

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



La incidencia de las estrategias comunicacionales implementadas por la compañía minera Antapaccay en las percepciones de los beneficiarios del proyecto Planta de Lácteos –Desarrollo del sector ganadero en Espinar en torno a su desarrollo económico local sostenible: un estudio a partir de la materialidad.

Tesis para optar el Título de Licenciada en Comunicación para el Desarrollo que presenta la Bachiller:

GABRIELA CONSUELO VALENZUELA CONTRERAS

ASESOR: HUGO DAVID AGUIRRE CASTAÑEDA

Lima, Noviembre 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I : PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA	
1.1 Delimitación del objeto de estudio.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos e hipótesis de la investigación	4
CAPÍTULO II : MARCO CONCEPTUAL	
2.1 La responsabilidad social	7
2.1.1 El concepto de materialidad en la responsabilidad social	10
2.1.2 La cadena de valor en la responsabilidad social.....	12
2.1.3 La responsabilidad social y el conflicto socio-ambiental.....	13
2.2 La comunicación y el desarrollo en la responsabilidad social	15
2.2.1 El desarrollo económico local sostenible	17
2.2.1.1 El desarrollo humano.....	17
2.2.1.2 Desarrollo económico local.....	18
2.2.1.3 El desarrollo sostenible.....	19
2.3 Estrategia de comunicación en la responsabilidad social	20
2.3.1 Los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	22
2.3.2 Las relaciones comunitarias.....	23
2.3.3 Evaluación de la estrategia	24
2.4 La incidencia	25
2.5 Análisis del discurso	27
CAPÍTULO III : MARCO CONTEXTUAL	
3.1 La Provincia de Espinar	29
3.2 Minería en Espinar: Tintaya - Antapaccay.....	34
3.2.1 La empresa y su modelo de responsabilidad social empresarial	39
3.3 Ganadería en Espinar y el proyecto Planta de lácteos – Desarrollo del sector ganadero de Espinar.....	40
CAPÍTULO IV : DISEÑO METODOLÓGICO	
4.1 Instrumentos de recolección de datos	45
4.2 Análisis de datos	46
CAPÍTULO V : PRESENTACIÓN ANALÍTICA DE RESULTADOS	

5.1	Caracterización de los actores.....	50
5.1.1	La compañía minera Antapaccay.....	50
5.1.2	La Planta Procesadora de Lácteos Convenio Marco de Espinar	53
5.1.3	Los beneficiarios.....	55
5.1.4	La sociedad civil	57
5.1.5	El gobierno local.....	59
5.1.6	Conclusiones.....	61
5.2	Impactos económico, sociocultural y ambiental	66
5.2.1	Percepción de los impactos generados por el proyecto PLACME desde el ámbito empresarial.....	66
5.2.2	Percepción de los beneficiarios sobre los impactos generados por el proyecto PLACME	67
5.2.3	Percepción desde el gobierno local y sociedad civil sobre los impactos generados por el proyecto PLACME.....	69
5.2.4	Conclusiones.....	70
5.3	Estrategia comunicacional en torno A LA PLANTA DE LÁCTEOS	74
5.3.1	Canales de comunicación y mensajes utilizados por la Compañía Minera Antapaccay y PLACME	74
5.3.2	Canales de comunicación y tipos de información transmitida entre los beneficiarios.....	78
5.3.3	Conclusiones.....	79
5.4	Discursos de los beneficiarios del proyecto PLACME sobre la autopercepción de su desarrollo económico local sostenible.	83
5.4.1	Indicadores cualitativos del desarrollo económico local sostenible	83
5.4.2	Discursos de los beneficiarios	85
5.4.2.1	Grupo 1 – La asociatividad.....	85
5.4.2.2	Grupo 2 – El reconocimiento	87
5.4.2.3	Grupo 3 – Las capacitaciones.....	88
5.4.2.4	Grupo 4 – La mejora de condiciones de vida	90
5.4.2.5	Grupo 5 – Crecimiento sostenible	92
5.4.2.6	Grupo 6 – La conflictividad	94
5.4.3	El crecimiento de la Planta de Lácteos de Espinar en números	96
5.4.4	Conclusiones.....	100

CAPÍTULO VI : EVALUACIÓN DESDE LA MATERIALIDAD

6.1	Proceso de análisis	108
6.1.1	Análisis de riesgos oportunidades e impactos	108
6.1.2	Temas materiales de la Planta de Lácteos y la Compañía Minera Antapaccay	117
6.1.3	Temas materiales de los beneficiarios	119
6.1.4	Matriz de materialidad.....	122
6.1.5	Conclusiones.....	123
6.1.5.1	Crecimiento económico de los beneficiarios.....	124
6.1.5.2	Capacitaciones en temas de cuidado ambiental, manejo de ganado y calidad de leche, y mejora de procesos y calidad de derivados lácteos	125
6.1.5.3	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado	126
6.1.5.4	Promoción de la ganadería a nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional	127
6.1.5.5	Mejora de condiciones de vida	128
6.1.5.6	Estándares y certificaciones	129
6.1.5.7	Asociatividad y diálogo	131
6.1.5.8	Sociocultural.....	132
6.1.5.9	Generación de empleo local directo e indirecto	133
6.1.5.10	Conflictividad socioambiental.....	134
6.1.5.11	Enfoque de género	135

CAPÍTULO VII : CONCLUSIONES FINALES

7.1	Sobre la estrategia comunicacional y su interacción con los actores.....	136
7.2	Sobre la estrategia comunicacional y los impactos generados en lo sociocultural, económico y ambiental	139
7.3	Sobre la estrategia comunicacional y los discursos de los beneficiarios en torno a la autopercepción de su desarrollo económico local sostenible	141
7.4	Sobre las percepciones de los beneficiarios en torno a su desarrollo económico local sostenible y el análisis de materialidad	144

