetros del Cusco); Antapaccay, ubicado a 10 kilómetros de Tintaya y Coroccohuayco localizado a 9 kilómetros al sureste del tajo principal también de la mina Tintaya.

En el cuadro 5.2 se resume la composición del accionariado del grupo minero Xstrata P.L.C., con la proporción de participación de cada accionista y una breve descripción de los mismos. Como puede apreciarse, la transnacional Xstrata P.L.C. tiene un accionista mayoritario que es Glencore International A.G., en Zug, un «gigante» mundial del sector minero e hidrocarburos, que participa en otros proyectos mineros en el Perú.

Cuadro 5.2. Composición del accionariado del grupo minero Xstrata P.L.C.

Compañía	Participación	Descripción
Glencore International A.G.	40%	Fundada en 1974, es una de las más importantes proveedoras de <i>commodities</i> del mundo (metales, minerales, petróleo y derivados, gas natural y otros). Participa como inversionista en al menos tres proyectos más en el Perú (Los Quenuales, Perubar y Sinchi Wayra). Aparentemente, ha sido denunciada por algunos medios de comunicación por establecer negocios ilegales con Estados «considerados como una amenaza para la paz mundial» (<i>Rogue States</i> de acuerdo con algunos teóricos). Glencore dispuso que Mick Davis fuera nombrado CEO de Xstrata.
Legal & General Group P.L.C.	3,06%	Fundada en 1836, es una empresa de servicios financieros como seguros de vida y salud, así como pensiones e inversiones. Tiene su casa matriz en Londres y sus mayores mercados se encuentran en Francia, Alemania, Holanda y Estados Unidos.

Elaboración propia sobre la base de *Investors and Major Shareholders* en <www.xstrata.com>.

2. Declaración de principios

El grupo minero Xstrata P.L.C. vacía en su documento de *Declaración de principios de negocio* básicamente la misión de la empresa y los valores que guían sus operaciones en todo el mundo:

Desarrollaremos y gestionaremos una cartera diversificada de negocios en el sector de minería y metales, con el solo objetivo de ofrecer a nuestros accionistas rendimientos superiores en la industria. Podremos conseguirlo únicamente gracias a asociaciones auténticas con nuestros empleados, clientes, accionistas, comunidades locales y otros grupos interesados, basadas en la integridad, la cooperación, la transparencia y el aporte mutuo de valor.

Lo primero que se debe señalar es que está muy claro en la declaración el objetivo del negocio propiamente dicho: disponer de una cartera de productos minerales y metales que sirva a la estrategia de posicionamiento de la empresa en el mercado internacional de *commodities*. Desde principios del nuevo milenio la empresa se propuso ampliar geográficamente sus operaciones, mediante una audaz táctica de adquisiciones que la llevaron a concretar la compra de Enx, una compañía australiana que fuera propiedad de Glencore, la empresa sudafricana Duiker y la colombiana Cerrejón. Luego, en agosto de 2006, adquirió la canadiense Falconbridge, gracias a la cual pudo hacerse de activos en Chile, en el mismo Canadá y de la participación en el *joint venture* de Antamina. En el mismo 2006 adquirió Tintaya, y antes en 2004 se adjudicó el proyecto cuprífero Las Bambas. Es así como actualmente logra manejar operaciones y proyectos en 18 países y una diversificada cartera de productos polimetálicos y metalúrgicos²⁶.

En Xstrata, asignamos la máxima responsabilidad y autoridad a nuestros negocios globales de materias primas, manteniendo un centro corporativo modesto y minimizando la carga de los gastos indirectos. Creemos

26. «Xstrata emerge de la adquisición de Falconbridge como una nueva empresa minera global, el quinto grupo minero diversificado más grande del mundo, con una excelente cartera de operaciones rentables, prometedores proyectos de crecimiento y la flexibilidad financiera para desarrollar el potencial del grupo y generar valor adicional para todas las partes involucradas, tanto las existentes como las nuevas». Sistema de información de transnacionales en *Vigilancia Social*. En <<http://sisviso.plades.org.pe/sisviso/empresas>>.

firmemente que esta estructura de gestión descentralizada beneficia directamente a nuestras operaciones y nuestros grupos de interés, creando un fuerte sentimiento de propiedad y responsabilidad a nivel local. Con capacidad de actuación, nuestros negocios pueden implicarse y dar respuesta a los grupos de interés locales, a los retos y las oportunidades de la manera más apropiada, un requisito vital, teniendo en cuenta la diversidad asociada con nuestras operaciones a nivel mundial.

La gestión descentralizada, que da sentido a las unidades de negocio o filiales de la empresa (Xstrata Copper es una de ellas) y a sus divisiones localizadas en distintas partes del mundo, es definitivamente una estrategia para adecuar las operaciones y proyectos a los contextos sociales, culturales e institucionales del lugar donde se encuentren. La idea entonces es que fundamentados en este principio, la empresa pueda desarrollar lógicas de relacionamiento que respondan a las necesidades del entorno minero y así crear valor. La organización de una empresa transnacional como Xstrata fomenta la autonomía de sus unidades para adaptar su funcionamiento a los imperativos culturales del lugar donde operan.

Dicha descentralización no impide que tengamos un conjunto de valores e ideas sobre nuestra manera de trabajar, recogida en esta Declaración de Principios de Negocio. En concreto, dichos principios reconocen nuestro compromiso de trabajar conjuntamente con nuestros socios y colaboradores de forma que: trabajemos éticamente, trabajemos responsablemente, trabajemos abiertamente; y trabajemos conjuntamente y con otros.

De acuerdo con el mismo documento, estos principios son una guía, un referente, «un marco ético» que busca articular los compromisos de la empresa con el de sus colaboradores, para lo cual se requiere de la disposición personal de cada miembro parte del grupo minero. Pareciera entonces que uno de los pilares sobre el cual se apoya la estrategia empresarial de Xstrata P.L.C. es la búsqueda del equilibrio entre la descentralización o autonomía de la cual goza cada filial, con la reproducción de estos principios a todos los niveles. Los instrumentos para realizarlo no son evidentes en los documentos publicados por la compañía, pero es claro que solo una estrategia de comunicación que se implemente al interior de cada unidad empresarial puede llegar a integrar los principios con las operaciones y proyectos de Xstrata en todo el mundo.

Se supone que cada persona que labora para esta empresa tiene la responsabilidad de transmitir cualquier inquietud devenida de la aplicación de estos principios; en el caso que ello no sea posible, el grupo minero ha creado una «línea telefónica ética» en todos los países donde opera, mediante la cual pueden ser transmitidas de manera anónima sus preocupaciones.

Respecto de los instrumentos de responsabilidad social reconocidos internacionalmente, en el cuadro 5.3 se muestra que la empresa posee la mayoría excepto el Balance Social y SA 8000. Posee la norma ISO-14001 y el International Council on Mining & Metals (ICMM) sobre los principios del desarrollo sostenible. Asimismo, respecto de las relaciones con las comunidades, durante 2007 se adoptaron incluso nuevos instrumentos para el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos, también herramientas como la Tabla de Mando Integral (*balance scorecard*).

Cuadro 5.3. Instrumentos de exigibilidad de derechos y de responsabilidad social corporativa de Tintaya

Pacto global	Sí
Código de conducta	Sí
Directrices OCDE	Sí
SA 8000	No
Informe de responsabilidad social (GRI)	Sí
Balance global	No

También cuenta con las certificaciones como la ISO-14001 y la OHSAS 18001.

«En su calidad de signatario de los Principios de Desarrollo Sostenible del International Council on Mining and Metals, Xstrata Copper se ha comprometido a cumplir con los más altos estándares en su desempeño en salud, seguridad, medio ambiente y comunidad (HSEC, por sus siglas en inglés). En línea con este compromiso, informamos públicamente acerca del desempeño en materia de desarrollo sostenible de nuestros proyectos y divisiones operacionales. Nuestros informes sobre sostenibilidad se publican anualmente y distribuyen ampliamente entre nuestros grupos de interés» (Xstrata Copper, 2008: 2).

Fuente: Proyecto Vigilancia Social, 2007.

3. Inversión social

Lo primero que hay que señalar respecto de la inversión social que ejecuta la empresa, específicamente Xstrata Tintaya en la provincia de Espinar, en Cusco, es que esta se fundamenta en una estrategia de creación y consolidación de espacios de relacionamiento con las comunidades que se encuentran

dentro de la zona de influencia a las operaciones de la mina, que ha ido construyéndose paulatinamente desde hace mucho tiempo esencialmente por la reacción de las comunidades ante los efectos de las operaciones de la mina Tintaya. La historia de esta relación (en diferentes momentos y protagonizada por distintas empresas) se ha forjado en los conflictos, vale decir, estos últimos han sido el motor que ha impulsado la creación de espacios de diálogo que han hecho posible para la empresa la gestión eficiente de las relaciones sociales durante los últimos años²⁷.

Para comprender la lógica actual de la estrategia de inversión social de Xstrata Tintaya es necesario hacer una breve referencia al proceso de la Mesa de Diálogo²⁸, iniciado en 2001, cuya dinámica dejó como herencia la estructura del actual modelo de gestión social que responde a los intereses de todos los actores, pues allí convergen la visión utilitaria del negocio minero y la necesidad de las comunidades que se encuentran dentro de la zona de influencia de la mina de participar de los beneficios que genera la actividad.

El conflicto surgido entre las comunidades campesinas que se encuentran dentro de la zona de influencia de la mina Tintaya y la empresa que opera esta mina consolidó, y si se quiere profundizó, el proceso de cambio en la visión de la empresa acerca de la gestión social. De acuerdo con el testimonio de Lucio Ríos, en 1981 la empresa creó una oficina de relaciones comunitarias (RR. CC.) que fue concebida inicialmente para atender las necesidades de la expansión territorial de las operaciones de la empresa (compra y valorización de tierras) y luego para atender los asuntos externos, la comunicación y las relaciones públicas. Era conducida por dos profesionales que reportaban a la gerencia administrativa y luego a la oficina de recursos humanos (RR. HH.). Una vez privatizada se creó la vicepresidencia para asuntos externos y comunitarios que atendía las quejas, los reclamos de las comunidades; en definitiva, no se produjeron mayores cambios en la lógica

27. Esta afirmación ha sido esbozada por el ingeniero Lucio Ríos, ex vicepresidente y gerente general adjunto de las operaciones en BHP Billinton Tintaya y ex integrante de la comisión de coordinación y seguimiento de la Mesa de Diálogo de Tintaya, en una entrevista ofrecida a los autores de esta investigación el 19 de noviembre de 2008.

28. Para una información completa y detallada sobre el proceso llevado a cabo en la Mesa de Diálogo de Tintaya, véase el anexo 3.

de la gestión social, y esta estructura se mantuvo hasta 1999 cuando ya era la Broken Hill Proprietary Inc. (BHP) la que operaba la mina Tintaya.

Entre 1999 y 2000 BHP comienza a exigir a las filiales cumplir con la política de «promover el desarrollo de las comunidades», pero según el mismo Ríos, esa política no vino acompañada de indicaciones respecto de cómo hacerlo, de los procedimientos, estructuras y procesos que debían incorporarse a la cultura organizacional y prácticas de la empresa. El dilema planteado entonces para quienes tenían la responsabilidad de atender los temas sociales estaba entre hacer cumplir la política de la empresa y atender el día a día, es decir, las quejas, petitorios, movilizaciones y bloqueos de carreteras. La estructura ya no era funcional y fue entonces cuando se plantearon cambios, propuestos por el mismo Ríos, quien al respecto señaló en la entrevista:

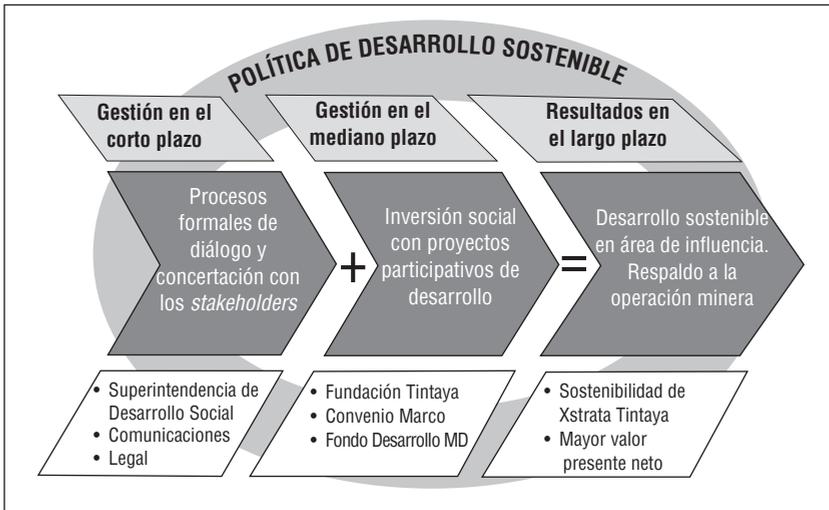
Llegó un momento en el que estábamos abrumados y pensé en reestructurar. Entonces esto que para el momento era el área de RR. CC., se convirtió en un área exclusivamente para la comunicación, Fernando Moscoso asume el área de comunicaciones con Alfredo Zúñiga. También se crea una Gerencia de Desarrollo Social que ve las RR. CC. (con ocho posiciones más el gerente) que va a hacer de bombero, va a lidiar con las comunidades. Pero ¿cuándo hago lo que dicta la política de la empresa? Entonces me fijo en los modelos de la misma BHP, y me doy cuenta de que en otros contextos tienen fundaciones: en Chile tenían a Escondida hacía cinco años, en Colombia a Cerro Matoso que es más antigua, y decido para cumplir con la política crear otra entidad, independiente, ajena a los problemas del día a día, a los reclamos y que se dedique solamente a los temas del desarrollo, entonces creamos la Fundación Tintaya, que fue una réplica de la Fundación Escondida, pues nos fuimos a Chile a estudiar la estructura y funcionamiento [...] básicamente nosotros diferenciamos dos aspectos: *Para el manejo de las quejas, la atención del día a día, había que crear procesos (a cargo de la Gerencia de Desarrollo Social), de estos procesos con mesas de diálogo debían salir consensos, acuerdos. Cuando se obtienen van a otro ente, a la Fundación Tintaya, que es quien ejecuta, pues es un ente privado, no depende de nadie, y les dijimos a las comunidades «ustedes pueden nombrar un comité de vigilancia que vea sus proyectos, para que puedan participar y que le rindan cuentas».

Cuando fue publicado el informe del Ombudsman de la minería, BHP se encontraba en pleno proceso de revisión y reestructuración de la orga-

nización para atender las relaciones con su entorno en Cusco, e incluso también estaba produciéndose la fusión con Billinton. De esta forma los conflictos y la intervención de un tercero internacional y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo sirvieron para acelerar y profundizar la transformación interna de Tintaya, fundamentada esencialmente en el reconocimiento de la existencia de problemas ambientales y sociales por sus operaciones y en el compromiso para resolverlos²⁹.

La nueva estructura descrita por Lucio Ríos y los resultados que se muestran en el anexo 3 sobre la Mesa de Diálogo de Tintaya dieron paso al modelo de gestión social que en esencia se mantiene hasta la actualidad, el cual se realiza, tiene sentido y correspondencia con los espacios formales de participación y concertación establecidos para materializar sus compromisos con el desarrollo sostenible. Dicho modelo de gestión social responde entonces a la estructura del gráfico 5.3.

Gráfico 5.3. Modelo de gestión social de Xstrata Tintaya



Fuente: Este esquema ha sido proporcionado por la jefa de la oficina de comunicaciones de Xstrata Tintaya, Teresa Charca, en enero de 2008.

29. Respecto de este punto, José de Echave comentó en la misma entrevista: «El golpe que la empresa recibió al principio fue tan fuerte que remeció toda la estructura de la empresa como grupo transnacional».

El modelo de gestión social de Xstrata Tintaya considera dos espacios de intervención de las relaciones comunitarias para la empresa. Un primer ámbito debe comprender lo urgente y abarca todos los temas vinculados con los procesos de comunicación y concertación resultantes de expectativas sociales a cargo del equipo de Desarrollo Social. Las actividades de este grupo incluyen el apoyo a las comunidades colindantes con la operación minera, que en algunos casos han sido reubicadas para que sea posible continuar con la operación. Estas comunidades constan de diez centros poblados y de una asociación de productores pecuarios. Un segundo escenario de intervención corresponde a la organización en el campo de las relaciones comunitarias y se enmarca en la conducta socialmente responsable de la empresa. Fundación Tintaya se encarga de estas actividades dentro de un esquema de acción más independiente y autónomo (Informe de Responsabilidad Social de 2006).

Entonces, la inversión social se realiza mediante procesos participativos y consensos que se llevan a cabo en los cinco espacios de diálogo siguientes:

3.1. Convenio marco

El convenio marco por el desarrollo de Espinar y Tintaya fue suscrito en setiembre de 2003 entre las autoridades y la sociedad civil de la provincia de Espinar, con el objetivo de establecer un «vínculo formal de comunicación, consulta y participación entre la sociedad civil y la empresa privada para impulsar el desarrollo sostenible del área de influencia» (Informe de Sostenibilidad de 2006), a través del aporte del 3% de sus utilidades antes de impuestos (este convenio fue firmado antes de que fuera promulgada la Ley de Regalías Mineras).

Cuenta con un comité de concertación (constituido por 37 organizaciones y una asamblea general), un comité de gestión en el cual participan ocho representantes de distintos sectores y un comité de ejecución compuesto por los mismos beneficiarios. El primer aporte hecho en 2004, entregado por Xstrata Tintaya, fue de 1,9 millones de dólares; el segundo aporte realizado en 2005 fue de 6,7 millones de dólares; el tercer aporte hecho en 2006 fue de 11 millones de dólares y el cuarto aporte en 2007 fue de 12 millones de dólares. Con este último las comunidades de Espinar, es decir, 68 comunidades campesinas de los ocho distritos que forman esa provincia, lo que se

traduce en un total de 70 mil beneficiarios con la ejecución de 115 proyectos productivos y 12 megaproyectos.

Hasta el momento, Xstrata Tintaya ha entregado a la población espinarense 31,6 millones de dólares a través de los cuatro aportes. Con este monto, se vienen realizando 384 proyectos en las 68 comunidades campesinas, para atender necesidades en los sectores de salud, educación, agricultura, electrificación, transportes y comunicaciones. [...] Entre las obras entregadas, podemos destacar la construcción del Hospital de Espinar categoría II-1, 39 tractores agrícolas con sus implementos, construcción y refacción de aulas en zonas rurales y urbanas, construcción de cobertizos, presa, canal y sistemas de riego, repoblamiento de animales, capacitación a jóvenes, mejoramiento de la nutrición y salud de los infantes de cero a tres años de edad, entre otros. Los megaproyectos que se hallan en ejecución son: irrigación del Cañón de Apurímac (con participación multisectorial), implementación de la segunda etapa del Centro de Recursos Educativos de Espinar (CREE) y de la planta de lácteos, entre otros, que tendrán un impacto positivo a nivel de la región Cusco [que obedecen a los ejes del Plan Estratégico Concertado de la provincia] (*Revista Institucional de Tintaya*, 2008).