BIBLIOGRAFÍA	153
---------------------------	------------

ANEXO 1	159
----------------------	------------

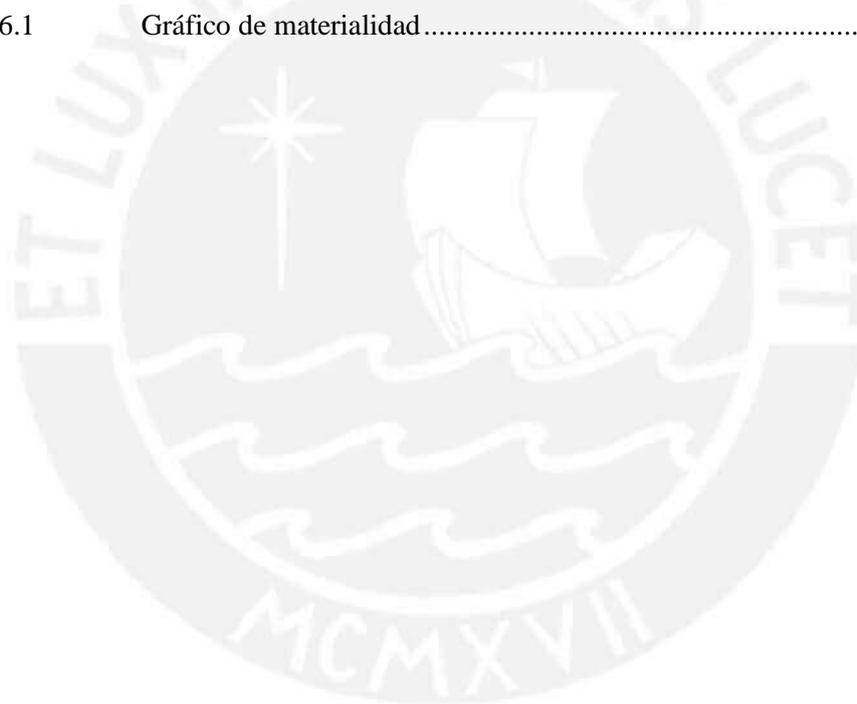
ANEXO 2	160
----------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1	Recojo de información en trabajo de campo 2014	45
Tabla 4.2	Recojo de información en trabajo de campo 2012	46
Tabla 4.3	Caracterización de los grupos de interés	46
Tabla 4.4	Impactos generados	47
Tabla 4.5	Estrategia de comunicación	47
Tabla 4.6	Análisis de discursos de los beneficiarios	47
Tabla 4.7	Esquema de análisis de materialidad	48
Tabla 5.1	Ejes temáticos e indicadores cualitativos del desarrollo económico local sostenible	83
Tabla 5.2	Indicadores presentes – Grupo 1.....	86
Tabla 5.3	Indicadores presentes – Grupo 2.....	87
Tabla 5.4	Indicadores presentes – Grupo 3.....	89
Tabla 5.5	Indicadores presentes – Grupo 4.....	91
Tabla 5.6	Indicadores presentes – Grupo 5.....	93
Tabla 5.7	Indicadores presentes – Grupo 6.....	94
Tabla 6.1	Identificación de coyuntura nivel país.....	109
Tabla 6.2	Identificación de coyuntura nivel sector.....	109
Tabla 6.3	Benchmarking.....	110
Tabla 6.4	Impactos y riesgos empresa	112
Tabla 6.5	Impactos y riesgos beneficiarios.....	115
Tabla 6.6	Ranking temas materiales para la empresa.....	118
Tabla 6.7	Ranking temas materiales para beneficiarios	120
Tabla 6.8	Matriz materialidad.....	122
Tabla A-1.1	Equivalencias de puntuación.....	159
Tabla A-1.2	Puntuación: probabilidad vs. severidad / beneficio del impacto.....	159
Tabla A-2.1	Impactos y riesgos empresa (Completo).....	160
Tabla A-2.2	Impactos y riesgos beneficiarios (Completo).....	163
Tabla A-2.3	Temas importantes para la empresa	167
Tabla A-2.4	Temas importantes para beneficiarios.....	170
Tabla A-2.5	Matriz materialidad (Completa).....	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1	Relaciones según caracterización de los actores.....	65
Gráfico 5.2	Impactos a nivel sociocultural, económico y ambiental	73
Gráfico 5.3	Estrategia de comunicación.....	82
Gráfico 5.4	Evolución de familias beneficiadas por PLACME.....	96
Gráfico 5.5	Evolución de leche acopiada por día	97
Gráfico 5.6	Evolución del aporte de placme a las comunidades.....	97
Gráfico 5.7	Evolución de producción de leche en Huisa Collana.....	98
Gráfico 5.8	Evolución de producción de leche en Quetara.....	98
Gráfico 5.9	Evolución de producción de leche en Antacollana	99
Gráfico 5.10	Evolución de producción de leche en Huarca.....	99
Gráfico 5.11	Discursos de los beneficiarios PLACME	107
Gráfico 6.1	Gráfico de materialidad.....	123



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la minería en el Perú se ha constituido en uno de los pilares de nuestra economía; para el 2014, según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2015), fue el sector minero el que más inversiones trajo a nuestro país con 8, 643 millones de dólares. Sin embargo, esta actividad ha generado al mismo tiempo una gran cantidad de conflictos sociales producto de la contaminación ambiental y la mínima consideración hacia la identidad, cultura y racionalidades de las comunidades donde las industrias extractivas intervienen; así, se puede ver que según la Defensoría del Pueblo, al mes de julio del 2016, son 76 los conflictos mineros activos de un total de 211 conflictos registrados (Defensoría del Pueblo, 2016)

En este marco, que muchas de las empresas mineras se han comprometido con las comunidades a contribuir positivamente a la mejora de su calidad de vida a través de programas de responsabilidad social empresarial.

Así, en el 2009 en Espinar – Cusco, en un contexto de conflictividad, la empresa minera Xstrata Tintaya (ahora Compañía Minera Antapaccay) dio inicio al proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo del sector ganadero en Espinar con el fin de repotenciar la ganadería tradicional en Espinar; brindando oportunidades de ingreso a productores ganaderos a través de la implementación de una cadena de valor¹ que incluye capacitaciones continuas a los ganaderos para la mejora de su productividad, un sistema de acopio de leche, y una planta de procesamiento de leche, denominada Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar (PLACME), que elabora productos lácteos de calidad para su posterior comercialización bajo la marca D'Altura, lo cual permite una integración sostenible entre el ciclo productivo de los derivados lácteos y el fomento de la ganadería, promoviendo así, el desarrollo económico local espinareense.

Es en este contexto que el presente estudio propone un análisis de cómo las interacciones entre el despliegue de estrategia comunicacional llevada por la Compañía

¹ El concepto de cadena de valor refiere a una planificación estratégica que genera valor agregado al producto final con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible, y se definirá con mayor precisión en el capítulo 2.3 . Estrategia de comunicación en la responsabilidad social.

Minera Antapaccay, el contexto sociocultural, ambiental y económico de los beneficiarios y las relaciones con los actores del proyecto Planta Lácteos – Desarrollo del sector ganadero, han participado en la configuración de la percepción de los beneficiarios del proyecto en torno a su desarrollo económico local sostenible.

En ese sentido se visibilizará, a partir de un análisis de materialidad², cómo la estrategia comunicacional de la Compañía Minera Antapaccay ha incidido en el desarrollo económico local sostenible de los beneficiarios del proyecto de la planta de lácteos, el cual se muestra como un caso exitoso de responsabilidad social por el progreso de sus beneficiarios y el avance en el mercado de los productos de derivados lácteos D'Altura en un contexto de conflictividad socio-ambiental.



² La materialidad se refiere a los asuntos o aspectos importantes que pueden generar una influencia sustancial en las decisiones de los actores interesados (*stakeholders*) de un proyecto. En ese sentido, los temas materiales deben manifestar los asuntos de suma importancia de acuerdo con los objetivos de la empresa y también con los de sus grupos de interés. Se explicará con más detalle en el capítulo 2.1.1. El concepto de materialidad en la responsabilidad social

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Esta investigación realizará un análisis referido a cómo la estrategia comunicacional implementada para el proyecto ha logrado incidir en las percepciones de los beneficiarios del proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo del sector ganadero en Espinar con el fin de potenciar y hacer visible su desarrollo económico local sostenible a partir de un esfuerzo conjunto entre empresa y comunidad.

Ello se visibilizará a partir de un análisis de materialidad, que permitirá mostrar cómo la estrategia comunicacional ha generado una simbiosis entre los objetivos de la Compañía Minera Antapaccay, la Planta procesadora de Lácteos Convenio Marco de Espinar (PLACME) y los objetivos de los ganaderos beneficiarios del proyecto; lo cual manifiesta una adecuada ejecución de la gestión de responsabilidad social de la empresa minera pues ha considerado las necesidades y expectativas del grupo de interés prioritario: las familias ganaderas.

Del mismo modo, como el proyecto involucra a distintos actores, se ahondará en su caracterización para comprender el porqué de la estrategia comunicacional; y también, se revisará cómo esta estrategia ha intervenido en los impactos generados por el proyecto a nivel social, ambiental y económico; esto antes de realizar el análisis de materialidad.

En ese sentido, el objeto de estudio no será solamente la estrategia comunicacional llevada por la Compañía Minera Antapaccay (antes Xstrata Tintaya), pues se propone que para conocer el éxito o no de un proyecto, no solo se debe analizar lo realizado por la empresa y sus resultados; sino que se debe tener en cuenta los actores involucrados y el contexto donde se desarrolla la estrategia, para poder tener un análisis de los discursos y conocer las percepciones que los beneficiarios tienen acerca de su desarrollo económico local sostenible.

Con ello, lo que se quiere conocer es qué tan efectiva ha sido la intervención de las estrategias comunicacionales que ha implementado la empresa y para lo cual no solo se

investigará bajo la pregunta “qué se hizo”, que daría como resultado todas las acciones y una evaluación principalmente en base a indicadores cuantificables, sino que se ahondará en la estrategia bajo la pregunta “qué objetivos se tenían y si se lograron”³.

Ahora, lo que se intenta a partir de este estudio va en la línea de lo que plantea Segundo Armas (2013) respecto a la dimensión estratégica de la comunicación para el desarrollo; él nos manifiesta que si bien es necesario tener en cuenta toda la potencialidad de la comunicación, lo es también, el reivindicar el componente subjetivo del factor humano⁴ como uno de los elementos más importantes y significativos debido a es clave en la toma de decisiones y en la puesta en escena de las voluntades que podrían hacer posible o viable cualquier propuesta de desarrollo.