3.2. Programa minero de solidaridad con el pueblo

Es un convenio firmado en marzo de 2007 entre el Estado peruano y la empresa con el objetivo de «...promover el desarrollo social y contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones y comunidades ubicadas principalmente en las zonas donde se realizan actividades mineras, incluidos los centros poblados menores y zonas rurales»; mediante un aporte económico de naturaleza voluntaria, extraordinaria y temporal. Para tal fin ha sido creada la Asociación Civil Tintaya, la misma que sigue el esquema de ejecución de la Fundación Tintaya.

Durante 2007 se ejecutaron proyectos por un monto de 3,07 millones de dólares, también se destinó una suma de 122,8 mil dólares al fondo de reparaciones colectivas de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR). La orientación de los recursos del aporte voluntario es la nutrición, educación primaria, salud, desarrollo y fortalecimiento de capacidades de gestión pública para la identificación y viabilidad de proyectos orientados a agilizar el uso de los recursos del canon minero, la regalía minera;

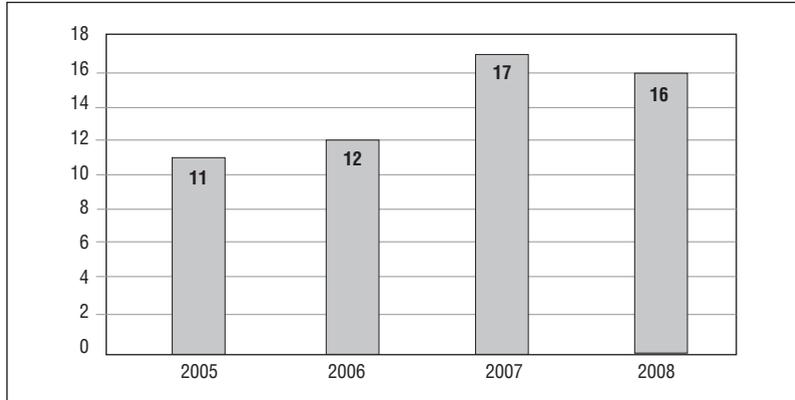
promoción de cadenas productivas, infraestructura básica en energía eléctrica, agua, saneamiento, vialidad; obras de impacto local y regional, complementar recursos económicos de terceros para el diseño y ejecución de proyectos; y otros proyectos de desarrollo sostenible preferiblemente (Informe de Sostenibilidad de Xstrata Tintaya, 2007).

3.3. Mesa de diálogo

Sobre esta ya se ha explicado el origen, naturaleza y resultados de manera general en el anexo 3; sin embargo, es importante destacar el hecho que hasta la actualidad su objetivo sigue siendo el de atender la preocupación de las comunidades del entorno directo a la operación minera (seis comunidades: Tintaya Marquiri, Alto Huancané, Bajo Huancané, Huisa, Huano Huano y Alto Huarca); para lo cual se sostienen reuniones trimestrales para revisar los avances, nuevos desafíos y consecuentemente, proponer la implementación de proyectos sobre agua potable, salud y educación.

Esencialmente la mesa de diálogo vela por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de la empresa luego de la firma del acuerdo de 2004, y sirve de espacio intercultural para la creación y cumplimiento de agendas legítimas y la ejecución de nuevos compromisos, mediante la realización de plenarias de trabajo (4 fueron realizadas durante 2008), cuyo objetivo es el de contribuir con la elaboración de los planes estratégicos de las comunidades, para hacer seguimiento al avance de las comisiones y revisar el estado de la ejecución de los proyectos por parte de la Fundación Tintaya. De esta manera el gráfico 5.4, muestra que durante 2008, así como cada año desde 2004, Xstrata Tintaya entregó 360 mil dólares al Fondo de Desarrollo de la Mesa de Diálogo, gracias al cual ha cofinanciado cerca de 16 proyectos.

Gráfico 5.4. Número de proyectos ejecutados entre 2005 y 2008 con fondos de desarrollo sostenible de Tintaya



Fuente: *Mesa de Diálogo*, n.º 5, diciembre de 2008. En <www.xstratatintaya.com.pe>.

3.4. Fundación Tintaya

Esta es una entidad privada sin fines de lucro, que busca concretamente fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas de las comunidades campesinas adyacentes al centro minero de Tintaya. Su trabajo se encuentra articulado al equipo de relaciones comunitarias de la empresa, pues es el órgano que ejecuta la política de promoción del desarrollo sostenible de las comunidades, basada en el trabajo llevado a cabo por la Gerencia de Desarrollo Social.

La orientación de los proyectos responde a los objetivos de realizar programas y proyectos de capacitación para desarrollar oficios y actividades empresariales y técnicas; prevención de enfermedades y promoción de la salud, nutrición y educación, apoyo a la investigación tecnológica para impulsar el desarrollo de los recursos naturales y el turismo en Espinar, ejecución de proyectos de infraestructura social que sean el resultado de acuerdos celebrados con la empresa.

3.5. Proceso Cañipía

Este es también un mecanismo de diálogo, creado para la elaboración e implementación de un plan integral de desarrollo con proyectos sosteni-

bles productivos para beneficiar a las comunidades campesinas cercanas al río Cañipía, principal fuente de agua de la provincia y consecuentemente de relevancia para las operaciones de Xstrata Tintaya (Informe de Sostenibilidad, 2007). Esta iniciativa nació por la preocupación ambiental que tuvieron las comunidades de Huanipampa, Huisa, Antacollana y Huarca por la construcción y puesta en funcionamiento de la presa de relaves de Huanipampa; para ello se instaló una mesa de diálogo en la cual se puso en marcha un plan de contingencia para la presa y la ejecución de un proyecto de mejora en la infraestructura de riego de los productores del Frente de Defensa de Regantes de la Microcuenca Cañipía (Fredermice) y las comunidades mencionadas para el mejoramiento de captaciones del sistema de riego de la microcuenca del río Cañipía a partir de las bocatomas de Ketara I y II, Urbaya, Patito Ciego, Cañón de Pururo y Señor de los Milagros, con una inversión de 900 mil dólares (Reporte de Sostenibilidad, 2006).

Hay solo dos observaciones que agregar, la primera es que existen tantos procesos o mesas de diálogo y concertación como conflictos, lo cual pone en evidencia la preeminencia de una estrategia reactiva por parte de la empresa para diseñar y ejecutar la inversión social, que no ha trascendido a los conflictos mismos. Además, la estructura en torno a la cual se organiza la inversión social es compleja, disgregada, podría decirse que responde a casi cada diferencia que se presenta entre la empresa y las comunidades. La segunda observación se desprende de la primera, y es que estas unidades funcionan paralelamente a los procesos de planificación y gestión del Estado para ejecutar la inversión pública, pues tal como resume Arellano en su artículo:

El presupuesto participativo y el acuerdo marco usan mecanismos similares para la asignación de los recursos disponibles. Las comunidades locales y las organizaciones pueden presentar sus propuestas a ambas fuentes de financiación. Sin embargo, los fondos del acuerdo marco tienen la ventaja de poder ser gestionados con más flexibilidad. El resultado es que los dos mecanismos funcionan en paralelo y no existen entre ellos ni coordinación ni cooperación. De esta manera, la actuación de las empresas erosiona la legitimidad de las autoridades públicas, que no pueden competir con ellas en términos de flexibilidad y capacidad para contratar profesionales cualificados y poder político nacional para obtener ventajas para las comunidades (2008: 78-79).

4. Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés en el contexto de la mina Tintaya se definen por su capacidad para influir en el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa de distintas maneras, ya sea porque son actores que se encuentran dentro de la zona de influencia directa e indirecta de las operaciones (comunidades campesinas, por ejemplo) y, en consecuencia, experimentan cambios en sus estilos de vida por la presión y afectación de los recursos naturales (agua, suelo, etcétera), lo cual, por ende, también incide en la dinámica de sus actividades productivas.

También están los grupos que se encuentran fuera del radio de la mina; sin embargo, su interés sobre las operaciones de la empresa radica en la importancia que la actividad posee para la provincia y región, así como para la instancia nacional. Existen también actores sociales que han jugado un rol trascendental, pues su participación busca nivelar las relaciones entre la empresa y las comunidades, equilibrarlas mediante la generación de espacios de diálogo y contribuyendo directamente con la capacitación de las comunidades para participar de los mismos (por ejemplo, las ONGD CooperAcción y Oxfam).

4.1. El Estado

La implementación del modelo de gestión social de la empresa, la creación y consolidación de los diversos espacios de diálogo y el claro avance en los acuerdos y compromisos adquiridos han reforzado con el tiempo el papel de las instancias municipal y provincial frente a la actividad minera. Desde la instalación de la Mesa de Diálogo de Tintaya hasta la fecha, cuando por petición de las mismas comunidades la instancia nacional no participó, el interés de estos niveles de gobierno se ha evidenciado en el aumento de la vigilancia sobre las operaciones de Tintaya en la zona, del involucramiento en los distintos espacios de diálogo y concertación, y en la suscripción de convenios para la coejecución de proyectos de inversión social.

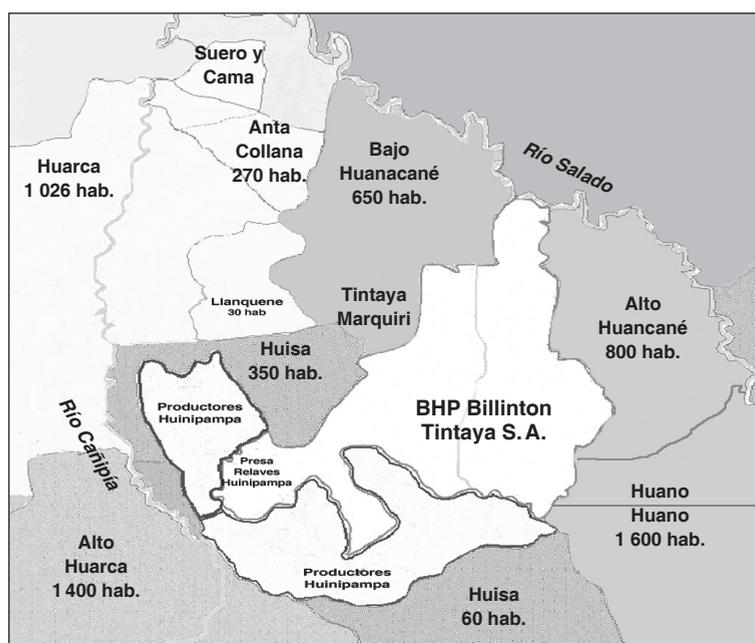
Podría decirse que el compromiso de la empresa expresado en su política de promoción del desarrollo sostenible y la atención a las relaciones comunitarias han propiciado una mayor participación de estos niveles en los procesos de organización, planificación y ejecución del desarrollo local

y provincial en torno a la minería. Este quizá es un interesante caso de educación para el desarrollo sostenible, siguiendo el concepto abordado por Solano (2008) en su investigación *Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible*.

4.2. Las poblaciones locales en el ámbito de acción de la minera

La provincia de Espinar alberga en total, como se observa en el gráfico 5.5, 68 comunidades campesinas distribuidas entre los ocho distritos, de los cuales seis forman la zona de influencia directa de la mina Tintaya³⁰, pues limitan y bordean geográficamente al territorio donde se producen sus operaciones y las zonas que integran su influencia directa.

Gráfico 5.5. Mapa de la provincia de Espinar, sus comunidades y número de habitantes de acuerdo con el censo de 2005



Fuente: Xstrata Tintaya, 2008. En: <www.xstratatintaya.com.pe>.

30. Hasta mayo de 2005 las comunidades campesinas consideradas dentro de la zona de influencia directa de la mina Tintaya eran solo cinco: Alto Huarca, Bajo Huanacané, Alto Huanacané, Tintaya Marquiri y Huano Huano. Fue entonces, cuando se incorporó la comunidad campesina de Huisa.

Dichas comunidades fueron protagonistas del proceso de la Mesa de Diálogo de Tintaya y desde la firma de los acuerdos han sido beneficiarias directas del aporte del fondo social para el desarrollo sostenible, creado para servir al objetivo de cumplir los compromisos establecidos en el marco de la mesa de diálogo y las comisiones creadas para atender las distintas problemáticas como derechos humanos, tierras, medio ambiente y desarrollo sostenible.

La condición que define a las comunidades de Tintaya Marquiri, Alto Huancané, Bajo Huancané, Huano Huano, Alto Huarca y Huisa como grupos de interés externos es justamente la cercanía a la mina, y por lo tanto, la necesidad de remediar los impactos que ha generado la actividad minera sobre sus actividades productivas (agricultura y pecuaria), sobre el medio ambiente (agua, suelos y aire) y en sus hábitos, costumbres y estilo de vida. Asimismo, evitar que ocurran nuevamente, y crear y mantener las condiciones necesarias para que la minería se convierta en un instrumento más para promover el desarrollo local sostenible.

Las estrategias utilizadas han sido el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores nacionales e internacionales (CooperAcción, Oxfam, Corecami, Conacami, entre otros), la capacitación para superar las asimetrías frente a procesos de negociación con la empresa, la participación y la estrategia de incidencia política, pues como Scurrah manifiesta:

Por incidencia política se entiende el tratar de lograr la justicia social mediante el cambio de políticas y prácticas específicas como consecuencia de acciones ciudadanas organizadas siguiendo las reglas del juego democrático [...]. Es una intervención intencional e intencionada en una situación social y política con el objetivo de lograr cambios específicos (2008: 301).

Gracias a estas y a la incorporación y perfeccionamiento del modelo de gestión social de la empresa, las comunidades han logrado alcanzar, según la presentación *Consideraciones generales sobre la relación minería-comunidades* de Xstrata Copper:

*Mayor grado de organización, *nuevos liderazgos, *mayor grado de experiencia, *más información (lo que se hace mal se sabe), *más recursos económicos, *apoyo de terceros (ONGD nacionales e internacionales), *más derechos reconocidos legalmente, *mayor grado de participación en

la toma de decisiones de los proyectos (participación en los procesos de evaluación ambiental, etcétera).

4.3. La sociedad civil

Conacami, Oxfam y CooperAcción son los grupos de interés más importantes del lado de la sociedad civil. En general, CooperAcción busca «promover el uso sostenible de los recursos naturales vinculado a la experiencia de desarrollo local y en el marco de una agenda de derecho» (Echave, 2002), razón por la cual trabaja en zonas donde hay explotación intensiva de recursos naturales.

El papel que ha jugado CooperAcción en el contexto de las operaciones de la mina Tintaya se remonta hasta fines de la década de 1990, cuando fueron convocados por el alcalde de la provincia de Espinar para investigar los reclamos de las comunidades acerca de los efectos de las operaciones de la empresa. Concretamente, el objetivo ha sido equilibrar las relaciones entre la empresa y las comunidades; al principio para responder al escenario del conflicto, luego para mediar y hacer seguimiento a los avances que se han hecho en materia de los compromisos concertados.

Asimismo, identificar una agenda legítima que fue trabajada en la medida en que evolucionaba la relación, e implementar la estrategia de incidencia; vale decir, ha sido una suerte de asesor de las comunidades. Además, colaboró en la organización de la Conacami (Schwalb y García, 2004). El papel que Oxfam ha cumplido durante la trayectoria de la relación entre la empresa y las comunidades ha sido de veedor, facilitador y ocasionalmente ha planteado algunas acciones concretas para mejorar esa dinámica.

Es una organización internacional que busca soluciones de largo plazo a la pobreza, al hambre y a la injusticia social en todo el mundo y forma parte de una confederación de doce organizaciones de desarrollo llamadas Oxfam Internacional (Schwalb y García, 2004: 66- 67).

5. Estrategia de comunicación

5.1. Definición e implementación de la estrategia

Lo primero que se debe señalar es que la estrategia de comunicación externa de la empresa está articulada a la comunicación interna, lo cual implica que su objetivo es lograr que se integren los objetivos estratégicos del negocio en sus distintas etapas con las necesidades del entorno ambiental y social de la empresa. Las personas, los procesos y productos de los cuales depende su funcionamiento buscan en la comunicación interna articularse al contexto en que se realiza la actividad, para hacer converger su naturaleza y dinámica con la lógica social y ambiental de la zona de influencia directa de la mina (a través de la comunicación externa), para obtener la licencia social y garantizar la continuidad del proyecto.

Visto de manera integral, el público al cual se orienta la estrategia de comunicación comprende tanto los trabajadores como la población del ámbito de influencia directa (8 comunidades) e indirecta (60 comunidades), así como los *stakeholders* directamente relacionados con la operación.

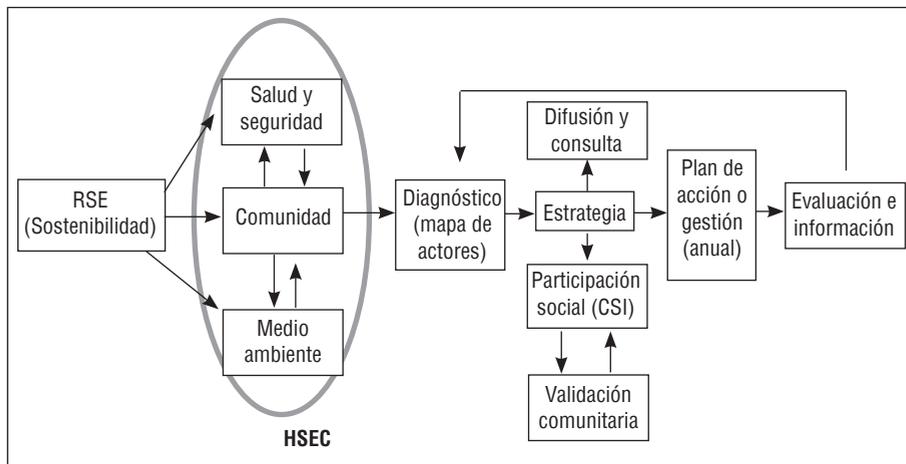
En el gráfico 5.6 se pone en evidencia la lógica de la articulación de los escenarios interno y externo de la empresa como respuesta a su política de responsabilidad social; pero más que nada revela la proyección hacia el futuro, la visión estratégica con que se ejecutan estas acciones, y la importancia de la experiencia como insumo para retroalimentar el sistema, repensar los actores, las tácticas y el diseño mismo del plan de acción, pues:

La estrategia de relaciones comunitarias no debe estar aislada de las acciones que se están desarrollando en las áreas de medio ambiente, salud y seguridad (HSEC). Todos estos temas son importantes para nuestros grupos de interés internos y externos (Xstrata Copper, 2008: 13).

5.2. La comunicación externa

La comunicación externa, entonces, se ejecuta de acuerdo con la estrategia y objetivos de las relaciones comunitarias de la empresa, como se demuestra en el cuadro 5.4, sobre los objetivos alcanzados en el 2007 y fichas de evaluación de resultados respecto de las relaciones comunitarias (Reporte de Sostenibilidad, 2007: 7).

Gráfico 5.6. Articulación de los escenarios interno y externo de la empresa a su política de responsabilidad social



Fuente: Presentación *Consideraciones generales sobre la relación minería-comunidades* de Xstrata Copper del 28 de mayo de 2008.