Es por ello, que la propuesta de un análisis de materialidad que contempla conocer esa dimensión subjetiva de los beneficiarios y otros actores involucrados en un proyecto enmarcado en un contexto de conflicto socio-ambiental, para así tener un análisis integral de la estrategia comunicacional implementada para el proyecto de la planta de lácteos.

Antes de finalizar, se aclara que en adelante para referir al proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero de Espinar, se podrá emplear las siglas PLACME pues es la desde la planta donde principalmente se ejecuta del proyecto. Del mismo modo, que para referir a la Compañía Minera Antapaccay, se podrá utilizar solo la denominación Antapaccay.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los conflictos socio-ambientales relacionados a la actividad minera se han incrementado en distintas zonas del Perú; y en el caso de la zona de Espinar, el conflicto actualmente se mantiene en estado de diálogo⁵. En ese sentido, en los últimos años la Compañía Minera Antapaccay (antes Xstrata Tintaya) está interesada mantener buenas

³ La comparación de las preguntas “qué hiciste” y “qué objetivos tenías y si los lograste” fueron extraídas del texto Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible de David Solano (2008) para comparar tipos de evaluación en los proyectos de desarrollo social.

⁴ Hay que tener en cuenta que con “componente subjetivo del factor humano” no solo se hace referencia a lo entendido como mano de obra, sino a la dimensión subjetiva de las personas: percepciones, voluntades, expectativas, preocupaciones, etc.

⁵ Al mes de setiembre, según la Defensoría del Pueblo (2016), los pobladores de la provincia de Espinar exigen al Estado y a la Compañía Minera Antapaccay el cumplimiento de los acuerdos asumidos en la mesa de diálogo que concluyó en julio de 2013.

relaciones con sus grupos de interés bajo el enfoque de responsabilidad social, para lo cual se basan en la comunicación estratégica.

La presente investigación pretende mostrar cómo la comunicación estratégica llevada a cabo para el proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar ha generado un impacto en el desarrollo económico local de los beneficiarios del proyecto; a través, del análisis de materialidad que revisa no solo los discursos que reflejan percepciones que los beneficiarios del proyecto tienen en torno a su desarrollo económico local sostenible, sino también cómo se alinean con los temas importantes para Antapaccay y PLACME.

Así, el estudio de esta iniciativa de responsabilidad social es importante porque permitirá conocer cómo la estrategia comunicacional en interacción con el contexto social y los beneficiarios del proyecto, ha logrado avances en torno al desarrollo económico local sostenible de los beneficiarios del proyecto. Con ello se podrá conocer si las estrategias de comunicación utilizadas permitieron acercar los resultados a los objetivos planteados desde ambos lados (Antapaccay - PLACME y los beneficiarios), con lo cual los temas materiales darán un camino a seguir o una vía para plantear mejoras en las acciones de la responsabilidad social y la estrategia comunicacional. Lo cual puede servir como referente para otros proyectos de responsabilidad social de empresas mineras en comunidades campesinas que tengan características similares a las de Espinar; ello es interesante pues nos permitirá conocer cómo la comunicación estratégica puede generar un ambiente de convivencia sostenible entre minería y ganadería.

Del mismo modo, es importante pues en este caso, el proyecto ha considerado la producción ganadera lo cual permitirá se promueva el desarrollo de capacidades, con lo cual, los beneficiarios mejoraran sus habilidades y potencialidades; ello bajo la premisa de diversificar la economía de la provincia, apuntando a que esta sea sostenible a través del fortalecimiento de una actividad tradicional que aprovecha los recursos de su territorio.

Finalmente, cabe resaltar que esta investigación se presenta como innovadora ya que pretende mostrar cómo la materialidad dentro de la responsabilidad social, no solo

responde a un estudio y metodología para desarrollar memorias de sostenibilidad o para reportar al GRI, como lo hacen varias empresas del sector; sino que, el identificar lo material también permite evaluar las estrategias de comunicación llevadas a cabo para el proyecto “Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar”, y resaltar que en el marco de un conflicto se puede llevar con éxito una propuesta de convivencia entre ganadería y minería.

1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio se tiene como objetivo principal conocer y analizar a partir de un estudio de materialidad cómo los discursos de los beneficiarios del proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar han cambiado respecto a su autopercepción sobre su desarrollo económico local sostenible, ello a partir de las interacciones entre la estrategia comunicacional de la Compañía Minera Antapaccay, los impactos generados en el contexto sociocultural, económico y ambiental de los beneficiarios, y los actores sociales involucrados en el proyecto.

Para ello, se formularon los siguientes objetivos específicos:

- Conocer las relaciones de los grupos de interés del proyecto “Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar según sus objetivos, responsabilidades, niveles de influencia, representación, expectativas, necesidades y prioridades, a nivel de sociedad civil, empresa y estado.
- Conocer los impactos que ha generado el modelo de gestión de la Compañía Minera Antapaccay en los grupos de interés del proyecto “Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar” en los ámbitos económico, socio cultural y ambiental.
- Conocer las estrategias comunicacionales que ha implementado la Compañía Minera Antapaccay en torno al proyecto “Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar”.
- Conocer y analizar los discursos de los beneficiarios del proyecto “Planta de Lácteos – Desarrollo ganadero en Espinar” sobre la autopercepción de su desarrollo económico local sostenible.

Finalmente, para llegar al objetivo principal se mostrará como el estudio a partir de la materialidad ha permitido evaluar los discursos de los beneficiarios en torno a su desarrollo económico local sostenible, y además cómo estos discursos se alinean a los temas materiales de PLACME y la Compañía Minera Antapaccay.

Así, sobre la base de los objetivos, se formulan las siguientes hipótesis:

La primera hipótesis propone que la caracterización de los actores manifiesta gran diferencia entre sus responsabilidades, niveles de influencia, expectativas, necesidades y prioridades, ya que principalmente sus objetivos les demarcan un camino diferente a seguir según las condiciones que configuran su actuar; sin embargo, también se cree que la planta de lácteos como ejecutora del proyecto brinda un punto de confluencia para los distintos actores que permite superar las diferencias y encaminar a los actores hacia un mismo objetivo.

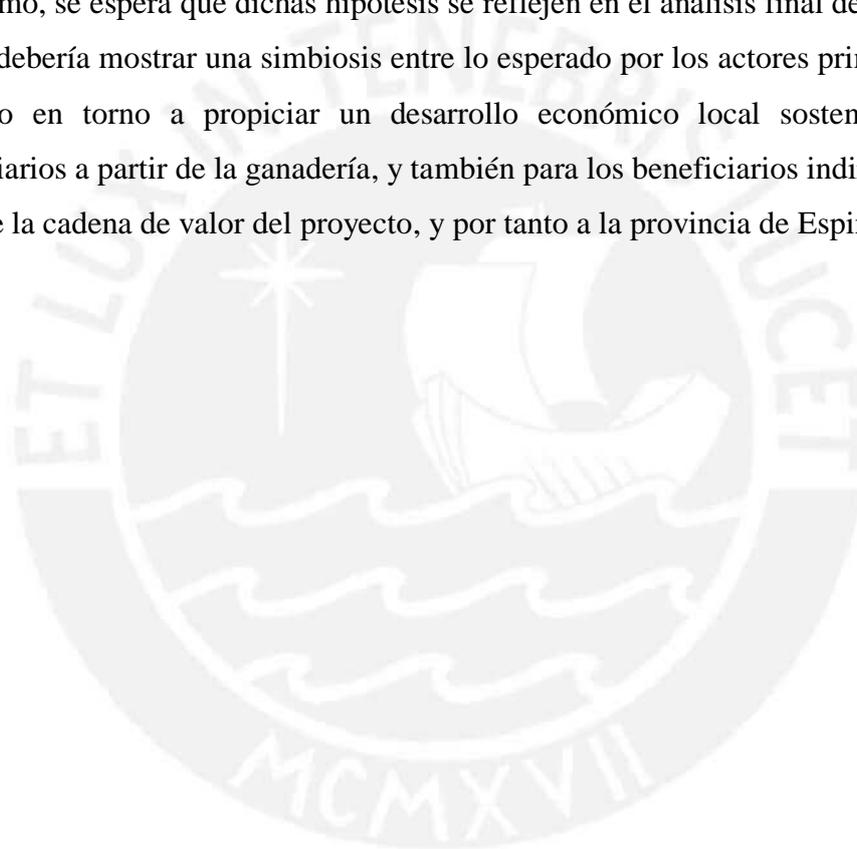
La segunda hipótesis considera que los impactos generados a partir del proyecto de la planta de lácteos han sido positivos para los beneficiarios directos, en el sentido que tienen la posibilidad de tener un mejor desempeño en la práctica de su producción lechera; para la planta de lácteos, porque la mayor producción de leche de calidad les permite crecer en la producción de derivados y obtener reconocimientos; y para Antapaccay, porque da muestra de una gestión adecuada de responsabilidad social. Sin embargo, se considera que ha podido haber un impacto negativo a en el ámbito social a nivel de comunidad espinareense, por la división generada entre una posible parcialización a favor de la empresa minera y aquellos en contra de toda acción de la empresa.