Cuadro 5.4. Objetivos alcanzados en 2007 por Xstrata Tintaya

Objetivo 2007	Estado
1. Contribuir al desarrollo sostenible en las oportunidades de influencia y en la provincia de Espinar a 2012.	Cumplido
2. Consolidar el reconocimiento de nuestros grupos de interés claves como una organización socialmente responsable.	En proceso, al 80% evaluado mediante encuestas
3. Mantener una comunicación abierta y transparente de mutuo beneficio para las comunidades y la empresa.	Cumplido
4. Fortalecer procesos para la identificación, desarrollo, ejecución y monitoreo de proyectos participativos.	Cumplido
5. Impulsar procesos de construcción de capital social en la provincia de Espinar.	Cumplido
6. Consolidar los procesos de diálogo y concertación para fortalecer con comunidades, ONG y autoridades.	Cumplido
7. Consolidar procesos de comunicación con los grupos de interés.	Cumplido
8. Impulsar procesos de cofinanciamiento de proyectos.	En proceso
9. Garantizar la legitimidad de los procesos.	Cumplido

Como puede apreciarse en el cuadro 5.4 sobre los objetivos de 2007, el dos, tres, seis y siete se enfocan concretamente en la comunicación externa, ya sea para fortalecer la imagen de los grupos de interés respecto de la empresa o bien para consolidar los espacios de comunicación y relacionamiento directo con el entorno social a través de mesas de diálogo con miras a obtener beneficios tanto para la empresa como para las comunidades. El segundo objetivo no ha sido cumplido en su totalidad; lo interesante en todo caso es que existen mecanismos para medir el desempeño de estos indicadores, como las encuestas, lo cual revela un nivel alto de atención de lo externo y, por lo tanto, mayor capacidad para anticipar cambios como la ocurrencia de conflictos.

Respecto de las herramientas de comunicación utilizadas por la empresa para interactuar con el entorno, Teresa Charca señala lo siguiente:

Nuestras herramientas de comunicación establecidas son: publicaciones externas e internas (por proceso de diálogo que mantenemos con la zona de influencia y las dirigidas a los trabajadores e institucionales). Tenemos además una radio (Radio Stereo Tintaya) la misma que soporta las acciones de comunicación dirigida a nuestros públicos: interno y externo.

Esta salió al aire por primera vez en 2006 y se difunden programas con contenidos culturales, educativos, informativos, de sano esparcimiento; en general, información útil en diversas materias, gracias a lo cual se ha convertido en una interesante alternativa radial en la provincia.

El Reporte de Sostenibilidad de 2006 de la empresa aborda con especificidad la cuestión de las herramientas de comunicación e informa, por ejemplo, sobre la realización de visitas guiadas:

Dentro de su política de puertas abiertas y ánimo de difusión de la operación de Tintaya y de la zona de influencia, se conducen visitas guiadas dirigidas fundamentalmente a instituciones de educación superior, universidades y medios de comunicación provenientes de todo el país.

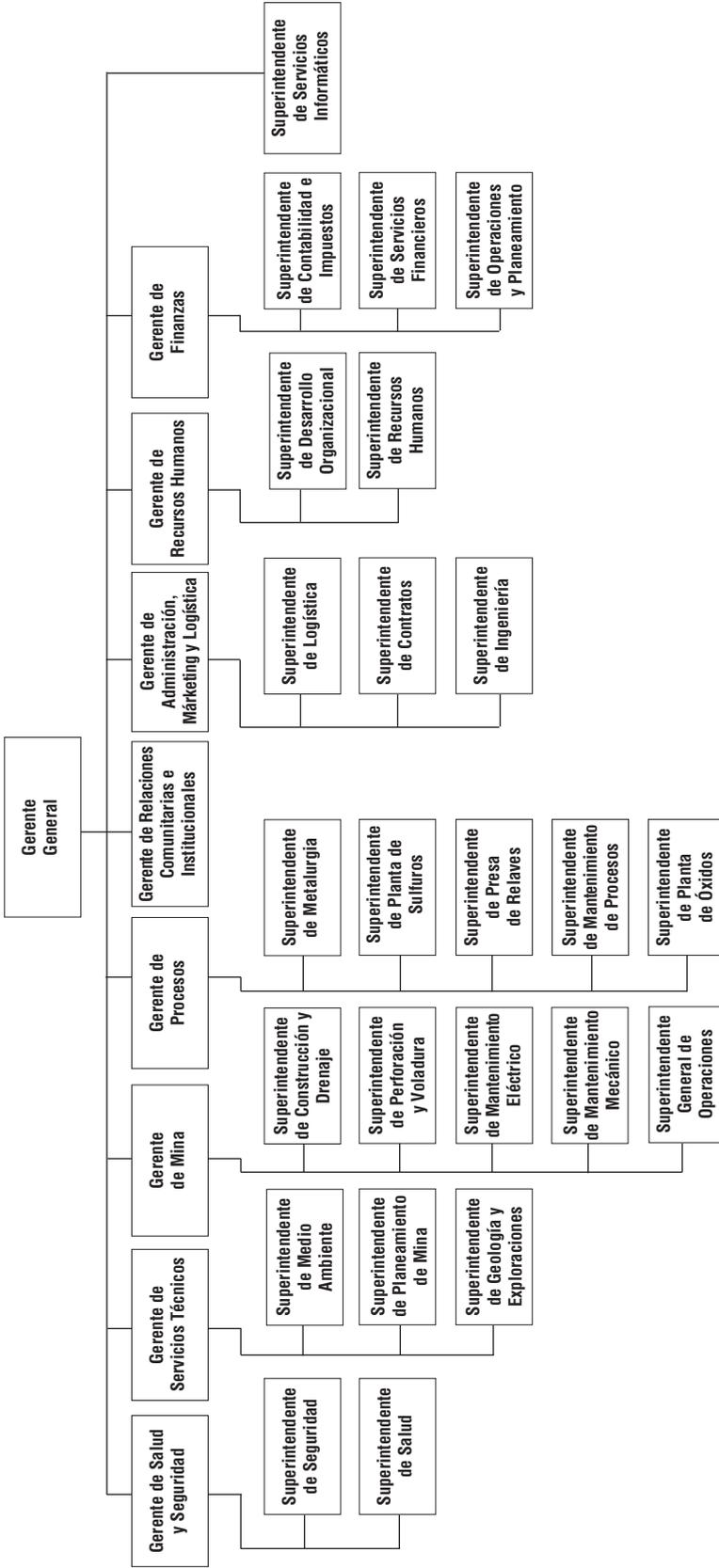
También hace referencia a la publicación de varias revistas que reportan sobre las operaciones y avances de los espacios de diálogo que mantiene la empresa, como *Convenio Marco*:

Se trata de una publicación de edición semestral que informa sobre las obras que se ejecutan con los aportes de Xstrata Tintaya al Convenio Marco. Durante el año 2006 se publicaron dos ediciones, con un tiraje de 10 mil ejemplares cada una. La revista *Mesa de Diálogo*: publicada para que la población beneficiaria conozca los resultados del diálogo y la concertación, sale semestralmente, previa coordinación con sus representantes. En el año 2006 se publicaron dos números. Revista *Kuska Wiñasunchis*, dirigida a las comunidades donde se informa sobre las obras que se ejecutaron bajo el convenio marco y la Mesa de Diálogo. Se incluyen actividades comunales y opiniones de la población, entre otros aspectos de interés. Su tiraje es de 4 mil ejemplares. Revista *Tintaya al Día*: se dirige a los trabajadores de Tintaya y destaca las actividades de cada una de las áreas de la empresa. Se publica quincenalmente. Hasta abril del año 2006 solo se difundía a través de Intranet, pero desde esa fecha se imprime y distribuye directamente a los trabajadores. Tiene un tiraje de mil ejemplares (2007: 96).

6. Proceso de toma de decisiones y relaciones de poder

El área de comunicación de la empresa depende de la gerencia de relaciones comunitarias e institucionales, como puede observarse en el gráfico 5.7. Esta reporta directamente a la gerencia general, pero trabaja coordinadamente con la superintendencia de desarrollo social. La estrategia de comunicación está estructurada en un plan que se elabora y ejecuta anualmente utilizando para ello —y desde hace dos años— el *Balance Scorecard* (BSC) en un esfuerzo por integrar los procesos y ejecutar las acciones en concordancia con los planes de la Gerencia de Relaciones Comunitarias. Su definición y su validación pasan por varios niveles de la organización, vale decir, por la gerencia de la cual depende, la superintendencia de desarrollo social y la gerencia general.

Gráfico 5.7. Organigrama de Xstrata Tintaya



Fuente: <http://www.tintaya.com.pe/images/upload/publicacion/archivo/RS_2006_ES.pdf>.

7. Recursos humanos y perfiles

De acuerdo con la información proporcionada por la jefa del área de comunicaciones de Xstrata Tintaya, Teresa Charca, en ella trabajan seis profesionales formados en Ciencias de la Comunicación, excepto la persona que ocupa el cargo administrativo. El cuadro 5.5 resume la estructura y descripción de cargos que componen la unidad de comunicación de Xstrata Tintaya.

Cuadro 5.5. Personal del área de comunicaciones en Xstrata Tintaya

Número de personal	Cargo
1	Jefa del área de comunicación
1	Encargada de la radio
1	Comunicación externa
1	Comunicación interna
1	Audiovisuales
1	Personal administrativo

Aun cuando el área de comunicaciones depende de la Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales y trabaja en alianza con la superintendencia de desarrollo social, da la impresión de que la estructura y número de personas que laboran en la unidad de comunicaciones de la empresa es muy simple si se toma en consideración la naturaleza y dinámica del modelo de gestión social, pues no guarda correspondencia con el número de procesos de diálogo y concertación que maneja actualmente la empresa, con las necesidades de un entorno social (público objetivo) diverso y numeroso.

Conclusiones generales y recomendaciones

1. Análisis de indicadores

En el cuadro resumen se presenta la medición de las variables e indicadores de la comunicación estratégica y relacionamiento empresa minera-poblaciones. Se observa que en las tres empresas la estrategia empresarial, es decir, la misión y visión, apuntan a lograr una buena relación con las poblaciones locales. El incremento de la producción minera de los últimos años ha generado utilidades adicionales o en exceso que han permitido a las empresas invertir en programas de inversión social, además de ampliar sus actividades a nuevos proyectos.

Respecto al accionariado, en general se muestran como integradores de las políticas de responsabilidad social empresarial a todos los niveles de la empresa, traducándose en una cultura empresarial responsable con las comunidades locales. El nivel de conocimiento de los grupos de interés por parte de las empresas es diverso: por un lado el de Antamina es calificado como incompleto, el de Buenaventura como adecuado y solo para Xstrata Tintaya es eficiente.

El número de conflictos, según el último reporte de la Defensoría del Pueblo, es bajo para los tres casos: para Antamina se reporta uno en vías del diálogo, Buenaventura reporta tres conflictos en los que se ha iniciado el diálogo, Xstrata Tintaya no reporta conflictos después de la nueva

reestructuración de la empresa. La comunicación con los grupos de interés para los tres casos es alta, y de estos se resalta Antamina, que tiene una política horizontal para el diálogo con las comunidades, es decir, cualquier autoridad de la comunidad puede acceder a reuniones con los dirigentes de las empresas.

El acceso a la información por parte de las comunidades locales es intermedio, situación que ha mejorado en los últimos años considerando que la implementación de una radio local ha sido una herramienta efectiva para lograr en primer lugar una eficaz difusión de los objetivos de la empresa, pero también como un vehículo educativo.

El número de proyectos sociales y el monto de inversión han sido elevados en los últimos años para las tres compañías. Por ejemplo, en Antamina solo para el 2007 se invirtieron cerca de 70,7 millones de dólares. El monto y los programas están debidamente detallados en los reportes de sostenibilidad, documentos claves que brindan claridad al respecto.

En cuanto a la estrategia de comunicación, solo Xstrata Tintaya presenta lineamientos claros y precisos, Antamina tiene una visión al respecto, pero no se articula de manera eficaz con todos los ejes de la empresa y Buenaventura, que se integra tardíamente a las nuevas prácticas de responsabilidad social empresarial, presenta una estrategia de comunicación más deficiente.

Las empresas usan diferentes herramientas de difusión, pero como los objetivos de comunicación no están claros, estas no necesariamente son bien utilizadas. En el caso de Antamina, la radio de la empresa transmite cerca de dos años y al parecer el motor de sus programas es la comunicación con las comunidades; sin embargo, esta herramienta pierde su potencial al no tener mecanismos de medición y retroalimentación.

La adhesión a estándares internacionales por parte de las tres empresas es alta, así como los códigos de conducta, las políticas de medio ambiente, salud, seguridad industrial y relaciones comunitarias. El espacio de la comunicación en la organización de la empresa es variado: bajo en Antamina, medio en Buenaventura y alto en Xstrata Tintaya. Los perfiles profesionales no están delineados convenientemente según las exigencias del cargo.

Cuadro resumen. Medición de las variables e indicadores de la comunicación estratégica y relacionamiento empresa minera-poblaciones locales

Variables	Indicador	Antamina	Buenaventura	Xstrata Tintaya
Estrategia empresarial	Misión	Alta.	Alta.	Alta.
	Visión	Alta.	Alta.	Alta.
Productividad	Mayor producción	Producción total de mineral en 2007: 35 074 325 TCS de cobre, un aumento de la producción del 25,5% respecto al año anterior.	Producción total de mineral en 2007: 1 881 636 TCS.	Producción total de mineral en 2007: 251 094 TCS de concentrados de cobre / 35 mil de cobre metálico.
	Número de proyectos	Operaciones mineras: 1.	Operaciones mineras: 7. Subsidiarias: 4.	Operaciones mineras: 1.
Capitales y accionariado	Política de responsabilidad social de los socios	Alto.	Medio.	Alto.
	Cultura empresarial	Alto.	Alto.	Alto.
Monitoreo de grupos de interés	Identificación de grupos de interés	Incompleta.	Adecuada.	Eficiente.
	Número de conflictos	1 conflicto por presunto incumplimiento de la empresa Antamina y posible contaminación minera. Ubicación: caserío San Antonio de Juprog, distrito de San Marcos, provincia de Huari. Situación actual: mesa de diálogo.	3 proyectos mineros con conflictos sociales importantes: La Zanja, Orcopampa y Uchucchacua.	Ninguna.
	Reincidencia de conflictos	No.	No.	No.
	Comunicación con los grupos de interés	Alto-horizontal.	Alto.	Alto.
	Acceso de información para el desarrollo de capacidades	Medio.	Medio.	Alto.



Cuadro resumen. Continuación

Variables	Indicador	Antamina	Buenaventura	Xstrata Tintaya
Aporte de la minería	Número de proyectos	Numerosos.	Numerosos.	Numerosos.
	Monto de inversión	Inversión social total en millones de dólares.	Inversión social total en 2007: 5,68 millones de dólares.	
Propósito de la estrategia	Existencia de un plan estratégico de comunicación	No.	No.	Sí.
	Tipos de herramientas	Masivos, semimasivos y personales.	Masivos, semimasivos y personales.	Masivos, semimasivos y personales.
Herramientas	Correspondencia entre el tipo de herramienta y el mensaje	Baja.	Alta.	Alta.
	Adhesión a estándares internacional	Sí.	Sí.	Sí.
Estructura organizacional	Espacio de la comunicación en la organización	Bajo.	Medio.	Alto.
Recursos humanos	Perfiles profesionales	Especializados.	No especificados.	Especializados.

2. Conclusiones

En vista del análisis de las nueve variables referidas a la administración estratégica, al relacionamiento con las poblaciones locales y la comunicación estratégica, se formularon las siguientes conclusiones generales:

- (1) El tiempo del proceso social está supeditándose a la viabilidad técnico-productiva, lo cual significa que a mayores precios más probabilidades de conflictos.
- (2) La comunicación debe ser particular y dirigida a la diversidad de actores, lo que implica considerar la interculturalidad en sus procesos de diseño e implementación.
- (3) La disminución de los precios de los *commodities* es una oportunidad para reevaluar las políticas de las empresas, repensar la organización y lógica de la estructura interna y funcionalidad para el relacionamiento con los entornos sociales.
- (4) La convergencia entre los tiempos de la viabilidad técnico-productiva y de los procesos sociales es un esfuerzo que corresponde al Estado.
- (5) Los espacios de diálogo (como la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, y el Diálogo Minero, por ejemplo) existentes deben convertirse en los generadores y validadores de propuestas de políticas públicas para el sector, lo cual redundará eventualmente en una suerte de equilibrio entre la autorregulación de las empresas y la regulación pública del Estado.
- (6) Alcanzar un nivel óptimo de comunicación entre las empresas y las comunidades pasa también por el fortalecimiento de las capacidades de estas últimas, de sus organizaciones, desarrollar habilidades que les permitan nivelar, es decir, igualar las condiciones para el establecimiento y consolidación de dichas relaciones, lo que a su vez supone la necesidad de contraer alianzas con otros actores (nacionales e internacionales).
- (7) La inversión social debe realizarse atendiendo los indicadores concretos de desarrollo en las zonas de influencia de los proyectos (línea de base), de manera coherente con los planes y estrategias de

desarrollo local y regional, participativo y en alianza con otras entidades en el marco de asociaciones público-privadas (APP).

- (8) El resultado del proceso de armonización, coherencia y eficiencia de la inversión social será la eventual incorporación de los costos de esta al costo total del proyecto minero, lo cual romperá definitivamente con la relación entre los ciclos económicos y la ejecución de proyectos sociales que benefician a las poblaciones de las zonas de influencia a los proyectos mineros, a fin de contribuir significativamente con la sostenibilidad de las relaciones y la viabilidad de los proyectos.

3. Recomendaciones

Heterogeneidad de la actividad minera

Una de las principales características observadas es que la heterogeneidad de la actividad minera se expresa fundamentalmente en la manera en que las empresas entienden y desarrollan programas de responsabilidad social, procesos de comunicación estratégica y relacionamiento con los diversos actores sociales. El asunto se enfoca principalmente en la estructura interna del área responsable de esta estrategia de relacionamiento en la empresa y en la visión que esta tiene sobre el concepto de inversión social.

Así, encontramos empresas con importantes y discretas sumas de dinero destinadas a la inversión social, en las cuales la dimensión del proyecto o la empresa pareciera ser un factor importante en la definición de la cantidad de recursos destinada a este rubro.

Dentro de sus estructuras de relacionamiento encontramos las gerencias de relaciones comunitarias, de comunicaciones, de desarrollo social o de asuntos corporativos, que se ubican en diversos niveles jerárquicos y ejercen distintos niveles de participación en el proceso de toma de decisiones de las compañías.

Algunas empresas optan por perfiles bajos y otras por perfiles altos en términos de construcción de una imagen pública. Hay empresas que

desarrollan importantes esfuerzos en difundir y publicitar su presencia, desempeño socio-ambiental y su contribución al desarrollo a través de medios escritos y audiovisuales, y también fomentan una importante presencia en la localidad en la que trabajan. Otras, en cambio, prefieren discreta difusión en general.

Sin embargo, las diferencias en las prácticas de desarrollo y relacionamiento efectivo son las más importantes. El gran dilema de las empresas mineras es decidir si invierten en programas de desarrollo de largo plazo o en acciones de beneficio social inmediato como las donaciones. Unas eligen el primer camino, mientras que otras el segundo, motivadas principalmente por el distinto manejo de tiempos que tienen las comunidades y la empresa; ya que en función de la dinámica interna de las comunidades la expectativa a muy corto plazo es la predominante, ello provoca una confusión y contribuye a generar descontento social. Es común encontrar que las comunidades lleguen a espacios de diálogo con la expectativa de conseguir lo que obtuvieron otras comunidades de otras empresas, lo cual genera que se deje muy poca posibilidad para un nuevo planteamiento que involucre el mediano y largo plazo. En una situación así resulta difícil explicar por qué un programa de largo plazo, conceptualmente consistente, es mejor que una plaza de armas.

Es importante notar que la inversión social no necesariamente está orientada al cumplimiento de metas de desarrollo, sino a la aprobación de los proyectos y programas que reciben o promueven. Es decir, las empresas no orientan su inversión social a resultados de importante impacto para el nivel de vida de las poblaciones «beneficiadas» en función de la identificación previa de los requerimientos de la zona (reducción de las tasas de desnutrición y de analfabetismo, incremento del ingreso familiar, mejoramiento del índice de necesidades básicas insatisfechas, de la infraestructura básica comunal, etcétera).

Es decir, los programas y proyectos se acuerdan generalmente en procesos de negociación que otorgan prioridad a resolver las expectativas focalizadas de la población, haciendo que la inversión sea dispersa y no tenga un impacto sobre la calidad de vida de la población. Esto alimenta la percepción de que la minería no contribuye con el desarrollo y hace que cualquier inversión, grande o pequeña, siempre sea insuficiente.

Lo anterior se complementa con los diversos espacios de diálogo y resolución de conflictos que se establecen. Es común encontrar que se establecen mesas de diálogo, pero también se crean diversos mecanismos de resolución de conflictos que privilegian el «mejor arreglo» al arreglo definitivo. Las negociaciones por tierras y servidumbres son el gran ejemplo.

La inversión social en la estructura de costos de las compañías

La actual coyuntura de crisis financiera mundial nos muestra un claro ejemplo: con la disminución del precio de los minerales ya se evidencian algunos recortes presupuestales. La inversión social es uno de los rubros de la estructura de costos que sufre recortes.

Sin embargo, es importante notar que con crisis o sin crisis la pobreza, las necesidades y las expectativas continúan. Estas no bajan. Tal vez suban.

Como lo mencionamos en la recomendación anterior, es importante que las empresas empiecen a planificar su intervención a partir de compromisos por lograr metas de desarrollo social. Pero también es necesario incorporar como costos fijos de los proyectos la inversión social. De esta manera, objetivos como la disminución del 5% de la desnutrición infantil en las comunidades del área de influencia no tendrá por qué afectarse. Con crisis o sin ella, esa será la contribución al desarrollo.

Elaboración de políticas públicas que promuevan y regulen la inversión y la contribución del sector minero al desarrollo social

Los espacios de diálogo entre empresas, Estado y sociedad civil existen, así como voluntad de invertir y contribuir al desarrollo nacional. Sin embargo, los consensos logrados a partir de estos espacios no generan políticas públicas que formalicen y hagan sostenibles estos acuerdos.

Es importante que el Estado asuma la incorporación de esquemas de responsabilidad social y desarrollo sostenible en la agenda del debate nacional, así como la necesidad de crear las condiciones para que el espacio de diálogo que existe sirva para la adopción de compromisos concretos.

En ese sentido, los acuerdos entre comunidades y empresas deben estar enmarcados en lineamientos regulados desde el Estado que promuevan el alivio de la pobreza y la inversión en programas que mejoren la calidad de vida. Los compromisos deben asumirse en función de metas de desarrollo y no a metas de inversión.

De esta manera las inversiones pública y privada en temas sociales convergen en metas de carácter nacional, planteadas antes de iniciarse el proyecto y reguladas formalmente, lo que convierte al sector minero en un dinamizador de la inversión para el desarrollo.

Resulta importante romper el actual escenario de concentrar los recursos en dos o tres regiones de nuestro territorio y a su vez diluir el impacto de todo ese capital con la implementación de proyectos de poca o nula trascendencia.

Reglamentación de la participación ciudadana

El acompañamiento de las poblaciones en todas las fases del proceso de instalación de una empresa en su territorio es fundamental para el éxito de ella, y esta debe ser fomentada por el Estado de manera formal mediante la preparación de las comunidades para recibir la inversión debidamente informadas sobre los beneficios, consecuencias, obligaciones, derechos y oportunidades que implica la explotación de los recursos existentes en los territorios que ocupan; y la inclusión de sus representantes en los procesos de priorización de proyectos, implementación y evaluación como parte de una zonificación socioeconómica ya definida por el Estado.

Descentralización y transferencia de funciones promotoras

Los gobiernos regionales y locales aún no interiorizan la importancia del papel de la inversión privada. En muchos casos, las regiones cuentan con muchas posibilidades de desarrollo económico basado en recursos naturales, pero con serias debilidades para garantizar la mínima estabilidad que se requiere.

La transferencia de funciones de promoción de la inversión privada regional y local hará que los respectivos gobiernos enfrenten el reto de la

generación de empleo, del bienestar y el desarrollo basado en la gestión de sus propios recursos. Contribuirá a terminar con la percepción de que la inversión privada es «impuesta» y hará que esta inversión evalúe con mayor precisión los riesgos sociales que existen en sus zonas de interés.

Herramientas para el desarrollo: plan de ordenamiento territorial y zonificación económica y ecológica

Los gobiernos regionales y locales necesitan fortalecer sus procesos de planificación para el desarrollo. La identificación de las zonas económicas y sociales es importante para los procesos de promoción de la inversión privada y su negociación con el fin de lograr inversiones sociales adecuadas.

La definición de los esquemas de inversión social pasa por el establecimiento de requisitos orientados a la atención de las poblaciones que se encuentran dentro de la zona de influencia directa del proyecto. El Gobierno Central, así y los gobiernos regionales y locales acompañarían y garantizarían la estabilidad de la zona de influencia indirecta a través de la inversión de proyectos complementarios.

Institucionalizar procesos de investigación social, política, económica y cultural

El Perú es un país megadiverso y pluricultural en el que los proyectos mineros se desarrollan en espacios donde las diferencias culturales suelen ser la primera barrera y muchas veces, si no en todas, la que determina el futuro del proyecto.

A pesar de esta aceptación parece que las empresas privadas no advierten la enorme importancia de la incorporación del componente cultural (la famosa «idiosincrasia») como un elemento decisivo. Es frecuente encontrar historias de procesos de negociación basados en la priorización de aspectos legales y no de aspectos culturales. También es común que se prefiera trabajar con personal foráneo que con las poblaciones locales bajo el pretexto de que los estándares de seguridad y la protección del medio ambiente no son respetados.

Para trabajar en espacios culturales diferentes se necesita llevar a cabo investigaciones sociales que proporcionen herramientas adecuadas para el buen gerenciamiento de los procesos sociales derivados de la minería. Por ello, es importante que las empresas institucionalicen órganos de investigación social que desarrollen el conocimiento científico para la alta dirección. Un adecuado conocimiento de la realidad social permitirá una mejor dirección del proyecto minero.

Las líneas de base de los actuales estudios de impacto ambiental no son suficientes. Por el contrario, suelen ser instrumentos estáticos que no reflejan la realidad de la zona. El conocimiento de un escenario social requiere de un proceso de investigación continuo y permanente.

Bibliografía

- Arellano, Javier. (2008). Resurgimiento minero en el Perú: ¿una versión moderna de una vieja maldición? *Revista Colombia Internacional* (Bogotá), 67, 60-83.
- Barrantes, Roxana. (2007). *Los fondos públicos o de cómo los fondos públicos van perdiendo capacidad redistributiva*. Documento de trabajo n.º 152. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP) / Consorcio de Investigación Económico y Social (CIES). <www.iep.org.pe>
- Barrantes, Roxana; Durand, Anahí & Zárate, Patricia. (2005). *Te quiero pero no: minería, desarrollo y poblaciones locales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Bebbington, Anthony; Bury, Jeffrey; Humphrey Bebbintgton, Denise; Lingan, Jeannet; Muñoz, Juan Pablo & Scurrah, Martin. (2008). *Mining and social movements: Struggles over livelihood and rural territorial development in the Andes*.
- Cabrera, Myriam. (2004). *La comunicación y la administración de conflictos: implicaciones para el sector minero*. Lima: Labor / CooperAcción.
- Caravedo, Javier & Moreno, Gustavo. (2007). *Guía metodológica: construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo. Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo*. ProDiálogo - Prevención y Resolución de Conflictos.
- Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. <<http://www.buenaventura.com>>.
- Compañía Minera Antamina S.A. <http://www.antamina.com/01_antamina/empresa.html>.

- Echave, José de. (2002). *Gobernabilidad e industrias extractivas en Ecuador, Perú y Guatemala: el caso de la minería*.
- Flor, Pablo de la. (2008). *Revista electrónica de ComexPerú*. <www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cjulio08%5Cportada131.pdf>
- Gonzales, Edmundo. (2004). BHP Billinton Tintaya. En María Matilde Schwalb & Emilio García (compiladores). *Buenas prácticas de responsabilidad social empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gouley, Clotilde. (2005). *Conflictos mineros, interculturalidad y políticas públicas: el caso de Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau, departamento de Apurímac*. Lima: Consorcio de Investigación Económico y Social / Centro Bartolomé de las Casas.
- Instituto del Bien Común e Instituto de Estudios Peruanos. (2008). *Informe 2005-2007 del grupo asesor independiente del proyecto minero Las Bambas*.
- Jenkins, Heledd & Obara, Louise. (2008). *Corporate social responsibility (CSR) in the mining industry —the risk of community dependency*. <www.crrconference.org>.
- Long, Norman & Roberts, Bryan. (2001). *Mineros, campesinos y empresarios en la sierra central del Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Louffat, Enrique. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Lima: ESAN.
- Louffat, Enrique; Hernández, Víctor; Ingar, Ricardo; Mavila, Luis y Vento, Camilo. (2008). *Cultura organizacional en estructuras en red: el caso de la mina Uchucchacua*. Serie Gerencia Global 7. Lima: ESAN.
- Ludwig, Huber; Tanaka, Martín; Ricard, Xavier; Echave, José de; Diez, Alejandro & Revesz, Bruno. (2005). Red de investigación IEP-CBC-CIPCA sobre minería y conflicto social, auspiciada por el CIES.
- Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. (2007). *Futuro sin pobreza: balance de la lucha contra la pobreza y propuestas*, pp. 136-137. <<http://www.mesadeconcertacion.org.pe>>.
- Oxfam Internacional & Social Capital. (2007). *Reporte sobre responsabilidad social empresarial en el sector minero en el Perú*.

- Perú. Ministerio de Energía y Minas (Minem). (2003). *La guía de relaciones comunitarias*. Decreto Supremo 042-2003-EM.
- Perú. Ministerio de Energía y Minas (Minem). (2007). *Plan estratégico institucional*. Oficina General de Gestión Social.
- Perú. Ministerio de Energía y Minas (Minem). (2008). *Evaluación del estudio de impacto ambiental del proyecto Pozo Rico presentado por la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.* Informe n.º 550-2008/MEM-AAM/DGB/WBF/WA/MA/PR/IGS adjunto a la Resolución Directoral n.º 123-2008-MEM/AAM del 26 de mayo de 2008.
- Revesz, Bruno & Diez, Alejandro. (2006). El triángulo sin cúpula (o los actores desregulados en el conflicto minero). En Eduardo Toche M. (compilador). *Perú hoy. Nuevos rostros en la escena nacional*. Lima: Descó.
- Revista Institucional de Tintaya. (2008, diciembre). En <www.xstratatintaya.com.pe>. (5, 23 de diciembre).
- Salas, Guillermo. (2004). Política distrital, propietarios individuales e institucionalidad comunal. En Fernando Eguren, María Isabel Remy y Patricia Oliart (editores). *Sepia X: Perú: el problema agrario en debate*. Lima: Sepia.
- Salazar, M. (2006). *Supay muqui, dios del socavón*. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República.
- Schwab, María Matilde & García, Emilio (compiladores). (2004). *Buenas prácticas de responsabilidad social empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Schwab, María Matilde & Malca, Óscar. (2007). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación / Universidad Los Andes de Cajamarca / Yanacocha.
- Scurrah, Martín. (2008). Incidencia política y conflicto: algunos temas comunes a los casos extractivos. En Martín Scurrah (editor y compilador). *Defendiendo derechos y promoviendo cambios. El Estado, las empresas extractivas y las comunidades locales en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos / Oxfam Internacional América.
- Scurrah, Martín (editor y compilador). (2008). *Defendiendo derechos y promoviendo cambios. El Estado, las empresas extractivas y las comunidades locales en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos / Oxfam Internacional América.

- Solano, David. (2008). *Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible*. Oficina regional de educación de América Latina y el Caribe de la Unesco.
- Tanaka, Martín; Ricard, Xavier & Revesz, Bruno. (2006). *Minería y conflicto social*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) / Instituto de Estudios Peruanos (IEP) / CIPCA / Centro de Estudios Bartolomé de las Casas de Cusco.
- Tironi, Eugenio & Cavallo, Ascanio. (2006). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus.
- Xstrata Copper. (2008). *Perfil corporativo*. <www.xstrata.com.pe>.
- Xstrata Tintaya S.A. (2007). *Proyecto Vigilancia Social EMNS Xstrata P.L.C.* Publicado por Plades y FNV.
- Zegarra, Eduardo. (2007). Minería y economía en los hogares de la sierra peruana: impactos y espacios de conflicto. *Economía y Sociedad* (Lima), 65.

Glosario sobre minería y población

Comunicación y educación para el desarrollo sostenible (CEDS). Es el instrumento a partir del cual se prepara a la población para la participación en la gestión del desarrollo. [...] La comunicación para el desarrollo es el planeamiento y uso estratégico de medios para soportar e inducir a los individuos para la toma de decisiones en temas de desarrollo. Es el arte de «hablar sobre temas» y «lograr objetivos en la conciencia de los individuos» (Solano, 2008: 16). Publicado por la Oficina Regional de Educación de América Latina y el Caribe de la Unesco en 2007.

Comunidades. Habitantes locales de un área de influencia que comparten un tejido social, una historia, cultura y pertenencia territorial o simbólica en común.

Conflictos socio-ambientales. Entendidos como la exteriorización de las diferencias entre los actores (empresa y comunidades) y el advenimiento de una crisis que afecta, directa o indirectamente, la continuidad de los proyectos mineros y la posibilidad de consensuar estrategias para la distribución de los beneficios de la actividad entre las poblaciones que se encuentran dentro de las zonas de influencia de las minas. Los conflictos son procesos que están en evolución, que se transforman en bien público, y en muchos casos una oportunidad (De Echave, en entrevista personal).

Gran minería. Las empresas pertenecientes a la gran minería son aquellas que producen niveles mayores a 5000 TM diarias. Por lo general, explotan sus

depósitos con la modalidad de tajo abierto y obtienen minerales como cobre, zinc, oro. Estas empresas producen concentrados y metales refinados. Son mayoritariamente de propiedad extranjera o consorcios de capitales mixtos. Esta definición ha sido extraída del informe de responsabilidad social en el sector minero en el Perú de agosto de 2007, elaborado por el Social Capital Group a solicitud de Oxfam América.

Grupos de interés. Se refiere a los grupos específicos de personas —accionistas, trabajadores, consumidores, comunidad, etcétera— a los que afectan de alguna u otra manera las acciones y decisiones de la empresa. Es decir, los *stakeholders* son aquellos que tienen algún interés —legal, ecológico, económico, cultural, etcétera— en las operaciones y decisiones de la empresa. Esta definición ha sido propuesta por María Matilde Schwalb y Óscar Malca en su libro *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*, publicado por la Universidad del Pacífico, la Universidad Los Andes de Cajamarca y Yanacocha. Lima, 2007, pág. 104.

Interculturalidad. La propuesta de diálogo intercultural permite reflexionar sobre los desafíos de la democracia como espacio de deliberación y acuerdos respetuosos entre las identidades culturales. En este sentido, no solo se trata de interculturalidad como situación de hecho (coexistencia de culturas diferentes), sino también como principio normativo que debería ser integrado en el diseño de las políticas públicas [...]. En efecto, las estructuras de poder, la desigualdad en el acceso a la información y la poca participación de las comunidades en la toma de decisión resitúan la problemática en el contexto de una ciudadanía limitada, pues el diálogo intercultural supone que las identidades culturales sean visibilizadas concretamente. Esta idea ha sido desarrollada por Clotilde Gouley y publicada en 2005 por el Centro Bartolomé de las Casas de Cusco, en el texto *Manejos de conflictos mineros, interculturalidad y políticas públicas: el caso de Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau, departamento de Apurímac*.

Inversión social. Se define como una canalización de recursos que permite un beneficio al empresario, así como a la comunidad. Mediante la inversión social una empresa destina recursos para evitar el deterioro ambiental, instalar servicios educativos y de salud, o respaldar las iniciativas de la localidad; evitando de esta manera una pérdida de reputación, imagen y confianza entre los miembros de la comunidad. La lógica subyacente es que si la comunidad percibe que la empresa le da ciertos beneficios, podrá convertirse

en un aliado para enfrentar situaciones críticas o de riesgo. Esta cita ha sido extraída del informe de responsabilidad social en el sector minero en el Perú publicado en agosto de 2007 por Oxfam América y elaborada por el Social Capital Group.

Licencia social. Este factor impacta a todos los proyectos mineros y es uno de los que mayor influencia tiene en la respuesta social de las empresas del sector. Las expectativas sociales son probablemente el principal motor de cambio en el Perú. Las poblaciones del lugar no solo demandan un buen manejo de los impactos ambientales, sino que los grupos locales de interés esperan recibir beneficios significativos del proyecto, ya sean directos o indirectos. Sin embargo, el contar con licencia local no siempre implica que una empresa tenga un buen nivel de responsabilidad social, según se encuentra en el informe de responsabilidad social en el sector minero en el Perú publicado en agosto de 2007 por Oxfam América y elaborada por el Social Capital Group.

Responsabilidad social empresarial. Antes se refería prioritariamente a actividades de corte caritativo, hoy involucra una noción más amplia, que está vinculada con una forma de hacer negocios considerando los impactos sociales, ambientales y económicos de la actividad empresarial e integrando en su accionar el respeto a principios éticos, la salud y seguridad ocupacional, las buenas prácticas laborales, el respeto a los derechos de las personas y el cuidado del medio ambiente (informe de Oxfam Internacional de agosto de 2007, pág. 8). Los tres temas fundamentales de la responsabilidad social empresarial, de acuerdo con la Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes) de España son: la formalización de las políticas respecto de los *stakeholders* o grupos de interés; la transparencia informativa y el escrutinio por parte del mercado y de otros grupos sociales (véase <www.ecodes.org>). Este trabajo se ocupará de describir mayormente los aspectos que involucra la transparencia informativa, pues es un tema que está estrictamente relacionado con la comunicación externa de la empresa hacia su entorno social.

Sistema de gestión social. Un sistema de gestión social es similar a cualquier otro sistema de gestión, con la particularidad de que el involucramiento de los grupos de interés se convierte en un proceso clave y transversal a todas las actividades [de la organización] (Responsabilidad Social en el Sector Minero en el Perú, 2007, pág. 26).

Anexos

- 1. Guía de entrevistas**
- 2. Resumen y textos de las entrevistas**
- 3. Mesa de Diálogo de Tintaya**

Guía de entrevistas

A. CRITERIOS DE LA ENTREVISTA ABIERTA

Dirigida a cualquiera de los tres grandes actores (Estado y sus dependencias, comunidad y empresa).

1. Especialista o líder. Las entrevistas se realizarán a un grupo de especialistas en el tema de responsabilidad social corporativa, industrias extractivas y conflictos socio-ambientales, desarrollo y minería en el Perú que no han participado activamente en conflictos o condicionado / configurado de alguna manera la relación entre empresas-Estado-sociedad; su aproximación es esencialmente científica (como investigadores) y académica.