La tercera hipótesis postula que, las estrategias comunicacionales que ha implementado la Compañía Minera Antapaccay para el proyecto aparentan ser apropiadas para la gestión a nivel interno, es decir con los beneficiarios, pero se cree que podría mejorar en otras etapas de la cadena de valor de los derivados lácteos. Y a nivel externo, por un lado adecuadas, en el sentido que a la actualidad el proyecto ha obtenido reconocimientos, una certificación internacional, y ha participado en distintos eventos de promoción de derivados lácteos; y por otro, se cree que a nivel local la comunicación

externa podría mejorar principalmente con el gobierno local y las organizaciones sociales.

La cuarta hipótesis considera que la autopercepción de los beneficiarios sobre el desarrollo económico local sostenible que han logrado al momento gracias al proyecto de la planta de lácteos es positiva según los aspectos que involucra dicho enfoque de desarrollo, ello a partir de la estrategia comunicacional que ha sido participe de la configuración de dicha autopercepción.

Por último, se espera que dichas hipótesis se reflejen en el análisis final de materialidad, el cual debería mostrar una simbiosis entre lo esperado por los actores principales del el proyecto en torno a propiciar un desarrollo económico local sostenible para los beneficiarios a partir de la ganadería, y también para los beneficiarios indirectos que son parte de la cadena de valor del proyecto, y por tanto a la provincia de Espinar.



CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El modelo económico liberal que por años ha regido el mercado mundial, a nivel social postulaba que el beneficio colectivo se alcanzaba desde la maximización del beneficio individual (por lo cual la solución de la pobreza estaba ligada a la disolución de la cohesión social); en ese sentido, la preocupación de la empresa refería exclusivamente a obtener beneficios, generar riqueza para los inversores y cumplir con la legalidad que exigían los Estados. Por lo cual, el destinar recursos para fines sociales o medioambientales apuntaban a la pérdida de sus bienes; sin embargo, acontecimientos vinculados a conflictos sociales y ambientales suscitados en la actualidad han puesto en duda ese modelo económico a través de movimientos sociales que ponen en manifiesto los problemas ocasionados por el modelo económico y la globalización, con el fin de generar una mayor conciencia social y medioambiental en las empresas. (AECA, 2004).

En ese sentido, a la actualidad las responsabilidades de las empresas han sido replanteadas hacia el reconocimiento de los impactos que generan en el espacio donde se encuentran, a partir de compromisos sociales y medioambientales que van más allá de lo que exigen las normas legales. Así, la empresa privada asume el rol de agente de desarrollo⁶, no determinado por la acción del mercado, sino por su esfuerzo consciente de relacionarse positivamente con sus grupos de interés⁷, considerando sus necesidades y expectativas en el proceso de toma de decisiones y creando valor para sus accionistas, la comunidad, el ambiente y otros, a través del empleo de prácticas responsables para en consecuencia obtener desarrollo y beneficio mutuo. (Observatorio social, 2003) (AECA, 2004).

Teniendo en cuenta ello, el concepto de responsabilidad social no se debe confundir con la filantropía o la inversión social; pues en el caso de la primera, refiere a una

⁶ El rol de agente de desarrollo que plantea la responsabilidad social puede llevar a la empresa a poner en práctica el concepto de ciudadanía corporativa, el cual implica que las empresas se han convertido en actores políticos y no solo económicos y ambientales, desde lo cual las empresas han seguido distintas formas de efectuar la responsabilidad social: la perspectiva limitada, busca brindar a la sociedad algo a cambio de los beneficios económicos que perciben; la perspectiva equivalente, que responde al punto de vista de sus *stakeholders*; y la perspectiva extendida, que está vinculada al buen gobierno comunitario, lo cual implica un rol político de la empresa en la sociedad (Caravedo B. , 1999)

⁷ La definición del concepto se encuentra en el Capítulo 2.3.1. Los grupos de interés o *stakeholders*

motivación exclusivamente altruista que no responde a una estrategia elaborada ni objetivos a largo plazo, sino que por el contrario pueden reforzar relaciones paternalistas y de dependencia con los “beneficiados”. Y en el caso de la inversión social, porque consiste en acciones encaminadas a obtener beneficios para la empresa a partir de los beneficios que su acción reporta a la sociedad, lo cual busca principalmente ganar reputación y confianza en la comunidad. (Caravedo B. , 1999).

Se tiene entonces que, el comportamiento empresarial propuesto va más allá de la obtención de su propio beneficio económico, sino que contempla el impacto de su acción en tres dimensiones: económica, social y medioambiental, y tiene como objetivo principal el desarrollo sostenible y la generación de valor para todos grupos de interés con los que se relaciona a largo plazo; teniendo en cuenta que, ese objetivo es determinado por las necesidades de los grupos de interés que a su vez responden a las características del entorno. Del mismo modo, esto permite potenciar las ventajas competitivas de la empresa en aspectos importantes como: reputación, retención del talento o incremento de la atracción de recursos financieros. (AECA, 2004).

Así, se han dispuesto principios básicos que rigen el comportamiento socialmente responsable, los cuales son: la transparencia (acceso a la información que la empresa proporciona sobre su comportamiento social, que refleje compromiso y participación de los grupos de interés), la materialidad (tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, a través de un flujo adecuado de relacionamiento, teniendo en cuenta que la responsabilidad social afecta a todas las actividades de la empresa), la verificabilidad (o posibilidad de que expertos externos puedan comprobar el cumplimiento del comportamiento responsable de la empresa), la visión amplia (objetivos formulados para tener un impacto sostenible a nivel local, regional, nacional y global), la mejora continua (gestión continua que minimice los propósitos a corto plazo, y maximice el largo plazo a través de una relación simbiótica con el entorno social y medioambiental), y la naturaleza social de la organización (base no fundamentada en valores técnico económicos)⁸. (AECA, 2004).

⁸ Es importante saber que este enfoque tuvo sus inicios en la Cumbre de Río en 1992, donde se revisaron especialmente los impactos medioambientales de las actividades económicas, y La Cumbre de la Tierra de Johannesburgo en el 2002, donde se introdujo la idea de satisfacer expectativas y necesidades de los grupos de interés, logrando la base para el concepto de sostenibilidad económica, social y ambiental. (AECA, 2004).

En ese marco, se ha generado un marco institucional a nivel internacional que promueve directrices para fomentar el desarrollo de la responsabilidad social; entre estos se tiene: el Pacto Mundial, instaurado por las Naciones Unidas que busca que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción⁹ (Pacto Mundial, s.f.); el GRI (*Global Reporting Initiative*), que promueve un reporte en base a indicadores relacionados a: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad (GRI, s.f.); las Directrices Básicas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que recogen recomendaciones a las empresas de ámbito multinacional para que adopten conductas que estimulen el crecimiento y la mejora de las condiciones de vida de la población, particularmente en los países en desarrollo para lograr una economía global sostenible (OECD, s.f.); y en el caso de las empresas mineras, los principios del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM)¹⁰ que encamina sus prácticas hacia el desarrollo sostenible (ICMM, s.f.).

Del mismo modo, otros instrumentos que ayudan a la certificación de su plan de gestión basado en la responsabilidad social como: las ISO 9000, referida a la gestión una organización para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce; ISO 14000, enfocado en la gestión de calidad ambiental; el OHSAS 18001, que se refiere a una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo; y la ISO 26000, que no es una norma, sino una guía práctica para orientar las políticas de responsabilidad social de

⁹ Las cuatro áreas y diez principios son: **Derechos Humanos** (apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales dentro de su esfera de influencia; asegurarse que sus propias corporaciones y filiales no actúan como cómplices en la violación de los derechos humanos); **Laboral** (apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva; eliminar todo tipo de trabajo forzoso u obligado; promover la erradicación del trabajo infantil; promover la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación); **Medio Ambiente** (fomentar los enfoques preventivos ante los desafíos medioambientales; llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad medioambiental; facilitar el desarrollo y la divulgación de medios tecnológicos respetuosos con el medio ambiente); y la **Lucha contra la corrupción** (trabajar contra toda forma de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno). (Pacto Mundial, s.f.).

¹⁰ Los principios del ICMM: 1. Implementar y mantener prácticas éticas de negocios y sistemas sólidos de gobierno corporativo; 2. Integrar los temas de desarrollo sostenible al proceso de toma de decisiones de la empresa; 3. Apoyar los derechos humanos fundamentales y el respeto por culturas, costumbres y valores en la relación con los empleados y otros grupos afectados por nuestras actividades; 4. Implementar estrategias de gestión de riesgo basadas en información válida y una sólida base científica; 5. Buscar el mejoramiento continuo de nuestro desempeño en salud y seguridad; 6. Buscar el mejoramiento continuo de nuestro desempeño ambiental; 7. Contribuir a la conservación de la biodiversidad y enfoques integrados de la planificación territorial; 8. Facilitar y estimular el diseño, el uso, la reutilización, el reciclaje y la disposición responsable de nuestros productos; 9. Contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades situadas en nuestras áreas de operación; 10. Implementar con nuestras partes interesadas mecanismos de información, comunicación y participación que sean efectivos, transparentes y verificables independientemente. (ICMM, s.f.)

las empresas, teniendo en cuenta las diferencias en materia cultural, ambiental, y legal, además de condiciones económicas de desarrollo, lo cual permite que las organizaciones se comprometan con sus *stakeholders*, e incrementar la veracidad de los reportes (ISO, s.f.) (OHSAS, s.f.).

Ahora, si bien en nuestro país se ha intentado incluir el enfoque de responsabilidad social en las empresas, el proceso ha sido complicado principalmente en empresas del sector extractivo y en especial en el sector minero, donde la responsabilidad social se ha vuelto casi una estrategia de supervivencia, cuando no debería serlo, sino sí, una estrategia de gestión. (Sarmiento del Valle, 2011)

Ello responde al carácter complicado y las situaciones de conflicto social y ambiental en el que se ha visto envuelto el sector a partir de las malas gestiones que han tenido a través de los años y las consecuencias que han generado. Al respecto, en nuestro país, se plantea lograr un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas, en orden de impulsar el desarrollo de nuevas actividades económicas inclusivas sostenibles y de alto valor agregado. De ese modo se busca superar la tensión entre crecimiento económico y sostenibilidad ambiental, a través de un desarrollo que permita compatibilizar el crecimiento económico sostenido, la conservación de los recursos naturales y una buena calidad ambiental para las generaciones presentes y futuras. (Plan Bicentenario, 2011).

2.1.1 El concepto de materialidad en la responsabilidad social

La materialidad es un concepto usado en sus inicios en las auditorías contables¹¹ que refiere al grado de influencia de un hecho o suceso en la toma de decisiones de los usuarios de la información contable, la cual es un requisito para hacer útil la información. Así, el concepto parte de que lo importante no solo puede identificarse en base a una consideración cuantitativa, por lo cual, aquello importante necesita ser sustentado con un juicio de materialidad en los aspectos cualitativos¹² que envuelven las circunstancias de las rendiciones de cuentas financieras. (Martínez, 1996).

Ahora bien, la materialidad es una cualidad fundamental de la información contable y tiene como características primarias la relevancia (información que influye en las

¹¹ Proceso contable cuyo objetivo general es la elaboración y comunicación de información útil para la toma de decisiones.

¹² Los aspectos cualitativos de la rendición contable son la relevancia, la fiabilidad, la comparabilidad y la comprensibilidad.

decisiones) y la fiabilidad (información que es libre de error o sesgo), brindado como resultado una información útil. Además, existen dos cualidades que si faltan podrían limitar la utilidad de la información, y son: la comparabilidad (información consistente que cumpla con las normas contables) y la comprensibilidad (información fácilmente comprensible a pesar de una posible complejidad). Sin embargo, el que cumplan con todas las cualidades (principalmente con la relevancia y fiabilidad) no significa que la información va a ser material, sino que para ser considerada, esta debe cumplir con algunas condiciones como el costo-beneficio, la oportunidad y el equilibrio. (Martinez, 1996).

La materialidad, entonces, se muestra como una limitación, pues así la información sea relevante y fiable, es decir que tenga capacidad de formar, confirmar o modificar las decisiones de la empresa, ayudando a formular predicciones sobre los resultados de hechos pasados, presentes o futuros o a confirmarlos o corregirlos, si no cumple con las condiciones no es material y debe descartarse, evitando así se presente información errónea que afecte la percepción de los interesados en relación con su toma de decisiones. Además, análisis de materialidad se verá directamente afectado por cual sea la consideración particular que aquellos tengan de lo importante o significativo para poder decidir en las mejores condiciones y acertar a los objetivos marcados y llegar al éxito. (Martinez, 1996).

Ahora bien, el traspaso de este concepto hacia la responsabilidad social refiere a necesidad de otorgarle un sustento a la importancia de la gestión social para que la empresa invierta en ella; ello en el marco de la posibilidad de que conflictos sociales puedan generar costos mayores comparados a los que correspondientes a la inversión en la gestión social y ambiental.

En ese sentido, la materialidad supone que la empresa debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la responsabilidad así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos. Por lo cual, deben mantener un flujo de relaciones constante con sus grupos de interés, teniendo en cuenta que la responsabilidad social implica a todas las actividades de la empresa, y que si se deja de lado algún aspecto, se tendría una inadecuada aplicación del principio de materialidad. (AECA, 2004)

Así, según la responsabilidad social, la materialidad se utiliza para lograr un adecuado nivel de conocimiento de lo que es o no material referido a: ¿Qué es lo que realmente interesa?, ¿a quién le interesa?, ¿cuánto le interesa? y ¿cómo se ha gestionado? A partir de esos cuestionamiento se podrá reflexionar sobre las acciones a llevar o llevadas y si se debe cambiar el concepto o la metodología de las acciones de responsabilidad social. (Lavado, 2013).

Finalmente, cabe mencionar que a pesar del que el concepto parte de la teoría económica y no de la social, existe un concepto lejano de la materialidad desde la antropología. Este indica que los distintos actores de un paisaje¹³ pueden ser agentes, y actuar en el proceso de su propia vida, interactuando no solo entre ellos sino también con los animales, la tierra, y otros humanos, según lo que sea materia importante para su desarrollo de la vida, pues se encuentran en un espacio construido por la actividad humana. Indica que la materia no es inerte, sino que es continuamente generada y disuelta entre los flujos de los medios que las rodean, por lo cual varía según lo que sea importante o relevante para las personas que habitan dentro de un espacio; y al ser reconocido como algo material, los que los motiva a ser agentes, actuar y decidir sobre las acciones que van a tomar para el desarrollo de sus vidas. (Ingold, 1993).

2.1.2 La cadena de valor en la responsabilidad social

Las empresas y la sociedad civil se han enfocado principalmente en sus fricciones y no en sus puntos de convergencia, y no se dan cuenta de la mutua dependencia y el valor compartido que pueden generar al beneficiarse ambos lados; por tanto, identificar los puntos de intersección a través de la cadena de valor es importante pues muestra toda actividad que una empresa realiza y puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de sus actividades. (Porter & Kramer, 2006).