También a dirigentes o líderes comunitarios que han participado en procesos de negociación en contextos conflictivos (antes, durante o después de las operaciones de los proyectos que serán objeto de estudio) devenidos de las operaciones de las industrias extractivas.

Los representantes o funcionarios de las empresas también serán entrevistados para obtener información referente a la naturaleza de sus operaciones, en particular respecto de su relación con las poblaciones de las zonas de influencia (vecinas). Nuestro interés estará puesto en la actitud, localización dentro de su estructura organizacional de la cuestión 'social' (como elemento de la RSE), y cómo condiciona esto último el proceso de toma de decisiones respecto de las demandas y los conflictos socio-ambientales. La idea es saber si estos criterios permiten establecer una relación entre la estructura organizacional y cómo condiciona ello las decisiones internas hacia la gestión de lo social; así como la relación entre esto último con el advenimiento y dinámicas de los conflictos socio-ambientales. Esto con el objetivo de identificar las variables o elementos constantes presentes en cada caso, lo cual permitirá elaborar el modelo.

La visión de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) también será materia de entrevista, pues es un hecho públicamente conocido que su participación ha influenciado en la dirección y dinámica de las relaciones em-

presa-Estado-sociedad, a veces para promover relaciones equitativas y procesos de negociación más equilibrados (redistribuir el balance del poder). Otras para producir efectos menos benevolentes.

2. Por lo que sabe y lo que opina. ¿Cómo distorsionan las percepciones a los hechos? Dada la naturaleza del trabajo de investigación, todos los potenciales entrevistados deben aportar información que saben (sobre los hechos) y qué opinan (sobre las percepciones). Esto nos llevará a reflexionar, para el caso de las relaciones entre las empresas, sociedad y el Estado, sobre la diferencia entre la mera información y la comunicación estratégica. Esto es importante porque la primera solo cumple el objetivo de enviar mensajes y, en cambio, la segunda contiene elementos respecto de la razón de ser, los objetivos y beneficios de la relación entre los actores, del contexto inmediato (local y regional) y los del contexto nacional.

La investigación partirá del supuesto que la comunicación estratégica es un elemento de la RSE y responde al objetivo de la construcción de una relación fundamentada en el intercambio, es decir, supone la búsqueda por parte del emisor de una reacción del receptor, su procesamiento —que implica la incorporación a la lógica de las estructuras, funciones y dinámica de los actores— y un cambio o respuesta en su relación (mejoramiento). La clave está en saber transmitir los beneficios de la relación.

2.1. Empresa. Algunas empresas gestionan sus relaciones con los grupos de interés utilizando a la asistencia y/o filantropía como herramientas para la construcción de su imagen empresarial como ‘socialmente responsable’. Así pues, esta entrevista parte del supuesto de que las empresas socialmente responsables van más allá de ello, que incluso cuentan con una estrategia de comunicación que promueve, fortalece y fija los objetivos de la relación con los grupos de interés hacia el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible (rentabilidad de las operaciones fundamentadas en la sostenibilidad de las relaciones). En este orden de ideas, la estrategia de comunicación de una empresa forma parte del repertorio de instrumentos de gestión de las relaciones con su entorno, pero se diferencia del simple *márketing* o cuidado de la imagen empresarial y consecuentemente, del concepto y prácticas de la RSE.

La idea entonces es descubrir si hay una relación entre la existencia de una política de comunicación articulada a la lógica de la estrategia de RSE, y la eficiencia en la gestión de la relación con los grupos de interés (medida en términos de número, naturaleza y solución exitosa de conflictos socio-ambientales); también si la localización de lo comunicacional dentro de la estructura organizacional de la empresa (nivel gerencial-alta dirección o a nivel técnico-profesional) tiene relación con los

actores de la zona de influencia a sus operaciones, vale decir, si ello facilita o no el proceso de validación de los interlocutores de la empresa ante las poblaciones (o representantes) y consecuentemente la suscripción de acuerdos y compromisos de la empresa hacia las comunidades en la forma de convenios, planes de acción, etcétera (que también es un indicador de la gestión comunicacional de la empresa).

Se trata además de encontrar respuestas respecto de si la lógica organizacional de la empresa o proyecto(s) en el Perú responde a la de la casa matriz, si es coherente con sus principios, valores fundamentales y cultura organizacional. Pues sucede que en ocasiones esto no se produce y los estándares de las operaciones y relaciones con el entorno terminan respondiendo a una lógica independiente que en algunos casos afecta de manera negativa las relaciones de la empresa con las poblaciones vecinas.

¿Cómo comunica los beneficios de las operaciones a las poblaciones de la zona de influencia? ¿Cuenta con un plan de comunicación? ¿Hay una estructura dentro de la empresa que lo diseña y ejecuta? ¿Qué medios utiliza para difundirla? ¿Cómo contextualiza el mensaje hacia los grupos de interés? ¿De quién depende funcionalmente la oficina? ¿Qué objetivos y resultados aspira obtener la empresa de esta oficina? ¿Qué indicadores utiliza? ¿Cuánta gente? ¿Qué formación profesional tienen? ¿Cómo mide el impacto de la estrategia de comunicación? Buscar el tipo ideal. ¿Cuál es? ¿Caso exitoso dentro o fuera del Perú?

2.2. Poblaciones en zonas de influencia. En este punto se trata de conocer si tienen o han tenido una estrategia para relacionarse con la empresa, si esta ha sido proactiva o reactiva frente a la política y estrategia 'comunitaria' de la empresa. Si conocen la naturaleza de las operaciones, o más bien si las conocían antes de que sucedieran los conflictos, cómo influyó esta información sobre su propia percepción de las operaciones y de los impactos socio-ambientales, si contaron con aliados o con el apoyo de otros actores para orientar la dinámica de relacionamiento con la empresa (con representantes de gobiernos locales o regionales y de la sociedad civil).

2.3. Temas transversales. Toma de decisiones internas (instancias de poder local) que alude también a la formación política de la comunidad y a la relación de los dirigentes con esta. Rendición de cuentas o transparencia tanto en la asignación del presupuesto local (canon, regalías, etcétera) devenido de las operaciones de las empresas, como:

- Informal (abierta).
- Directa.
- Intensiva: la investigación es cualitativa.

- Demostrativa.
- Características.
- Objetivo.
- Lugar.
- Duración.

B. CUESTIONARIO A DISTANCIA

1. Datos del entrevistado(a)

Nombre:

Cargo que ocupa en su organización:

Tiempo que lleva ocupando el cargo:

Tiempo que lleva trabajando en la empresa:

Grado de instrucción o formación académica:

2. Información general

1. ¿Qué importancia tiene para la empresa la relación con su entorno?
2. ¿Cuáles son los actores más importantes que forman el entorno de la empresa en la mina, Antamina, Buenaventura o Tintaya (según sea el caso)? Definir criterios de selección (geográfico, normativo, zona de influencia directa, indirecta, etcétera).
3. ¿Qué función cumple la comunicación dentro del modelo de gestión social de Antamina, Buenaventura o Tintaya (según sea el caso)?
4. ¿Cómo se alinea con la prosecución de los principios de la empresa y de sus otras unidades, oficinas, gerencias, niveles?
5. Escoja (marcando con una X) la(s) opción(es) que más se acerca(n) al objetivo que tiene la comunicación para su empresa:
 - Énfasis en los productos ()
 - Posicionamiento de la organización ()
 - Actúa en y para el conjunto de relaciones de no mercado ()
 - Atiende la dimensión identitaria de la organización ()
 - Creatividad y planificación de medios para enviar mensajes que transformen conductas ()
 - Crear y fortalecer la cultura organizacional de la empresa ()
 - *Lobby* o cabildeo ()

- Relaciones públicas ()
- Está al servicio directo de los intereses más perdurables de las organizaciones ()
- Gestión dinámica de la imagen y la identidad de la empresa ()

3. Información sobre funcionamiento

1. Dentro del organigrama de la empresa. ¿Qué nivel / lugar ocupa la comunicación? (Alta dirección, mando medio, operativo, órgano de línea, asesor, etcétera).
2. ¿A quién reporta el(la) encargado(a) de la oficina, gerencia y/o unidad de comunicación?
3. ¿Cuántas personas trabajan en dicha unidad? Contando las que realizan el trabajo de campo y oficina.
4. ¿Perfil profesional de los(as) trabajadores(as) de la unidad de comunicación? Origen (si son locales, de otras regiones del país o nacionalidad).
5. ¿Participa en los directorios? ¿Cada cuánto tiempo se realizan?
6. ¿Quién(es) decide(n) sobre el diseño y ejecución de la estrategia de comunicación de la empresa? Si es sometida a un proceso de validación 'interno' y quién(es) participa(n) en ese proceso.
7. ¿Quién(es) ejecuta(n) la estrategia de comunicación?
8. ¿Qué instrumentos / mecanismos / estructuras son utilizados para ejecutar la estrategia de comunicación externa?
9. ¿Cómo es medido el nivel de bienestar de la empresa con su entorno? ¿Cuál(es) es(son) el(los) indicador(es) que mide(n) la eficiencia de la gestión social y la comunicación?
10. ¿Cómo valida / legitima el entorno las decisiones de la empresa respecto de operaciones, de la gestión de fondos, etcétera?
11. ¿Cuántos recursos invierte la unidad anualmente para ejecutar la estrategia de comunicación?

12. ¿Está usted de acuerdo con las siguientes frases?:
- «Las empresas de éxito deben producir ante todo marcas y no productos»:

Sí ()	No ()	¿Por qué?
--------	--------	-----------
 - «Las empresas son entidades sujetas al escrutinio público, igual que los gobiernos, las iglesias o los medios de comunicación»:

Sí ()	No ()	¿Por qué?
--------	--------	-----------
 - «Estamos asistiendo a un proceso paulatino de ‘privatización de las responsabilidades de desarrollo’»:

Sí ()	No ()	¿Por qué?
--------	--------	-----------
 - «... las iniciativas de RSE resultan débiles o insustanciales si no involucran al conjunto de la organización»:

Sí ()	No ()	¿Por qué?
--------	--------	-----------
13. ¿De qué manera han recibido las comunidades la compra de BHP Billinton Tintaya y Antamina por parte de Xstrata Copper?
14. ¿Qué cambios ha realizado la empresa en el modelo de gestión social y/o comunicación a partir de mayo de 2007?
15. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la estrategia de comunicación de la empresa desde entonces y en qué se diferencia de la anterior gestión?
16. ¿Cómo está articulada la estrategia de comunicación con la responsabilidad social empresarial de Antamina, Buenaventura o Tintaya (según sea el caso)?

Resumen y textos de las entrevistas

1) Entrevista al ingeniero Alejandro Hermoza, gerente de Relaciones Comunitarias de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

Fecha de la entrevista: 23 de noviembre de 2008.

Entrevistadores: Reina Uzcátegui y Aldo Gironda.

«NO CAMBIAR EL LARGO PLAZO SOSTENIBLE POR UN CORTO PLAZO FÁCIL»

Buenaventura: empresa con historia

Compañía de Minas Buenaventura (BVN) es una empresa que tiene una trayectoria de más de 55 años. Lo que diferencia a BVN de las demás compañías mineras es que se trata de una empresa de tradición peruana, inicialmente de capitales netamente peruanos vinculados exclusivamente a la familia de don Alberto Benavides de la Quintana, y que probablemente seguirá otros 55 años más.

Don Alberto Benavides de la Quintana es el fundador de la compañía. En términos de relaciones comunitarias, él fue quien abrió la trocha: en los inicios, hacer relaciones comunitarias significaba pasar la noche en la casa de los comuneros y construirles las plazas, luego vendrían las plazas de toros y las carreteras. Ahora, en medio de la modernidad, se trata de despersonalizar la relación con las comunidades sin que esto signifique regresar al paternalismo.

Apertura y transparencia, la internacionalización

BVN tiene operaciones en diversas regiones del país. Las inició en la mina Julcani ubicada en la región de Huancavelica. También tiene operaciones en Lima, Arequipa y Cajamarca, y exploraciones en casi toda la región andina. La mayoría se caracterizan por:

- Unidades mineras que iniciaron sus actividades con producciones pequeñas.
- Las minas principales llevan, al menos, 30 años de operaciones continuas.

- En cada mina se constituyó un campamento-ciudad provisto de infraestructura y servicios básicos para que los trabajadores habiten con sus familias. Se construyeron hospitales, colegios y «mercantiles» (gran almacén de abarrotes), todos subsidiados por la empresa minera.
- Una estructura jerárquica que dirigía la operación y administra los servicios en el campamento-ciudad.
- En el caso de las exploraciones mineras, estas se diferenciaban en dos tipos: aquellas constituidas por pequeños equipos de geólogos que exploran superficialmente en territorios asignados y aquellas que desarrollan galerías subterráneas de exploración para confirmar y ubicar la existencia de mineral previo al desarrollo de la operación minera.

Hace justamente 15 años, BVN tuvo un quiebre importante: de operador de minas pequeñas a socio de grandes operaciones. Se inició la internacionalización con su participación en Minera Yanacocha. También significó la construcción de una nueva relación con nuevos actores: los inversionistas.

Estructura del accionariado

Si bien la familia Benavides es la fundadora de BVN, actualmente no tienen el control del accionariado. Desde la apertura de este último y la internacionalización, BVN inició un proceso de reforma interna dado el nuevo contexto de mercado en el cual empezaron a funcionar. La adopción voluntaria de los principios del gobierno corporativo significó un cambio importante. Algunas prácticas asumidas (descritas en la entrevista como importantes) son:

- Directorio independiente.
- Comité de nominaciones del directorio.
- Comité de ética.
- Transparencia en la información para los accionistas: memoria anual.

Actualmente, la familia Benavides controla solo alrededor de un 25% del accionariado. El porcentaje restante está repartido entre inversionistas institucionales extranjeros y nacionales (las AFP, por ejemplo).

Evolución del entendimiento de los temas sociales: nuevos horizontes, nuevas políticas y nuevas estructuras

El perfil bajo

Don Alberto Benavides afirmaba: «Cuando yo hago algo, me interesa que la gente a quien busco beneficiar esté enterada... no me interesa el resto». Se percibe que internamente no se encontraba la manera de combatir el perfil bajo. Por ejemplo, el proyecto PRA en Huancavelica, financiado por BVN, demostraba exitosamente resultados de desarrollo. Sin embargo, la población beneficiada no percibía ninguna vinculación local a la operación de Julcani.

El inicio del cambio...

En los últimos cinco años aproximadamente empieza a evidenciarse un cambio en los «otros *stakeholders* no financieros»: la sociedad civil organizada y las comunidades campesinas. Ello ha originado el inicio de una evolución acelerada en la manera de entender la realidad social, provocando y obligando cambios importantes en la estructura de BVN y en las formas de establecer la relación con esa sociedad en general y con las comunidades campesinas en particular.

Hace más o menos 5 años...

La forma de establecer relaciones con las comunidades vecinas a la mina era la misma que los inicios de BVN: era el superintendente (máxima autoridad operativa) quien se encargaba de negociar con las comunidades los derechos de servidumbres; el área de servicio social se ocupaba del atender las necesidades básicas (principalmente en salud) y la participación en fiestas locales; se construían plazas, parques, plazas de toros, canales de riego, etcétera. Todo aquello que ahora se conoce como asistencialismo o paternalismo. Pero también se llevaban a cabo trabajos que ahora son catalogados como buenas prácticas de relaciones comunitarias y desarrollo sostenible como la asociación público-privada para la provisión de energía eléctrica a la ciudad de Huancavelica.

Hace solo cinco años...

Se crea la subgerencia de medio ambiente y comunidades, dentro de la gerencia de operaciones. El objetivo fue reorganizar y ordenar los procesos de obtención de servidumbres. Las relaciones comunitarias buscaban servir a la operación para conseguir servidumbres. Se elige como subgerente a uno de los superintendentes que tenía habilidades de trato con la gente. La elección también pasó por una

evaluación del ciclo que el perfil elegido tenía en BVN. La idea era establecer una subgerencia corporativa que establezca lineamientos y políticas.

Al área de recursos humanos se le encargó el manejo de las comunidades en las minas como una responsabilidad de segundo nivel. La principal responsabilidad del jefe de recursos humanos era la relación con el sindicato. Por esa experiencia de negociación sindical se les dio la responsabilidad de trabajar con las comunidades para obtener las servidumbres de tierras necesarias.

Se percibe que en aquella época se podía negociar con las autoridades sin necesidad de llegar a procesos más complejos o tratativas con toda la comunidad. Se percibe que no existían problemas de legitimidad o representación. «Uno no se tenía que preocupar por pensar y analizar las estructuras sociales».

Cambios que generan rupturas. La importancia de la cultura empresarial

BVN empieza a sentir que la visión de la construcción de la relación de «buen vecino, buen pata» no es suficiente. Se requiere una visión y la construcción de una experiencia desde una perspectiva más especializada basada en las ciencias sociales y el desarrollo. Se inicia la contratación de perfiles especializados. La relación con las comunidades empezó a tecnificarse y se inicia una corriente que promovía el cambio de visión: de una visión de servicios a la operación a otra de análisis y entendimiento de la realidad social para la intervención y promoción del desarrollo desde la empresa. Empieza a cuestionarse la estrategia del «buen pata».

Con más de 55 años de actividad como empresa y con gerentes que tienen más de 30 años en ella, la presencia de una perspectiva técnica generó rupturas. La tradicional operación empezaba a ser cuestionada. Asimismo, las nuevas formas de establecer procesos sociales con las comunidades son puestas en entredicho aún más porque significaban mayores tiempos, mayores procedimientos y se veían como «asuntos complicados». Los operadores antiguos preferían «meter las máquinas y arreglar luego, si así siempre lo hemos hecho». Se evidenció la ausencia de un diálogo interno y de la integración de tradición y técnica social.

La búsqueda de un norte

Tras varios intentos y varios perfiles, se produjo una búsqueda estratégica de un norte. BVN buscó ayuda y asesoría externa para iniciar un proceso mayor que permitiera sentar las bases para una transformación adecuada y planeada. Se concluyó en que relaciones comunitarias, medio ambiente y seguridad deben salir de la gerencia de operaciones. Se decidió entregar estas áreas a Raúl Benavides.

Se inicia el fortalecimiento de los equipos de relaciones comunitarias con las operaciones a través de la constitución de oficinas de relaciones comunitarias en cada operación y con la contratación de personal. Empieza la apertura al diálogo con instituciones y organizaciones de la sociedad civil como las ONG críticas de la actividad minera.

En este periodo ocurrieron los mayores conflictos sociales en las operaciones mineras y también los más graves problemas de seguridad: accidentes fatales. Se percibe que ambos temas necesitan una mayor atención.

La nueva estructura

Recién en 2008 se produjo un cambio histórico: la creación de la gerencia de relaciones comunitarias. Esta nueva instancia reporta directamente al gerente general y tiene igual importancia política que las gerencias de operaciones y finanzas. Se encarga el liderazgo al hasta entonces subgerente de administración y recursos humanos.

La más alta dirección de BVN decidió hacerse cargo del gerenciamiento de los procesos sociales a través de la creación de esta entidad, siguiendo el ejemplo de la internacionalización.