Así, gracias a la cadena de valor una empresa puede visibilizar las consecuencias sociales que generan sus actividades, y principalmente le permite identificar aquellos efectos negativos, con lo cual puede generar un inventario de problemas y oportunidades para ser priorizados y enfrentados con el fin de tener un mayor valor

¹³ Orden simbólico particular de un espacio que se constituye como un registro de la vida y obras de generaciones pasadas que han estado en dicho espacio y han dejado algo de ellos mismos. (Ingold, 1993).

compartido en beneficio de la sociedad y de su propia competitividad logrando un manejo estratégico de sus consecuencias sociales. (Porter & Kramer, 2006).

Ahora bien, la cadena de valor brinda una visión “de adentro hacia afuera” y permite evaluar la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, actividades de logística de entrada y salida, desarrollo del producto, marketing y ventas, entre otros¹⁴. Pero también hay que tener en cuenta el contexto donde se enmarca la empresa, es decir los vínculos de “afuera hacia adentro” que pueden afectar su capacidad para aumentar la productividad como la infraestructura del espacio, la disponibilidad de recursos humanos y/o recursos naturales, las necesidades locales no satisfechas, etc. (Porter & Kramer, 2006).

Ello permite una responsabilidad social estratégica que transforma las actividades de la cadena de valor para el beneficio de la sociedad generando oportunidades de valor compartido, invirtiendo en aspectos sociales de contexto que fortalezcan la competitividad de la empresa, construyendo una relación simbiótica, logrando el éxito de la empresa y de la comunidad. (Porter & Kramer, 2006).

2.1.3 La responsabilidad social y el conflicto socio-ambiental

Antes de finalizar el capítulo sobre la responsabilidad social, es necesario anotar algunos puntos acerca de su intervención en el marco de un conflicto socio-ambiental; ello porque, como se verá más adelante, el proyecto revisado en esta investigación se ubica en un ambiente de conflictividad minera.

Las situaciones de conflicto tienen un carácter polarizador que busca generar una toma de posición de parte de los agentes involucrados, con el fin de desarrollar acciones diversas como protestas, movilizaciones y enfrentamientos. (De Echave & Otros, 2009). Ello responde principalmente a asuntos de disputa en torno a la posibilidad de obtención de beneficios para las comunidades, el respeto de sus modos de vida, el cuidado de los recursos naturales (vinculado al desarrollo de la agricultura y ganadería) y la preservación del medio ambiente. En ese sentido, las comunidades reclaman sobre el acceso oportunidades laborales en la empresa, contratación de empresas comunales como proveedores locales, provisión de infraestructura para servicios básicos (postas

¹⁴ Hay que tener en cuenta que en el marco de la responsabilidad social los informes de sostenibilidad realizados con la metodología del GRI evalúan la cadena de valor a partir de la materialidad.

médicas, colegios, servicios de agua y luz, etc.), control y uso de recursos hídricos, contaminación del medio ambiente (aire, agua, suelo y biodiversidad), afectación de la salud de la población local, entre otras demandas. (Caravedo J. , 2010).

En este contexto, la responsabilidad social empresarial comienza a ser considerada como un elemento fundamental para el desarrollo de las empresas mineras en orden de poder establecer relaciones positivas con la comunidad en la que interviene su actividad extractiva; por lo cual, la responsabilidad se presenta como una alternativa de supervivencia estratégica para las empresas mineras. (Garavito, 2004).

En ese sentido, la responsabilidad social permite que se inscriban múltiples vínculos y arreglos entre las empresas mineras y las localidades como parte de constituir buenas relaciones con sus vecinos; y en algunos casos no solo comprenden acciones de responsabilidad social, sino también convenios y acuerdos de cooperación entre empresas, comunidades y municipios. (De Echave & Otros, 2009).

Asimismo, se tiene que el desarrollo de acciones a favor de la población marca un camino exitoso en la construcción de relaciones de buena vecindad entre las empresas mineras y las poblaciones locales. Del mismo modo, hay que tener en cuenta que la implementación de responsabilidad social para muchas empresas es parte de su política de “buenas prácticas” con la comunidad; y que esta política se da aun cuando su implementación no corresponde a una situación de conflicto. Sin embargo, para casos de empresas con proyecto antiguos y que cuentan con pasivos, la responsabilidad social sirve como estrategia en respuesta a conflictos anteriores, que a la actualidad se han institucionalizado para construir buenas relaciones con la población local, generando una percepción de “nueva minería” bajo un modelo social y ambientalmente responsable. (De Echave & Otros, 2009).

Así, la responsabilidad social en las empresas se propone como una forma de gestión para el manejo de impactos a nivel social, económico y ambiental (teniendo en cuenta los factores de derechos humanos, cultura, condiciones de vida, entre otros, dependiendo de la situación y contexto) para poder mantener un clima de armonía a través de la satisfacción de las percepciones y expectativas de los grupos de interés a corto y largo plazo.

2.2 LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según Pascuali, la comunicación es esencial para la convivencia y la sociabilidad del hombre, ello gracias a la acción de transmitir mensajes entre interlocutores que se encuentran en un estado de total reciprocidad. (Olmedo, 2011). Así, para la responsabilidad social, la comunicación es importante ya que hace posible la interacción, la convivencia armónica y la confianza entre los diversos actores sociales que se encuentran involucrados en la actividad empresarial.

Se puede decir, que la comunicación tiene como fin generar un consenso sobre las normas y hechos sociales; en ese sentido la teoría del actuar comunicativo de Habermas (Radl, 1998) indica que los seres humanos a través de la comunicación se convierten en constructores activos de su “mundo vital” (*lebenswelt*) y por tanto de su sociedad. Asimismo, en una situación ideal del habla¹⁵, los sujetos que actúan comunicativamente no son sólo reflexivos y constructivos (que solo interpretan y construyen su realidad), sino que también son racionales, cambian y mejoran su realidad, y resuelven conflictos mediante el discurso, lo cual conlleva a un acuerdo que se basa en convicciones compartidas. Esta teoría brinda una base para conocer al otro interlocutor, con lo cual la comunicación es utilizada como facilitadora del diálogo.

El enfoque del diálogo permite, según José Luis López Follegati¹⁶ (Valenzuela, 2014), el acercamiento sin condicionalidad, que se da para indagar sobre una problemática entre dos o más actores para que reconozcan sus preocupaciones, temores, necesidades, intereses y expectativas a través de una participación protagónica de todos los involucrados; con lo cual se busca expresar más de lo que se puede comunicar a través de un documento escrito. A partir de ello, se puede hablar de una negociación, aclarando que el diálogo es un paso previo y necesario para el éxito del acuerdo, ello porque todos los involucrados serán partícipes de la sostenibilidad del consenso. En este

¹⁵ El actuar comunicativo está guiado por una racionalidad comunicativa, que implica más que un negociar de intereses individuales. Habermas también reconoce que las posibilidades de comunicación en el mundo vital son limitadas; y que la competencia comunicativa de los sujetos se trunca, al producirse una cosificación o una deformación de las infraestructuras comunicativas del mundo vital. Ello principalmente por la modernización capitalista, que genera que el actuar comunicativo se separe de las interacciones guiadas por los medios, haciendo que el lenguaje sea sustituido en su función de coordinación de acción por medios como el dinero y el poder. (Radl, 1998)

¹⁶ José Luis López Follegati es parte del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible que tiene como objetivo promover la construcción de espacios y agendas para el diálogo intercultural sobre la minería, y su relación con la protección ambiental y el desarrollo sostenible; con el fin de lograr una minería responsable que garantice los derechos de la población, en un clima de seguridad jurídica, paz y democracia. (GDMS, s.f.)

marco, el consenso es necesario ya que la iniciativa de responsabilidad social que se implemente por parte de una empresa en una comunidad debe ser respaldada y responder a los intereses de todos los interesados en el proyecto.