Se empieza a dar importancia a herramientas sociales como programas de comunicación (*spots* radiales en localidades) y convenios público-privados. Se empieza a consolidar la intervención bajo el concepto de la responsabilidad social compartida, para que cada actor realice lo que le corresponda: «Que no haya forma de que el Estado pueda decir que no».

También se establecen nuevos retos: «No cambiar el largo plazo sostenible por un corto plazo fácil».

- Cómo mantener informada a la gente.
- Manejo de expectativas de las poblaciones por el ciclo inusual de alza en el precio de los minerales.
- Estrategia del acompañamiento e involucramiento de la mina en el proceso de desarrollo social. No se trata de girar un cheque y buscarse un técnico. La mina debe acompañar.

2) Entrevista con Javier Aroca de la ONGD Oxfam América, coordinador regional del programa de industrias extractivas

Fecha de la entrevista: 28 de noviembre de 2008 (en Lima).

Entrevistadores: Reina Uzcátegui y Aldo Girona.

De la manera en que operan las ONGD

Javier Aroca hizo referencia inicialmente a la forma en que operan las ONGD en el contexto de las relaciones, conflictos y negociaciones entre las empresas mineras y las poblaciones de las zonas de influencia a sus operaciones. Al respecto comentó que depende del tipo de ONGD y en qué clase de casos interviene; algunas tendrán una actitud más ideológica y, por lo tanto, no contribuirán con la resolución de conflictos; otras en cambio asumen más bien el rol de asesores técnicos, de colaboración, de acompañamiento de los procesos y este es un papel más interesante, pues no actúan de acuerdo con su propia visión sino más bien teniendo como referente las preocupaciones de las comunidades. Esta es una actitud diferente a la que asumen las ONGD ambientalistas por ejemplo, pues para ellas lo que importa es que la minería impacta de manera negativa al medio ambiente y, por consiguiente, no deben extraer recursos. Un punto interesante al cual hizo referencia fue que en ocasiones esta ONGD colaborativas suelen ser desprestigiadas porque su trabajo es visto como aquel que debe hacer la empresa, como aliada de esta última. Las ONGD perciben que la presencia de la empresa solo busca obtener rentabilidad, lo cual no deja de ser cierto, pues este es una componente del negocio, de lo que se trata es que lo consigan con responsabilidad social.

Algo de historia sobre el contexto previo a la instalación de la Mesa de Diálogo de Tintaya

Para lo cual se remitió a 1998, cuando el alcalde de la Municipalidad Provincial de Espinar invitó a la ONGD CooperAcción para que visitara la zona. Había una suerte de reclamo repetitivo en las comunidades, especialmente el de Tintaya, respecto básicamente del incumplimiento de algunos compromisos que había adquirido la empresa con estas y que se remontaba incluso desde la época en que fuera instalada la mina (1980) cuando era de propiedad estatal. Probablemente, es uno de los pocos casos en que una mina se instala sobre la expropiación de tierras. En aquella época el régimen de la propiedad estipulaba que las tierras de las comunidades eran inembargables, inalienables e imprescriptibles y que podrían ser expropiadas o vendidas si el Estado lo establecía mediante una ley de expropiación, precisamente eso fue lo que ocurrió en Tintaya. Luego la Constitución del Perú fue modificada en la década de 1990 e hizo más fácil un proceso de venta, el Estado entonces ex-

propió tierras pero a cambio debía pagar un precio, que según las comunidades fue de alrededor de 10 soles por hectárea. Ese, pues, era un precio insignificante (3 a 5 dólares), pero además ofrecieron trabajo sin precisar que no podían darles a todos; y que hasta cuando no fuera necesario podían continuar habitando en las tierras que habían sido expropiadas. Esta situación causó profunda confusión entre las comunidades afectadas, pues pensaron que ellos continuaban siendo los propietarios de las tierras aun cuando habían recibido dinero por la expropiación. Esta situación contuvo el conflicto hasta el momento en que tuvieron que comenzar a desalojar a los pobladores. Luego en los años noventa la empresa es privatizada y decide ampliar el tajo, para lo cual decidió comprar tierras aledañas cuyo precio fue gradualmente mayor. En el fondo del reclamo estaba entonces que se les había pagado muy poco por las tierras, además que luego las comunidades se quedaban sin alternativas, pues tenían que trasladarse a otros lugares o a las ciudades de Espinar y Arequipa, lo cual afectó su modo de vida. En 1998 CooperAcción visitó la zona y se relacionó con las comunidades de la zona, justo en esa época se constituía también la Corecami, en Cusco. En ese tiempo había dos reclamos: que la mina contaminaba el medio ambiente y los bajos precios que había pagado la empresa por las tierras a la comunidad. CooperAcción entonces elaboró dos informes: uno legal para comprobar si la expropiación y el pago de las tierras se había realizado conforme a la ley, y el otro informe medioambiental que buscaba ver si había contaminación.

Dos años después, Oxfam Australia abre un programa llamado el Ombudsman de la Minería, que busca cumplir las funciones de un defensor del pueblo que es investigar los casos, hacer reportes y recomendaciones; el objetivo del programa es vigilar las actividades mineras australianas en el mundo. En 2001 publicó un reporte sobre Tintaya, y hasta entonces es que la empresa se plantea enfrentar al problema, pues antes de la publicación del informe desconocía los conflictos que se sucedían en las comunidades por sus operaciones. Ningún ejecutivo en Lima (es lo que tiene entendido) les había reportado sobre los problemas, no les dieron importancia. La empresa manifestó claro interés en resolverlos. El ombudsman vino al Perú, visitó las comunidades y constató que efectivamente los problemas expuestos en el informe eran ciertos, básicamente en lo referente a los desacuerdos en el tema de la expropiación de tierras. Fue así que este representante del programa australiano del ombudsman, Ingrid MacDonald, invitó a los involucrados a que participaran en una mesa de diálogo, y el 10 de diciembre de 2001 se instaló oficialmente, pero no es hasta febrero del año siguiente que comienza a funcionar. Básicamente porque la empresa pidió tiempo a fin de prepararse para el proceso.

Sobre la relación de la empresa con las comunidades antes de la mesa de diálogo

Básicamente la lógica era asumir los problemas ofreciendo soluciones de tipo individual, o simplemente hacían lo que la ley estipulaba. La actitud fue de absoluta negación, ningún reclamo sobre las tierras era viable. Con la mesa los ejecutivos de la empresa se involucran, cambian de actitud, al principio son los que escuchan a las comunidades. Antes estas no eran escuchadas por la empresa, probablemente los que se enteraban eran los oficiales de RR. CC., y no la alta dirección de la empresa, no se reunían con las comunidades. Algo interesante: se empieza a notar que la empresa sí estaba dispuesta a escuchar y buscar solución a los reclamos. Más bien había problemas del lado de las comunidades por falta de confianza, no creían en la buena disposición de la empresa y tomó meses antes de darse cuenta de que las comunidades no estaban preparadas para negociar, lo están para reclamar, para movilizarse y presionar, pero no para sentarse en una mesa a negociar. Entonces lo que Oxfam hizo fue un curso de capacitación en negociación para los dirigentes que participaban en la mesa, y entonces el proceso comenzó a avanzar rápidamente, porque pudieron plantear mejor sus demandas, articular lo que querían. Fue un aprendizaje para todos.

El papel de CooperAcción fue el de ser una suerte de asesor de las comunidades

Los ha acompañado en las reuniones. Oxfam fue en cambio un veedor, facilitador, pero también trataba de plantear algunas salidas, así fue que invitamos a la organización Iprecom, que ahora es Prodiálogo, para que capacite a los comuneros. Luego hemos apoyado a CooperAcción y Corecami para que el proceso avance.

Sobre la institucionalidad local

¿Por qué faltó la intervención de un tercer actor internacional para iniciar la mesa de diálogo? Su impresión es que los mecanismos a todos los niveles (local, regional y nacional) no funcionan, las comunidades no saben a quién recurrir para presentar un reclamo por las operaciones de una empresa minera (vacío que no ha sido resuelto hasta ahora). Para él sería ideal que la Defensoría del Pueblo, por su reputación de imparcialidad, porque se preocupa por las comunidades podría cumplir ese papel, pero su respuesta es que no es su competencia. La alternativa entonces sería otorgarle la competencia, pues crear otro organismo sería muy costoso para el Estado. Por eso otros han hablado de la necesidad de la existencia de una autoridad ambiental independiente, y para algunos el rol debería ser asumido por el Ministerio del Ambiente. El tema es que este sigue siendo parte del gobierno y hasta ahora siempre ha otorgado mayor prioridad a la promoción

de la inversión que a la fiscalización de las operaciones de las empresas, o a que las normas se cumplan. O en todo caso Osinergmin, que en su momento le han encomendado fiscalizar a las empresas mineras (desde 2006). Antes de eso no les hacían caso, varias veces esta impuso sanciones a las empresas parte del consorcio Camisea por la presencia de algunos problemas con la construcción del gasoducto, pero la empresa no pagó. Sin embargo, desde que se le otorgara esa competencia ha impuesto sanciones a las empresas mineras y varias las han cumplido, lo que demuestra que podría haber en el sector minero una mayor predisposición a ser fiscalizados. Hace poco publicaron un informe sobre esto y es alto el cumplimiento. Pero en el ámbito local hay desconfianza acerca de lo que podrían llegar a hacer las municipalidades, y las regiones son percibidas como distantes. En este escenario una entidad de fuera (que venía del mismo lugar de la casa matriz de la empresa) sí puede tener un efecto más importante, probablemente por la imagen de la empresa. Para una empresa como esta la imagen, su marca, es muy importante, pues los problemas de esta naturaleza podrían llegar a afectar el costo de sus acciones. Fíjense lo que ha sucedido con el anuncio que hizo hace pocos días BHP sobre retirar la opción de compra de Río Tinto (el valor de las acciones bajó 40%). Por eso decidieron hacer lo que hicieron.

Los funcionarios locales no explicaron el contexto en el que se desarrollaba la actividad

Es evidente la falta de articulación entre los niveles directivo y operativo. También se subestiman los problemas, no se les otorga la importancia debida a los temas sociales; a pesar de que tienen buena información minimizan los conflictos. Las empresas han tenido información sobre los problemas antes de que ocurrieran, pero fueron subestimados. La estrategia del tratamiento de los problemas no fue el apropiado, el uso de la policía para disipar las tensiones sirve en el momento pero no resuelve lo del largo plazo.

BHP había tenido conflictos en otras partes del mundo, en Australia y Canadá

Ya habían sufrido problemas serios con comunidades, cierta presión sobre su actividad, lo cual influyó en la idea que era necesario evitar que volviera a ocurrir. Ahora estamos en un mundo globalizado, lo que pasa en el Perú se sabe en Australia; un problema más podía hacer más daño a su reputación si no era atendido. Pero al mismo tiempo yo siento que hubo un sincero involucramiento de los funcionarios de alto nivel en la solución. Evidencia de ello ha sido la venta a Xstrata: uno de los activos que creo ha tenido importancia en el monto de la venta ha sido la confianza que han logrado generar entre las comunidades del entorno de la mina, lo cual ha permitido que sepan que al margen de los problemas, las protestas en la provin-

cia, las comunidades sienten que la empresa está cumpliendo su palabra, que ha cambiado su visión hacia la disposición al diálogo, a escuchar.

La toma de Tintaya en pleno proceso de Mesa de Diálogo (2005)

Se produjo por la confusión de los procesos: la mesa de diálogo se llevó a cabo con cinco comunidades, y los que hicieron la protesta fueron las comunidades que se encuentran alrededor (en la provincia de Espinar existen 68 comunidades), y también la gente de la misma ciudad de Espinar que estaban trayendo a la mesa un tema que lleva años de discusión con la mina de Tintaya, incluso desde que la empresa era estatal.

En 2003 se había suscrito un convenio marco, un proceso más amplio que la mesa de diálogo (por primera vez una empresa se compromete a pagar un porcentaje de sus utilidades para el desarrollo de la provincia, lo que fue duramente criticado por la mayoría de las empresas mineras, pero que sirvió de base para lo que luego fue el 'aporte voluntario'), pero se comete un error en el diseño del modelo de gestión del convenio, involucrando a demasiadas entidades (50 personas), lo cual frenó el proceso de ejecución de los recursos que ofreció la empresa, que no avanzara el convenio marco después de dos años porque no se ponían de acuerdo las partes. En 2005 estalla la protesta por esta razón, pero más que nada porque el gobierno no había cumplido con el ofrecimiento de construir un hospital en la época de la campaña de Alejandro Toledo (varios reclamos del pliego estaban dirigidos al Estado), pero una vez más la estrategia de la gente era tomar la mina, llamar la atención y hacer que el Estado los atendiera y negociara. Se planteó entonces formar una comisión de negociación, integrada por el padre Gastón Garatea, el vicepresidente del gobierno regional y Oxfam (por invitación). Lo que hicimos fue plantear recomendaciones para que el convenio marco fuera más ágil y proponer algunos convenios para que se cumplieran los compromisos. La mesa de diálogo siguió funcionando e incluso apoyó a la empresa en todo momento de esta crisis.

Importancia de la comunicación entre todos los actores y niveles (diálogo intercultural)

Hace falta mucha comunicación, cada uno está acostumbrado a hablar con los que cree semejantes, con los que hablan nuestro mismo lenguaje (empresas con empresas, comunidades con comunidades, etcétera). Es necesario un proceso mucho más amplio para generar confianza entre los actores. Una experiencia interesante es la organización Diálogo Minero; la principal apuesta es que diferentes actores se sientan y se conozcan, generar un espacio para que la gente escuche lo que el otro dice. Ha servido en algunos procesos, conflictos, para hacer algunos avances, pero

es un esfuerzo insuficiente. El Estado debe involucrarse, hay que fortalecer su papel como árbitro que soluciona problemas con imparcialidad, ahora se le siente lejos. Las comunidades deben fortalecerse en negociación para apostar por una cultura de diálogo, difundir las buenas experiencias de diálogo a través de los medios de comunicación. Si eso se logra se podría avanzar más de lo que se hecho hasta ahora. Hay todavía un camino largo por recorrer, hay mucha desconfianza mutua, pero el desafío es difundir los logros de estos instrumentos de solución de conflictos.

Un modelo de RSE en el Perú

Uno de ellos es Tintaya, antes fue con BHP y ahora con Xstrata, también Antamina ha hecho muchos esfuerzos por aplicar políticas de RSE. Están poniendo en práctica muchas de las políticas que pienso deben ser aplicadas.

Por qué son un ejemplo

Son capaces de tomar medidas audaces (Tintaya: adelantó el pago de utilidades), Antamina: ha hecho grandes avances en materia de transparencia de la información publicando cuánto está pagando y como se están invirtiendo esos recursos, aunque no tienen mucho respaldo de la sociedad minera. También tienen costumbre de publicar reportes de RSE que se difunden a todos los *stakeholders*, se reúnen con todos los actores; una buena manera de hacer que cualquier duda o fantasma se disipe es informando. Hay buena disposición para participar en los espacios de diálogo que se plantean, y también recibir la fiscalización. Son de las pocas empresas que no buscan mediatizar a los funcionarios que los fiscalizan.

Perfiles

La primera impresión siempre es la que queda. La gente debe tener sensibilidad social, que comprenda los procesos sociales, las culturas diferentes; es decir, se necesita personas con formación profesional en ciencias sociales. El error que muchas empresas cometen es enviar a sus ingenieros que tienen plazos por cumplir y olvidan aspectos sociales. No deben ser ingenieros de exploración, o en todo caso deben ir juntos con equipo de RR. CC. Hablar quechua o lengua de la zona es una gran ayuda.

Particularidad del Perú frente a América Latina

Posiciones más diversas de las comunidades, no tienen posición antiminera, tienen deseo de ser beneficiados por la presencia de empresas mineras. En principio la gente no se opone a la minería. A diferencia de lo que ocurre en Ecuador, que ha

sido de pequeño o mediano alcance. En Bolivia, muchos de los que se dedican a la actividad minera ahora tienen sus propias cooperativas mineras y apoyan al sector. El Perú es uno de los pocos países donde hay mayor predisposición a la actividad minera.

Revisión de ley minera y reglamento de participación ciudadana

El Perú es uno de los países que tiene mejor legislación en esta materia, pero no hay entidades que se encarguen de fiscalizar.

Las fusiones, compras y la RSE

Las grandes empresas transnacionales, es decir, la gran minería, tienen vocación por cumplir los estándares internacionales de RSE. Lo interesante sería que puedan contagiar a otras empresas a seguir estas políticas. Ojalá que las fusiones ayuden a difundir la idea que es mejor negocio la RSE y que es una inversión. Si bien puede causar preocupación la concentración en pocas empresas de las operaciones mineras, quienes lo están haciendo son empresas con altos estándares de RSE. Así, el entrevistado recomendó revisar el informe sobre RSE de Oxfam en la web de Oxfam América (encargado a Social Capital Group).

3) Entrevista a Lucio Ríos, ex vicepresidente y gerente general adjunto de las operaciones en BHP Billinton Tintaya y ex integrante de la comisión de coordinación y seguimiento de la Mesa de Diálogo de Tintaya

Fecha de la entrevista: Lima, 19 de noviembre de 2008.

Entrevistadores: Reina Uzcátegui y Aldo Gironda.

Lucio Ríos Quinteros es un destacado ingeniero de minas de gran trayectoria profesional, fue presidente del Instituto de Seguridad Minera (ISEM) para el periodo 2007-2008. También ha ejercido importantes cargos como presidente del Instituto de Seguridad Minera (ISEM) en un anterior periodo, presidente del Comité de Seguridad Industrial de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNM-PE), vicepresidente de BHP Billinton Tintaya S.A., creador y gerente general de la Fundación Tintaya, gerente del Fondo Minero Antamina y actualmente es director del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP) y consultor en gestión minera con responsabilidad social. Hoy nuevamente es presidente del ISEM.

La gran experiencia de Lucio Ríos en la gestión minera, con énfasis en la seguridad y trabajo en equipo, se hace particularmente relevante con su liderazgo en los

delicados temas sociales, las relaciones comunitarias y el desarrollo sostenible. Una de sus más destacadas participaciones directas es el logro de la Mesa de Diálogo de Tintaya, producto de un trabajo conjunto entre empresa minera, comunidades, ONGD, autoridades locales y gobierno; sin duda, son experiencias y modelos por implementar en muchos proyectos mineros del país para realizar una minería socialmente responsable y propiciar su desarrollo sostenible.

«LOS CONFLICTOS SON UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA EMPRESA»

BHP Billinton respecto de RSE-RRCC-Comunicación estratégica. Evolución en el centro minero: «El fantasma del pasado»

Esta empresa se crea en 1981, cuando se funda, un departamento de RR. CC., pero fundamentalmente para atender la necesidad de abordar el tema de las tierras, su compra y valorización; aunque ya existía un instrumento normativo, concretamente un decreto supremo, que permitía la expropiación de terrenos, era necesario contar con personal que se encargara de la labor de negociar con la gente. Por ello se creó el área de RR. CC. (que en esa época reportaba al gerente de administración y posteriormente a la oficina de RR. HH.), luego se mantuvo para atender las relaciones públicas, las comunicaciones, los asuntos externos; eran dos personas que trabajaron allí por muchos años. Ese esquema se mantuvo hasta que se privatizó la empresa (cuando se creó la vicepresidencia para asuntos externos y comunitarios) y al llegar BHP continuó funcionando de esa manera hasta 1999 (desde 1995 reportó a la vicepresidencia que era dirigida por Lucio Ríos). Lo que hace cambiar, pensar y repensar cómo comunicarse o interrelacionarse con comunidades y grupos de interés fueron los movimientos y sentimientos que había en la población por los hechos del pasado: «Para nosotros se hizo mucho más evidente que muchas cosas que sucedieron en el pasado se trajeron al presente, y en el presente estábamos nosotros».