Por otro lado, la interacción simbólica (West & Turner, 2005) plantea la importancia de los significados de las cosas en torno al comportamiento de las personas. Según esta teoría el significado es compartido y se genera a partir de la interacción comunicativa, por lo cual se debe tener un lenguaje (verbal o no verbal) común. Este significado es atribuido a un símbolo y toma verdadero significado cuando las personas interactúan y le dan importancia. En ese sentido, una persona desarrolla el concepto de sí mismo a partir de la interacción con los otros, y es también a partir de esa interacción que se establecen las estructuras sociales.

Esta teoría adquiere relevancia para el tema de investigación pues si la empresa y la comunidad compartiesen los mismos símbolos y significados acerca de los recursos naturales, por ejemplo, sería menos probable la situación de conflicto socio-ambiental, ya que ambos actores tendrían un significado compartido sobre el uso de los recursos para el desarrollo económico. Pero al no ser así, es que se generan conflictos socio-ambientales, por lo cual, conocer esta teoría es importante ya que es necesaria la construcción de un significado conjunto sobre lo que se quiere para el desarrollo.

Ahora bien, si pensamos en cómo se llega al desarrollo a partir de la comunicación, se puede hacer referencia a los primeros intentos de la comunicación para el desarrollo, cuando la Organización para la Agricultura y Alimentación (FAO) hacía énfasis en un modelo innovador para el ámbito rural a través del uso de la tecnología para mejorar la producción agrícola, incluyendo un flujo de intercambio de conocimientos entre las comunidades rurales y los técnicos, evitando una transferencia unidireccional de conocimientos. (Gumucio-Dagron, 2011). A partir de ello, siguieron muchas experiencias, y lo principal de cada una de ellas es que la comunicación para el desarrollo plantea la necesidad de apoyar una dinámica de comunicación recíproca que propicie el diálogo y permita que las comunidades expresen sus aspiraciones e intereses, y participen en las decisiones relacionadas con su desarrollo. En ese sentido, la comunicación para el desarrollo propone un proceso social basado en el diálogo que ayuda a las personas a tener una plena conciencia de su situación y que a través de la

escucha, la confianza, el intercambio conocimientos, el fomento de capacidades, la construcción de procesos políticos, y otras habilidades puedan lograr un cambio sostenible y significativo para su condición y sociedad. (PNUD, 2011) (Fraser & Restrepo-Estrada, 1998).

En ese sentido, las empresas han adoptado a la comunicación para el desarrollo dentro de sus objetivos para relacionarse con las comunidades donde intervienen y también con sus otros *stakeholders* a través de la responsabilidad social, abarcando temas como: educación, salud, desarrollo económico local, infraestructura pública, género, entre otros.

En el caso de esta investigación revisaremos los enfoques del desarrollo que respaldan el desarrollo económico local sostenible para luego analizarlos dentro de la estrategia de comunicación en la responsabilidad social.

2.2.1 El desarrollo económico local sostenible

A continuación, se presentarán tres enfoques de desarrollo que se han visto plasmados en el concepto de desarrollo económico local sostenible desde el punto de vista de la responsabilidad social: desarrollo humano, desarrollo económico local y desarrollo sostenible, ello teniendo en cuenta que el desarrollo económico local no se da sin tener en cuenta el desarrollo humano, y que su continuidad en el tiempo refiere al desarrollo sostenible.

2.2.1.1 El desarrollo humano

Toda persona es beneficiaria y agente del desarrollo humano como individuo y como grupo. El desarrollo humano se traduce en la expansión de las libertades de la persona para llevar una vida prolongada, saludable y con la posibilidad de adquirir conocimientos y lograr un nivel de vida decente¹⁷; así como, tener la oportunidad de conseguir metas valiosas y participar activamente en desarrollo equitativo y sostenible. Cabe resaltar que para Amartya Sen (PNUD, 2010) el nivel de vida de un individuo está determinado por sus capacidades, y no necesariamente por los bienes que posea o la

¹⁷ El nivel de vida hace referencia al grado de bienestar que experimentan las personas y/o familias referidos a: esperanza de vida, mortalidad infantil, grado de alfabetismo, nivel educacional y nivel nutricional; sin embargo, no pueden tomarse por sí solos para analizar relaciones causales (INEI, 2000).

utilidad que experimenten, sino que puede pensarse en las capacidades como las actividades que distintos objetos permiten realizar.

En ese sentido, el desarrollo humano se orienta a través de tres factores: bienestar, para ampliar las libertades reales de la gente y para que puedan prosperar; empoderamiento y agencia, para permitir la acción de personas y grupos y que puedan llegar a resultados valiosos; y justicia, para ampliar la equidad, preservar los resultados en el tiempo y respetar los derechos humanos y otros objetivos planteados por la sociedad, promoviendo así la inclusión, igualdad y no discriminación (PNUD, 2010). Por otro lado, como parte del desarrollo humano, se enfatiza que el desarrollo de capacidades incentiva a la población a poner en práctica sus derechos con el fin de fortalecer la estructura democrática, lo cual pone en relevancia a las acciones que debería tener el Estado con la ciudadanía para el cumplimiento de los derechos básicos.

Así, este enfoque teórico es importante pues promulga que a partir del desarrollo de capacidades y el empoderamiento se pueda promover de manera más activa, inclusiva y participativa el desarrollo; considerando, los factores socioculturales y tradiciones que pueden envolver a un grupo determinado que se encuentre desfavorecido o con un escaso nivel de desarrollo humano.

2.2.1.2 Desarrollo económico local

El desarrollo económico local promueve por su parte un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural para mejorar el nivel de vida de la población local de la comunidad. Este enfoque se puede plantear en territorios de distintos tamaños, pero no en todos, pues involucra la asociatividad entre gobiernos locales, población y el sector privado. Ello con el propósito de administrar recursos existentes, crear empleo y estimular la economía de un territorio definido. Esta forma de desarrollo busca enfrentar la pérdida de identidad local, el no aprovechamiento de recursos endógenos, la débil participación e iniciativa de los actores locales y la falta de planificación de proyectos locales. (Alburquerque, 2004) (Arocena, 2002).

En ese sentido, todo proceso económico y social debe aprovechar las potencialidades y características del territorio y los recursos endógenos, movilizar capacidades, identidad, cultura, la participación de la comunidad, agentes políticos y privados, para que a través

del protagonismo de su población se logre un dinamismo económico, reduciendo así desequilibrios sociales y logrando mejores condiciones de vida a la población. Todo ello aporta a la construcción de una identidad común basada en la participación ciudadana y el fomento del capital social, para el alcance un mayor crecimiento y competitividad regional; ello para fortalecer a la sociedad y su economía desde adentro hacia afuera, para que esta sea sustentable y sostenible en el tiempo. (Alurquerque, 2007).

Este enfoque es muy importante ya que plantea a nivel social la promoción de iniciativas de cooperación y asociación comunitaria; en lo económico, el surgimiento de nuevas pequeñas empresas, generación de empleo y mejora de ingresos, mayor nivel de productividad, y también valor agregado a actividades y ciclos económicos existentes; a nivel cultural, el fortalecimiento del capital histórico, fortalecimiento de la identidad y espíritu comunitario; a nivel territorial, fortalecer el capital natural, el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos; y a nivel humano, generar y movilizar capital social como base para el desarrollo de la comunidad. (Alburquerque, 2004).