La necesidad de aplicar la política de la empresa

El área de RR. CC. estaba atendiendo esas quejas, reclamos, y allí es cuando interviene la política de la empresa BHP (hablo del periodo 1999-2000), la cual decía que hay que promover el desarrollo de las comunidades, pero no nos dicen cuándo ni cómo; además teníamos que resolver primero los temas del pasado: la negociación de tierras, la violación de derechos humanos, la contaminación ambiental y el hecho que no habíamos contribuido con el desarrollo de las comunidades sino al contrario. No podíamos hacer algo por el desarrollo porque estábamos atendiendo siempre quejas y reclamos, petitorios, memoriales, manifestaciones, bloqueo de carreteras;

en definitiva, una fuerte presión. Estábamos entre esa disyuntiva: enfrentar esas presiones y por otro lado atender la política de la empresa.

El momento de la verdad

En 2000, como responsable, hago un balance de la situación y digo «si voy a estar de bombero no voy a solucionar nada, salgo quemado de todo esto y no se va a poder cumplir la política de empresa»; es así como planteé a la compañía (a fines de 2000) reestructurar toda el área, pues solo con tres personas no podía hacer nada (los perfiles de estas personas: *el jefe de RR. CC. era comunicador, había trabajado en el sector público en esa área. Era cusqueño, hablaba quechua, estaba bien el perfil; *su segundo (asistente): se graduó de economista, era un lugareño; y luego en 2000 contratamos a otro comunicador porque pensamos que con Fernando Moscoso y el otro podían ver los temas de las quejas, pero necesitábamos a alguien que comunicara interna y externamente y buscamos a Alfredo Zúñiga. Ese pequeño equipo hacía de todo, sacábamos revistas, boletines, etcétera.

La política de la empresa visibilizada

Llegó un momento en el que estábamos abrumados y pensé en reestructurar: entonces esto que para el momento era el área de RR. CC., se convirtió en un área exclusivamente para la comunicación, Fernando Moscoso asume el área de comunicaciones con Alfredo Zúñiga. También se crea una gerencia de desarrollo social que ve las RR. CC. (con ocho posiciones más el gerente) y va a hacer de bombero, va a lidiar con las comunidades. Pero ¿cuándo hago lo que dicta la política de la empresa? Entonces me fijo en los modelos de la misma BHP, y me doy cuenta de que en otros contextos tienen fundaciones: en Chile (Escondida, cinco años), en Colombia (Cerro Matoso que es más antigua, 20 años), y decido para cumplir con la política crear otra entidad, independiente, ajena a los problemas del día a día, a los reclamos y que se dedique solamente a los temas del desarrollo, entonces creamos la Fundación Tintaya, que fue una réplica de la Fundación Escondida, pues nos fuimos a Chile a estudiar la estructura y funcionamiento. Sin embargo, no reparamos en el esquema legal, cuando ya habíamos armado todo nos dimos cuenta de que era complicado el esquema formal y legal de la fundación aquí, que las decisiones no eran fáciles, incluso eran más complicadas que en el Estado.

Percepción de los «otros» sobre la nueva estructura

Los grupos de interés pensaron que era una estrategia de la empresa para confundirlos, distraerlos, no había credibilidad, confianza; pero empezamos a trabajar en unos programas y a obtener algunos resultados pero todavía muy chicos; aun así

no era creíble. De cualquier forma, las cosas no se hacen de la noche a la mañana, básicamente nosotros diferenciamos dos aspectos: *para el manejo de las quejas, la atención del día a día, había que crear procesos (a cargo de la Gerencia de Desarrollo Social) con mesas de diálogos, debían salir consensos, acuerdos. Cuando se obtienen van a otro ente, a la Fundación Tintaya, que es el que ejecuta, pues es una entidad privada, no depende de nadie, y les dijimos a las comunidades: «Ustedes pueden nombrar un comité de vigilancia que vea sus proyectos, para que puedan participar y que le rindan cuentas». Las comunidades decían que no porque temían que el dinero no llegara a ellos por lo complejo de la estructura.

Dilema entre el largo y el corto plazo

Hubo un camino paralelo que fue interesante: el de las ONGD, al principio eran unos diablos para nosotros (CooperAcción, Oxfam, Conacami). Justo en el periodo en el que estábamos armando la estructura, y en pleno proceso de negociaciones para la fusión entre BHP y Billinton en 2001, se publica en la web de Oxfam el informe que expone sobre varios conflictos, casos entre los cuales figuraba el de Tintaya. El CEO de BHP llamó y pidió que se le explicara lo que ocurría y ellos (presidente y vicepresidente de BHP Perú) le dijeron que no pasaba mucho, que estos eran unos «locos, terroristas que estaban haciendo laberinto» (quienes publicaron el informe nunca se acercaron a la empresa). Entonces les pidieron que fueran a Australia, y cuando Lucio Ríos recibió la agenda se dio cuenta de que entre los invitados estaba también Billinton y otros, hasta el representante de la realeza. Así es que se produjo la visita, el mismo Lucio asistió a la cita en representación de la empresa en el Perú, pues el presidente no pudo ir. Hizo una presentación y la reacción de los directivos fue simplemente consultarle acerca de qué había que hacer para lidiar con los problemas. Lucio entonces los invitó a venir al Perú para investigar lo que estaba sucediendo. Respecto de las ONGD de entonces, Lucio comentó que su percepción fue cambiando, pues estas habían demostrado su interés en que el conflicto fuera resuelto y cooperaron en todo momento con las comunidades y la empresa para que el proceso de la mesa de diálogo (instancia en la que derivó la publicación del informe) se llevara a cabo de la mejor manera.

La visión entonces desde la empresa fue aprovechar la coyuntura del conflicto como una oportunidad para profundizar en los procesos de cambio que habían iniciado antes de que se publicara el informe. Este resultado, así como la creación de un espacio de reconocimiento e intercambio, fueron los más importantes beneficios del conflicto y la experiencia de la mesa de diálogo. Fue el gran impulsor del cambio en la cultura organizacional de la empresa.

4) Entrevista a Neyer Cerna, supervisor de medio ambiente de la Compañía Minera Antamina S.A.

Entrevistador: Walter Oyola.

La entrevista realizada al supervisor de medio ambiente de Antamina se enfoca en los siguientes aspectos:

- Política de comunicación de la oficina de relaciones comunitarias con la comunidad.
- Enfoque de los accionistas sobre la gestión de la oficina de RR. CC. y el perfil de un relacionista comunitario.
- Estructura de la organización de la empresa y rol de la oficina de RR. CC. en la empresa.
- Perspectiva de las operaciones de RR. CC. respecto al cambio del panorama minero por la baja en la cotización de los metales.

Se puntualizó que no existe un tema de comunicación para el desarrollo, solo se informa de sus actividades de manera específica, lo que no genera un cambio en la población. Se divulgan los proyectos de inversión en la comunidad, además de planes de emergencias, programas de seguridad, etcétera. También se entrega información a las autoridades y se discute sobre el desempeño ambiental.

Antamina nació con la concepción de RR. SS. debido a que BHP, consorcio accionista de la empresa, incorporó este concepto en las actividades de la compañía desde un inicio. No obstante, la perspectiva de un gerente puede ser diferente e influir en cierta medida en el enfoque de actividades que se relacionen con la RR. SS.; sin embargo, la empresa está alineada bajo estándares de RR. SS. y derechos humanos.

El área de acción de relaciones comunitarias no se integra a otras dependencias de la empresa como la ambiental y de seguridad, ya que bajo el concepto de la empresa su gestión se plantea hacia lo interno. Para mejorar la comunicación interna es necesario que el relacionista comunitario tenga una formación especial que incluya: herramientas de comunicación, negociación, y psicología social, además de un reentrenamiento antes de tener trato con las comunidades. Incluso con una instrucción normal, como una maestría en RR. CC. La experiencia de campo no asegura el éxito de un relacionista comunitario.

Los planes de desarrollo en la empresa son muy genéricos, y no están orientados a generar valor o al desarrollo del capital social; por lo tanto, una contracción en el presupuesto asignado por la empresa para la implementación de planes de desarrollo afectaría la relación entre la comunidad y la empresa, ya que no estaría en condiciones para mantener el ritmo de inversión social como lo viene realizando. Sin embargo, para dar solución al problema de reducción de presupuesto de la empresa, se propone manejar conceptos de proyectos participativos que generen cambios en la población no solo en lo económico, sino enfocados al desarrollo del capital social, nuevas redes, emprendimiento económico, y que el desarrollo local no esté condicionado a las operaciones del proyecto. Es importante crear nuevas reglas de juego.

5) Entrevista a Antonio Cornejo, gerente de Relaciones Comunitarias de la Compañía Minera Antamina S.A.

Entrevistador: Walter Oyola.

La entrevista realizada al gerente de RR. CC. de Antamina, se enfoca en los siguientes aspectos:

- Perfil del relacionista comunitario y estructura organizacional de la empresa.
- Estrategia de comunicación de la empresa hacia la comunidad.
- Posicionamiento de la empresa en temas de RR. SS.
- ¿Cómo mejorar las RR. CC.?
- Perspectiva de las operaciones de RR. CC. respecto al cambio del panorama minero por la baja de los metales.
- Problemática de la relación empresa y comunidad.
- Sugerencia de un modelo de interacción empresa-comunidad.

El relacionista comunitario debería cumplir un papel fundamental en la interacción empresa y comunidad. Este tendría que reunir ciertas cualidades, como ser básicamente una persona que inspire confianza, independientemente de su profesión. Este perfil ayudaría a mejorar la interlocución entre la empresa y la comunidad, ya que tendría más llegada a esta. También el relacionista comunitario debería ser una persona versátil, que pueda ajustarse a los diferentes escenarios que Antamina maneja en temas de relacionamiento con la población. El campo geográfico de acción de la empresa es amplio, el cual abarca desde zonas altoandinas hasta ambientes costeros. Por lo tanto, las RR. CC. son diferentes en comunidades

andinas que con asociaciones de pescadores en la costa. Para ello, el relacionista comunitario deberá manejar diferentes herramientas que le permitan realizar una labor adecuada en los diferentes escenarios. El área de acción de RR. CC. tiene que ser independiente en la empresa, ya que otras dependencias de la empresa como geología no tendrían que interactuar con esta.

La estrategia de comunicación en Antamina no es la adecuada, ya que se maneja de manera superficial debido a que los comunicadores de la empresa no se relacionan con las comunidades, y transmiten mensajes de terceros. Los comunicadores deberían compartir vivencias con la gente de la comunidad para que se transmita un mensaje que refleje una perspectiva más realista de los eventos en las comunidades. Por otro lado, la línea de comunicación en Antamina no ha variado en los últimos años, frente a un suceso positivo o negativo se suelen hacer notas de prensa o incluso conferencias de prensa, pero tienen un impacto en la opinión pública limitado. Los eventos son tratados superficialmente, incluso se publican notas de prensa irrelevantes.

Bajo una perspectiva nacional, Antamina se ha posicionado satisfactoriamente en el tema de RR. SS., pero más por el marketing que por una actividad real. Prueba de ello son los diversos premios obtenidos por el reconocimiento a sus acciones como empresa socialmente responsable. Pero la empresa está lejos de generar situaciones concretas que propicien un cambio real en la población. Por lo tanto, el posicionamiento de RR. SS. es resultado de un «marketeo» sobredimensionado.

Para mejorar la relación entre comunidad y la empresa, la confianza es lo más importante. Mejorar la relación significa construir una relación de confianza, que conlleva al cumplimiento de los compromisos adquiridos con la comunidad. Entonces la fórmula idónea sería que el relacionista comunitario genere empatía, confianza y que la empresa cumpla sus compromisos. Además, se debe mantener una interacción permanente con las comunidades, para conocer su problemática, detalles de su vida cotidiana, etcétera. Para ello es necesaria una activa convivencia con la comunidad.

Las perspectivas a corto plazo sobre la relación de la empresa con las comunidades son complicadas y nada favorables, debido a lo siguiente:

- La baja de las utilidades de la empresa con la caída del precio de los metales.
- El ingreso de un nuevo socio mayoritario con políticas de RR. SS. no prioritarias.

El panorama es complicado porque bajo esta nueva coyuntura la empresa, al no generar las mismas ganancias producto de la bonanza en el precio de los metales de años anteriores, el apoyo las comunidades disminuirá drásticamente, lo cual generará malestar en las comunidades con una consecuente reacción negativa. Por otro lado, el ahora accionista mayoritario de Antamina, Xstrata, tiene otro estilo de trabajo, que no está comprometido o no es proactivo en temas de RR. SS., como sí lo era el socio anterior BHP. Es claro que sin el soporte de los directivos el aporte de la empresa a la inversión social será más limitado. Al no aceptar nuevos compromisos la empresa podría enfrentar a nuevos actores, bajo una línea política, como congresistas, medios de comunicación, autoridades locales. Por lo tanto, se propone trabajar en una estrategia para limitar la dependencia de la comunidad respecto a la empresa a partir del fondo minero.

Uno de los principales problemas que la empresa tiene para mejorar la relación con las comunidades es la falta de continuidad en las políticas de desarrollo de los dirigentes de la comunidad, debido al proceso de elecciones y la incompetencia de los dirigentes. Las comunidades o asociaciones renuevan sus directivos cada dos años y esto genera que los avances alcanzados se modifiquen, ya que por lo general los nuevos dirigentes presentan otras peticiones y exigen un trato diferente a la empresa, que conlleva a que la problemática sea recurrente y periódica. En muchos casos los líderes son débiles, y no son secundados por la junta directiva; para la empresa no hay seguridad de que el dirigente vaya a manejar una situación frente a su asamblea. Además, el sistema de elección de los dirigentes en las comunidades no genera un fortalecimiento de los dirigentes. Los procesos electorales en las comunidades no tienen un marco legal uniforme, además la Ley de Comunidades es incompleta, no las fortalece para que tengan una organización adecuada. Es importante que los dirigentes cumplan con requisitos mínimos como: grado de instrucción superior y experiencia y mínimo de edad. Estas condiciones generan que la relación de la empresa con la comunidad sea frágil.

Se sugiere establecer un solo modelo de relacionamiento empresa minera-comunidad, manejando las variables adecuadas según las diferentes realidades. Actualmente, el sector minero emplea diferentes fórmulas que no resuelven los problemas; por ejemplo, no hay una participación activa de las comunidades para identificar sus problemas y partir de ellos desarrollar proyectos de inversión social. Esto genera que las comunidades no se sientan dueños de sus proyectos. En caso contrario, si se hace participar a la comunidad en todos sus niveles y estos se sientan comprometidos, se generarán resultados importantes. También es fundamental la interacción con la comunidad y el monitoreo constante de los proyectos. Por lo tanto, las mineras deberían encontrar una sola fórmula (modelo) para resolver la problemática de la relación empresa minera-comunidad, teniendo claros los criterios y que en la medida de lo posible serán comunes.

6) Entrevista a Carmela Fiori, jefa del área de comunicaciones de la Compañía Minera Antamina S.A.

Entrevistadora: Karen Eckhardt.

La estrategia de comunicación de la Compañía Minera Antamina y específicamente del área de comunicaciones está enfocada a atender dos públicos diferentes: (1) público interno, que incluye a los trabajadores, directivos y socios estratégicos, y (2) público externo, que incluye a las comunidades del área de influencia.

La estrategia de comunicación dirigida al público interno tiene como objetivo mantener informados permanentemente a todos los trabajadores sobre las actividades de la empresa. Particularmente, que todas las áreas se encuentren alineadas con los temas corporativos y los ejes de reflexión de la empresa. Se busca que los trabajadores conozcan sobre los temas transversales de la compañía, como son: seguridad, medio ambiente, salud, responsabilidad social y desarrollo sostenible. Las herramientas utilizadas dentro de la compañía son diversos: correos electrónicos, afiches, documentos impresos (reportes de sostenibilidad social, emitido cada año), notas de prensa, boletines, paneles informativos y videos (estos últimos dirigidos a los trabajadores que no cuenten con acceso al correo electrónico). Además, desde la creación hace un año de la radio Yanacancha, esta sirve como herramienta de comunicación interna en la empresa.

La comunicación en la compañía se lleva a cabo con la coordinación del área de recursos humanos y bienestar social, que tiene relación directa con el sindicato de trabajadores. Se realizan evaluaciones para conocer la efectividad y recepción del mensaje a través de una encuesta anual donde se indaga, entre otros temas, el medio informativo preferido. Se le da especial énfasis en el seguimiento del boletín informativo.

La estrategia de comunicación dirigida al público externo se sustenta en la difusión de un mensaje claro, básicamente informativo y educativo, que permita en primer lugar mejorar las relaciones entre la empresa y las comunidades y contribuir a que los pobladores logren una mejor calidad de vida. La comunicación sigue una estrategia micro o personalizada, es decir, que la información recogida por la empresa de los mismos pobladores sobre sus necesidades y problemas son la fuente primaria más importante en esta dinámica. Este relacionamiento entre la empresa y las poblaciones locales se realiza mediante programas de visitas externas a la mina (por ejemplo, las esposas de los obreros), materiales impresos (folletos, boletines, carteles traducidos casi en un 90% al quechua), pero especialmente mediante la radio Yanacancha. Esta emisora es un proyecto de Antamina creada hace tres años,

pero con solo uno de operación. Aunque Yanacancha funciona en las instalaciones de la mina, no tiene un perfil netamente pro Antamina, pues los temas tratados son propuestos por las diferentes áreas de la empresa, pero también se incluyen aquellos de mayor interés para los pobladores locales. La radio está dirigida por el área de comunicaciones de la empresa, y busca tener una personalidad propia, que los pobladores se identifiquen con ella, y lo más importante: generar confianza. El corte de la radio es mayoritariamente musical (65%), además de educativo e informativo (35%); cuenta con dos programas de salud y otro de RR. CC. semanal. La interacción entre la radio y los pobladores locales es exitosa: se reciben entre tres y cuatro comunicaciones diarias, y entre 750 y 850 mensuales, principalmente llamadas, mensajes de texto, cartas, etcétera.

El mensaje que se transmite en la radio se enfoca a diversos temas como: desarrollo de actividades productivas, fortalecimiento institucional, valores, cuidado del medio ambiente, nutrición, salud en general y esparcimiento (anuncio de ferias, actividades escolares, campeonatos deportivos, etcétera). La radio Yanacancha es considerada por la minera una herramienta sumamente valiosa, que ha permitido cambiar percepciones y rumores, educar y mantener informada a la población, porque llega a todos sin excepción debido a su amplia cobertura.

7) Entrevista a José de Echave, director de la ONG CooperAcción-Lima

Entrevistadores: Reina Uzcátegui y Karen Eckhardt.

- El tiempo del proceso social está supeditándose a la viabilidad técnico-productiva = mayores precios – más conflictos.
- Comunicación entre distintos actores.
- La disminución de precios de *commodities* es una oportunidad para ordenar la casa.
- Rol de hacer converger tiempos de viabilidad técnico-productiva con los procesos sociales corresponde al Estado en el ámbito regional.
- Creación de políticas públicas que apunten a una agenda de RSE en el Estado para que exista equilibrio entre autorregulación y regulación pública.
- Los espacios de diálogo entre empresas, Estados y sociedad civil existen (por ejemplo, Diálogo Minero), lo que hace falta es consenso para que este mecanismo se convierta en política pública. Para ello es necesario que el Estado asuma la incorporación de estos temas (RSE) en la agenda de debate nacional, así como la necesidad de crear las condiciones para que el espacio

de diálogo que existe sirva para la adopción de compromisos concretos. La empresa debe promover este cambio regional y nacional paralelamente (por ejemplo, la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza). Debe propiciar dos espacios de diálogo: papel de la empresa de integrador de niveles acerca de las visiones de desarrollo y educador (actitud proactiva y no reactiva frente a conflictos), creación de un nuevo pacto entre Estado, empresa y comunidades para establecer lineamientos consensuados de inversión social.

- RSE debe adaptarse al contexto. Es decir, esto no figura dentro de los indicadores del Global Report Initiative, pero podrían promoverse la incorporación de un indicador que tome en consideración las necesidades del contexto en que operan las empresas.

Mesa de Diálogo de Tintaya³¹

I. Antecedentes

La Mesa de Diálogo de Tintaya es un instrumento de resolución de conflictos que se inició en diciembre de 2001 para la gestión de las diferencias existentes entre la empresa BHP Billinton Tintaya y cinco (5) comunidades campesinas de la provincia de Espinar, en Cusco, afectadas por las operaciones de la mina Tintaya sobre el medio ambiente, los derechos humanos, la propiedad de la tierra y el desarrollo sostenible.

Hay un conjunto de circunstancias y actores que se conjugaron para que se manifestara abierta y claramente el conflicto y, consecuentemente, para que fuera propuesta la instalación de la mesa de diálogo:

1. Pasivos ambientales y sociales heredados de las operaciones de antiguas empresas: A inicios de los años noventa se produjo la privatización de la empresa minera, que fue adquirida por el consorcio estadounidense Magma Cooper Company / Global Magma Ltda., la cual cambia su nombre al de Magma Tintaya; luego en 1996 fue absorbida por el grupo Broken

31. El presente apartado sobre la experiencia de la Mesa de Diálogo de Tintaya ha sido elaborado utilizando las afirmaciones y opiniones hechas por Javier Aroca, coordinador regional del programa de industrias extractivas de la ONGD Oxfam América, en entrevista realizada el 28 de noviembre de 2008, quien participó activamente en el proceso de diálogo. También en la información documentada sobre el caso en textos como *Los procesos de diálogo y la administración de conflictos en territorios de comunidades: el caso de la mina Tintaya en el Perú* escrito por José de Echave, Karin Keenan, María Katia Romero y Ángela Tapia. Y en el texto *Defendiendo derechos y promoviendo cambios. El Estado, las empresas extractivas y las comunidades locales en el Perú*, específicamente al trabajo del mismo Javier Aroca titulado *El caso Tintaya* (2008: 137-197). Esta última es una publicación de Oxfam Internacional, el Instituto del Bien Común y el IEP, y el compilador de este interesante esfuerzo es Martín Scurrah.

Hill Proprietary (BHP) de Australia y finalmente en 2001 este se fusionó con la empresa Billinton P.L.C. de Inglaterra. Esta última recibió como legado un negocio con mucho potencial, pero también una historia de desencuentros, de promesas incumplidas entre las poblaciones de la zona de influencia de la mina y las empresas que la operaron, vale decir, una agenda pendiente heredada de lo que se ha denominado como 'antigua minería', que por distintas razones tuvo que ser atendida y resuelta por BHP para garantizar sus operaciones.

2. Falta de regulación estatal de las operaciones mineras: Este es un tema que se manifestó desde que se iniciaron las exploraciones en los años cincuenta hasta el momento en que se hicieron evidentes las señales del conflicto, aunque se profundizó en los años noventa cuando fueron aplicadas las políticas de reforma estructural en el Perú y entonces el interés estuvo puesto principalmente en la creación de las condiciones necesarias para atraer la inversión extranjera directa, especialmente hacia el sector de las industrias extractivas. Esta visión indujo la realización de profundas reformas de los instrumentos normativos que regulaban las actividades del sector, lo cual desarticuló el régimen de la propiedad de la tierra por ejemplo, que antes de la reforma estipulaba que las tierras de las comunidades eran inembargables, inalienables e imprescriptibles y que podrían ser expropiadas o vendidas solo si el Estado lo disponía mediante una ley de expropiación, lo cual ocurrió. Asimismo, la Constitución del Perú se modificó en los años noventa haciendo viable el proceso de venta, posibilitando que el Estado expropiara tierras de la zona, a cambio de 10 soles por hectárea aproximadamente. Cuando en los años noventa la empresa es privatizada y decide ampliar el tajo, se producen nuevas compras de tierras aledañas a un precio gradualmente mayor. La secuencia de hechos descrita preparó el terreno para que se produjera un profundo descontento y resentimiento por parte de las comunidades, pues se les pagó muy poco por las tierras, además las expropiaciones dejaron sin alternativas a las comunidades afectadas, pues estas tenían que trasladarse a otros lugares o a las ciudades de Espinar y Arequipa, lo cual trastocó su modo de vida.
3. Ausencia de institucionalidad en todos los niveles = Intervención de terceros: La imposibilidad de canalizar las demandas de las comunidades a través de los mecanismos públicos formales sirvió de motivación para que el alcalde de la Municipalidad Provincial de Espinar convocara a la

organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) CooperAcción para que visitara la zona, estableciera contacto con las comunidades afectadas e investigara los reclamos acerca de los efectos de las operaciones de la entonces empresa BHP Billinton Tintaya.

La visita de la organización se dio en 1997 y básicamente recibió dos reclamos por parte de las comunidades: el primero fue que la mina contaminaba el medio ambiente y que era necesario que se realizara una evaluación ambiental independiente; y el segundo, referido a los bajos precios que había pagado la empresa por las tierras y que, por lo tanto, era importante revisar los procesos de venta a la empresa minera. Así pues, CooperAcción elaboró dos informes: uno legal para comprobar si la expropiación y el pago de las tierras se había realizado conforme a la ley, y el otro medioambiental que buscaba comprobar si efectivamente había problemas de contaminación como consecuencia de las actividades de la mina. Esta secuencia de hechos coincidió con la creación de la Coordinadora Nacional de Comunidades Afectadas por la Minería (Conacami) en 1999 y luego la Corecami, las cuales tomaron el caso de las comunidades de Espinar «...como uno de los temas prioritarios para ser trabajados por la nueva organización» (Los procesos de diálogo y la administración de conflictos en territorios de comunidades: el caso de Tintaya en el Perú, de José de Echave et ál., 2006: 16). Así es como todos estos actores solicitan ante la oficina del ombudsman de la minería de Oxfam Community Aid Abroad de Australia³² para que asuma la responsabilidad del caso, solicitud que fue aceptada y se da inicio a la investigación de campo, que deviene en la elaboración y publicación de un informe en 2001 sobre el caso de la mina Tintaya. Esto generó alarma entre los accionistas de la empresa en la casa matriz en Australia y, en definitiva, la propuesta de instalación de la Mesa de Diálogo de Tintaya como mecanismo para resolver los conflictos.

32. El objetivo del ombudsman de la minería es hacer las funciones de un defensor del Pueblo, es decir, investigar los casos, hacer un reporte y recomendaciones. El objetivo último es vigilar las actividades de las mineras Australianas en el mundo.

II. Análisis de la Mesa de Diálogo

a) Actores involucrados: El 10 de diciembre de 2001 se instaló la Mesa de Diálogo de Tintaya convocada por la representante de la oficina del ombudsman de Australia, Ingrid MacDonald, en la cual participaron: las comunidades de Tintaya Marquiri, Alto Huancané, Bajo Huancané, Alto Huarca y Huano Huano; la empresa BHP Billinton Tintaya, la Conacami y su organización en Cusco, la Corecami, las ONGD Oxfam América y CooperAcción; la observación del ombudsman minero de Oxfam Community Aid Abroad. La mesa entonces estuvo formada por una multiplicidad de actores, con enfoques diversos acerca de los problemas. La empresa no había reconocido hasta que se publicó el informe del ombudsman, los problemas y, consecuentemente, las demandas de las comunidades, lo cual revelaba gran desarticulación entre los niveles operativos, mandos medios y directivos del Perú, y entre estos y la casa matriz en Australia. La falta de conexión y comunicación interna devino en una suerte de aislamiento del nivel decisorio con las necesidades y problemas que afectaban a las comunidades, producto de las operaciones de la mina; lo cual al mismo tiempo reveló una fuerte disfuncionalidad de la estructura organizacional de la empresa respecto del tratamiento de la cuestión social y la gestión de los conflictos. Hay que mencionar además que la empresa, que opera en otros países del mundo y que ya había lidiado con conflictos socio-ambientales, no estaba interesada en que otro conflicto afectara su imagen corporativa y posiblemente el precio de cotización en la bolsa de sus acciones.

Las comunidades, no habían encontrado hasta entonces una plataforma que conectara sus intereses y su discurso con la empresa; por lo cual recurrieron al apoyo de terceros para canalizar sus reclamos; este ejercicio produce un efecto organizador al interior de las comunidades, necesario para relacionarse con la empresa. Conacami y Corecami recibieron del proceso el impulso para validar su actuación como plataforma, para ser reconocidos como interlocutores válidos, para hacer escuchar las voces de las comunidades afectadas por la actividad minera no solo en Espinar, sino en todo el Perú; el conflicto impulsó su creación, justificó su fortalecimiento y consolidó su participación en otros procesos.

Oxfam actuó como veedor, como acompañante en el proceso y como un apoyo para nivelar el equilibrio de poder entre la empresa y las comuni-

dades, que hasta antes de la mesa favorecía a la empresa. CooperAcción cumplió un rol más activo, asesorando a las comunidades en todo el proceso. Finalmente, el ombudsman de la minería cumplió un rol de observador y garante de todo el proceso; definitivamente, el hecho que fuera parte de un programa de una organización internacional que venía del mismo lugar de la casa matriz de la empresa tuvo un efecto muy importante sobre el proceso, sobre la actitud y compromiso de los actores.

- b) Preparación para la negociación: Instalada la mesa en diciembre de 2001, un hecho sorprendió a los actores del proceso, y fue que la empresa solicitó plazo por un mes para prepararse antes de enfrentar la negociación. Esto fue significativo o simbólico si se quiere, pues ponía en evidencia la seriedad y compromiso de la empresa con el proceso. Pero también porque sirvió para que las comunidades se prepararan para negociar, pues estas estaban acostumbradas a ejercer presión utilizando las movilizaciones, las protestas, para presentar sus demandas; mas no el diálogo, la articulación de los reclamos, la negociación, como proceso para la resolución de conflictos.
- c) Organización y lógica del proceso: El 6 de febrero de 2002 se llevó a cabo la primera reunión de la mesa de diálogo; lo importante es que por primera vez se produjo un acercamiento entre estos actores, en igualdad de condiciones y con el «...compromiso de trabajar de manera conjunta entre todas las partes para llegar a solucionar los diferentes problemas que habían sido identificados» (Reporte Anual 2001- 2002 del ombudsman de la minería. Oxfam Community Aid Abroad, noviembre de 2002). Es importante hacer notar que desde el inicio se establecieron muy claramente las reglas del juego, es decir, durante esa primera reunión las partes convinieron en: *la definición de un código de conducta que acompañaría todo el proceso, *que la agenda se definiría por consenso —tierras comunales, medio ambiente, derechos humanos y desarrollo sostenible— *que la lógica de la mesa sería combinar sesiones plenarias con el trabajo de las comisiones y la *necesidad de un facilitador externo para las plenarias (Oxfam).

La definición de los temas que debían ser abordados fue una cuestión muy difícil; sin embargo, las partes acordaron realizar inicialmente estudios de diagnóstico para comprender lo sucedido realmente; de esta forma se realizarían un monitoreo ambiental conjunto, un estudio socioeconó-

mico de la zona y el análisis de los casos sobre violación de los derechos humanos. Definido esto, se comenzó a trabajar en comisiones por separado: «...hubo consenso en que los temas de las distintas comunidades no pueden ser tratados todos a la vez porque no son todos de la misma naturaleza...» (Echave, 2006: 23). Vale la pena rescatar la manera en que estuvieron compuestas: pues fue legitimado el sistema de representación de las comunidades (el liderazgo recayó en los presidentes de cada una de las comunidades); también que la dinámica del proceso permitió pasar desde una situación de desconfianza por el desconocimiento de los actores entre sí, gobernada por las percepciones (posiciones) a una de reconocimiento y respeto caracterizada por los hechos y, por lo tanto, fundamentada en los intereses.

- d) Alcances: En primer lugar, hay que apuntar que el proceso permitió transformar la lógica de relacionamiento entre la empresa y las comunidades, vale decir, se pasó desde la resolución de los conflictos de manera bilateral hacia resolución de disputas de manera multilateral, y de esta forma todos los grupos de interés serían involucrados, visibilizados en los procesos. Esto conduce a un segundo alcance, y es que a pesar de que el proceso atravesó algunas crisis (algunas tan fuertes que propiciaron el retiro temporal de algunos actores), una estrategia de diálogo intercultural estuvo presente desde la instalación de la mesa, pasando por la fase de acercamiento y funcionamiento de las comisiones, hasta la definición de los puntos del acuerdo. Dicha estrategia sirvió para validar ante todas las instancias (al interior de las comunidades, entre estas y la empresa, y viceversa) las decisiones, cada punto que era convenido en el espacio de las comisiones o las sesiones plenarias.
- e) Conclusiones: En diciembre de 2004 se firmó el Acuerdo de la Mesa de Diálogo de Tintaya, el cual consta de 14 puntos que fueron validados por todas las instancias, tanto de las comunidades como de la empresa, que permitió la resolución de los conflictos. Lo más importante de la mesa de diálogo es que este sigue siendo un mecanismo para la solución conjunta de disputas entre la empresa y las comunidades en Espinar; esto es, su mejor legado ha sido la preservación del espacio de diálogo, que este ha trascendido la coyuntura de los conflictos, su efervescencia, en el entendido de que estos últimos evolucionan, cambian en la medida en que se transforman las agendas, los intereses de los actores. Ha per-

durado en el tiempo como instrumento de negociación y reproducido en otros contextos del país.

El llamado de atención que produjo Oxfam Australia por iniciativa de CooperAcción y las gestiones de Oxfam América para hacer llegar el informe sobre la situación que estaban viviendo las comunidades vecinas a las operaciones de BHP Billinton Tintaya fue definitivamente un factor de éxito. La intervención de un tercer actor internacional con una visión constructiva sobre la situación, que se produjo por la desarticulación de las instituciones y sus mecanismos para la recepción, canalización y gestión de las demandas de las comunidades, y hacia el exterior por la reproducción y fortalecimiento de la performance de organizaciones internacionales. Además, el hecho que la compañía estuviera formada por capitales de una empresa australiana generó un interés mayor por parte del ombudsman de Oxfam, lo que se tradujo en un mayor involucramiento en la instalación y desarrollo de la mesa de diálogo.

La experiencia puso en evidencia la ausencia de articulación interna entre el más alto nivel directivo de la empresa que se encontraba en Australia y los funcionarios del nivel operativo en el Perú. Se refleja entonces una relación entre el flujo de comunicación interna y la práctica de las políticas de la empresa. La publicación y presentación del informe en Australia motivó el interés de los directivos de BHP Billinton Tintaya por comprobar la existencia de los problemas a los que hacía referencia el informe y procuró su pleno involucramiento en la resolución de los conflictos. Acá habría que decir también que de acuerdo con la información proporcionada por Javier Aroca en la entrevista, BHP le asignaba profunda importancia a su imagen corporativa, por cuanto tiene operaciones en otros lugares del mundo y cotiza en la bolsa³³.

33. «Internacionalmente hay expectativas claras con respecto al desempeño social de las grandes transnacionales mineras. Un porcentaje importante del valor de sus acciones está vinculado a su nombre y reputación. Como resultado muchas compañías son extremadamente sensibles a la opinión pública internacional sobre sus actividades y operaciones» (Informe de Responsabilidad Social en el Sector Minero en el Perú, agosto de 2007 de Oxfam América).

Sobre los autores

Karen ECKHARDT ROVALINO

karener18@hotmail.com

Bióloga, especializada en Ecología, de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Magíster en Ambientes Tropicales y Desarrollo de la Universidad de Turku, Finlandia, y Diplomada (PAE) en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Ha realizado diversos estudios sobre la avifauna en la Amazonía norperuana y ha participado en investigaciones y evaluaciones rápidas de biodiversidad orientadas al estudio de la ornitofauna. Actualmente se desempeña como consultora en temas vinculados a estudios de impacto ambiental (componente biológico) y al desarrollo de proyectos de investigación relacionados con el estudio de la avifauna, con énfasis en conservación, desarrollo sostenible y educación ambiental.

Aldo GIRONDA MENDOZA

agironda@perulng.com

Bachiller en Antropología por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Diplomado (PAE) en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Desde 1998 ha participado en diversas investigaciones y consultorías sobre desarrollo sostenible, especializándose en la dirección y la implementación de procesos y programas de responsabilidad social y desarrollo sostenible con comunidades. Actualmente se desempeña como coordinador de Relaciones Institucionales de la empresa Perú LNG.

Jeannette LUGO MIGONE

jlugo@devida.gob.pe

Economista de la Universidad de Lima (magna cum laude), Diplomada (PAE) en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN y en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especial interés en el diseño, la gestión y la evaluación de programas de responsabilidad social y amplia experiencia en planeamiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo social con financiamiento de organismos de cooperación internacional. Experiencia docente como jefe de práctica durante cinco años en el curso de Economía Internacional de la Facultad de Economía de la Universidad de Lima.

Walter OYOLA NEYRA

waltmedic@gmail.com

Médico Cirujano, Magíster en Gerencia de Servicios de Salud, Diplomado en Salud Pública, Auditor Médico, y Diplomado (PAE) en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Tiene diez años de experiencia en administración y gerencia de establecimientos de salud, microredes y redes de salud en el sector público y privado peruano, así como en diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de salud en comunidades rurales, manejo y resolución de conflictos socioambientales y coordinación de salud ocupacional. Actualmente se desempeña como supervisor de salud en el Departamento de Salud de la Compañía Minera Antamina S.A.

Reina UZCÁTEGUI OVIOL

reinita_uo@yahoo.es ruzcategui@regioncallao.gob.pe

Magíster en Relaciones Internacionales, con mención en Negociaciones Económicas Internacionales, de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Quito (Ecuador), en Ciencias Políticas de la Universidad de los Andes, Mérida (Venezuela), y Diplomada (PAE) en Gestión del Desarrollo Sostenible por la Universidad ESAN. Con experiencia en investigación académica en Ciencias Sociales, se ha desarrollado profesionalmente en las áreas de cooperación internacional, evaluación de proyectos de inversión social, igualdad de oportunidades y equidad de género. Actualmente se desempeña en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao y brinda asesoría en gestión estratégica a la Asociación de Mujeres Empresarias del Perú (AMEP).

Impreso por demanda en
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.
en setiembre de 2009
Av. Grau 1430, Barranco
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852
editorialcordillera@gmail.com
www.editorialcordillerasac.com