2.2.1.3 El desarrollo sostenible

En sus inicios el concepto de desarrollo sostenible estaba enfocado en la situación de deterioro ecológico y del agotamiento de los recursos naturales favorecido por el modelo de crecimiento económico. En ese sentido, el primer debate se basó en la relación entre el crecimiento económico y la degradación ambiental; sin embargo, luego la magnitud del problema se extendió a la posibilidad de que el crecimiento económico dejara en el futuro a nuestros hijos sin recursos naturales. A partir de ello, se incluyó dentro del debate el aspecto social, logrando que el enfoque abarque la situación de la humanidad y de los recursos naturales a futuro, poniendo a su vez en cuestionamiento el sistema económico capitalista. (Bermejo & Otros, 2010)

Es en ese marco, que nacen los tres pilares del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental¹⁸, con lo cual las instituciones (públicas o privadas) se empeñan por tener un comportamiento acorde con el respeto y promoción de los tres pilares; por lo cual, el desarrollo sostenible más que un enfoque se ha constituido en una cuestión ética que

¹⁸ El valor o peso equitativo que se le da a las dimensiones es criticado, pues el detonante de la degradación siempre será la dimensión económica, y las perjudicadas, las dimensiones social y ambiental. La discusión de este tema se encuentra la separación del paradigma de la sostenibilidad entre la llamada “fuerte” y “débil”. (Neumayer, 2009).

busca enfrentar que se den problemas ambientales irreversibles, y a su vez, vela por la continuidad de las generaciones futuras¹⁹ y su desarrollo. (Vives & Peinado-Vara, 2011)

Así, se muestra la relación entre el desarrollo humano y el sostenible, pues el primero, supone la expresión de la libertad de las personas para vivir una vida prolongada y saludable, lo cual se podrá dar si se desarrolla un ambiente sostenible y equitativo en el planeta que compartimos, por lo cual, ambos no pueden separarse. Todo ello permitirá ampliar las oportunidades de los más desfavorecidos, preservar medio ambiente, y mantener rentabilidad de empresas bajo un enfoque en el que se respeten los derechos humanos en el presente y futuro (PNUD, 2010).

En resumen, este desarrollo busca enfrentar: el desencuentro entre crecimiento económico, la preservación de los recursos naturales y la armonía social; y en ese sentido, mitigar el calentamiento global, el agotamiento de la capa de ozono y las importantes pérdidas de biodiversidad; fortalecer la regulación y vigilancia desde el ámbito político y social hacia el económico; que se genere mayor pobreza y desigualdad, producto de la afectación por actividades principalmente extractivas; y que se generen conflictos socio-ambientales a consecuencia de intereses particulares.

2.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación en el desarrollo, es momento de pensar en cómo llegar a tener resultados sostenibles. Con ese fin, la comunicación estratégica sirve para planificar acciones que guíen a alcanzar metas, lo cual quiere decir que ayuda a que los resultados de las acciones que se realicen estén más cerca de los objetivos planteados al iniciar un proyecto. Para Joan Costa, una estrategia sin comunicación es tan inútil como una comunicación sin estrategia, igualmente, como hay que integrar teoría y praxis, comunicación y estrategia, también hay que integrar las comunicaciones con la estrategia global de la empresa. (Buenaventura, 2005).

El pensamiento estratégico permitirá a la empresa la atención de imprevistos con más fluidez, tener una visión integradora comprendiendo y relacionándose con sus distintos

¹⁹ Generaciones futuras hace referencia a equidad intergeneracional, que supone la entrega a las generaciones venideras un mundo que desde la estabilidad ambiental les brinde las mismas oportunidades de desarrollo que tienen los seres humanos actualmente. Este principio tiene relación directa con la base ética del orden ambiental, la solidaridad y su paradigma.

stakeholders, y también avanzar hacia el largo plazo, teniendo en cuenta lo que está por venir teniendo en cuenta hacia dónde se dirige y cómo llegar (Buenaventura, 2005)

Sin embargo, ello no quiere decir que la solución espontánea frente a una incertidumbre, no sea válida, sino que las acciones comunicacionales que se tomen deben estar alineadas y en coherencia con los objetivos estratégicos de la institución y del plan de comunicaciones. Así, el que una organización siga un plan lo que busca es diferenciarse de la competencia y concentrar sus esfuerzos en la aceptación, reconocimiento y confianza de sus *stakeholders*. (Meyer, 2009).

Para la planificación de estrategias existen dos elementos primordiales: la anticipación y la decisión. El primero, define el futuro en razón del presente de tal manera que pueda proyectarse lo que sucederá si se ejecuta o no una acción, este elemento es necesario para la adaptación y supervivencia en distintos escenarios; mientras que el segundo, determina que toda estrategia se constituye por una sucesión de acuerdos sustentados, para ello la decisión requiere considerar al mismo tiempo la expectativa de al menos otro agente que también actuará con vistas a la realización de sus propósitos. (Meyer, 2009)

En la responsabilidad social, la planificación estratégica debe actuar con anticipación y decisión, para así lograr mejores prácticas, pues se trata de hacer cosas en forma diferente de los competidores con el fin de satisfacer mejor las necesidades de sus grupos de interés y reducir costos a futuro. En ese sentido, la estrategia va más allá de una ciudadanía corporativa y mitigar impactos dañinos de la cadena de valor, pues involucra las dimensiones hacia adentro y hacia afuera a la vez, con el fin de obtener oportunidades de valor compartido; así, se logra una relación simbiótica entre el éxito de la empresa y de la comunidad u otro grupo de interés. (Porter & Kramer, 2006).

Ahora bien, para implementar el pensamiento estratégico, se tiene que conocer a los grupos de interés o *stakeholders*, sobre estos y su clasificación se hablará a continuación.

2.3.1 Los grupos de interés o *stakeholders*

Para Freeman, los *stakeholders* son grupos o individuos que tienen intereses relacionados directa o indirectamente a la empresa, por lo cual pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa, o verse afectados por estos; en ese sentido, es necesario tener en cuenta a los *stakeholders* o grupos de interés para poder entender el entorno y poder desarrollar una adecuada planificación estratégica para un proyecto, pues estos individuos o grupos son la base de “supervivencia” de la empresa u organización que ejecuta un proyecto (IESE, 2009).

Para identificar a los grupos de interés existen distintas propuestas de atributos que deben tener, por ejemplo: los grupos de interés principales, incluyen a todos aquellos actores esenciales para la existencia de la empresa y tienen un tipo de relación contractual con esta, como son los accionistas, empleados, clientes y proveedores; a diferencia de ello, los grupos de interés secundarios incluyen a actores sociales y políticos, las comunidades locales, las ong, medios de comunicación y la competencia. (Arenas & Otros, 2009)

Del mismo modo, los *stakeholders* pueden ser categorizados según sus demandas y su interrelación entre los atributos de: poder, que manifiesta cuanto puede influir un actor en la supervivencia de la empresa o proyecto; la legitimidad, que mide el grado de la relación y reconocimiento del grupo de interés; y la urgencia, que indica el nivel de reivindicación que se le da al actor. (Arenas & Otros, 2009).

Asimismo, existe una visión basada en las relaciones múltiples de los grupos de interés, lo cual ayuda a comprender bajo una visión relacional²⁰ las redes de interdependencia y correspondencia que influyen en las actividades de la empresa. (Arenas & Otros, 2009).

Ahora bien, durante años, la estrategia gestión de los grupos de interés se ha centrado en los que son esenciales para la supervivencia de la empresa; pero en nuestro contexto de conflictividad social, las empresas se han dado cuenta que su supervivencia no se da solo teniendo una buena relación con los grupos principales (accionistas, clientes, empleados, proveedores), sino que es básico iniciar y mantener una buena relación con

²⁰ Es bajo última visión que en esta investigación los grupos de interés serán identificados a partir de la metodología que propone la materialidad; la cual, tiene en cuenta atributos de responsabilidad, poder/influencia, dependencia, representación y los impactos positivos y negativos que ejercen y reciben los *stakeholders*.

los grupos de interés considerados secundarios, como lo son las comunidades, para lo cual es necesaria la implementación de las relaciones comunitarias.

2.3.2 Las relaciones comunitarias

En nuestro país, las relaciones comunitarias se vienen implementando principalmente en las industrias de tipo extractivas como la minería, pues en los últimos años, con el aumento de conflictos se ha visto la necesidad reconocer la voz de las comunidades. En ese sentido, la función de las relaciones comunitarias se basa principalmente en desarrollar y mantener la relación de confianza entre la empresa y la comunidad, lo cual cobra mayor importancia debido al incremento de poder por parte de los grupos de interés, por lo cual en la actualidad se ha vinculado a los objetivos de la empresa (Thorne y otros, 2011:5-6).

Con ello, el establecimiento de un manejo de relaciones comunitarias permite regular las relaciones entre población y empresa, y a la vez ayudar a gestionar los problemas sociales que enfrenta el sector con las comunidades asentadas en sus áreas de influencia. Este manejo se da por parte de un relacionista que se convierte en interlocutor válido entre la empresa y la comunidad, y gracias a ello, se evitan mensajes contradictorios de la compañía hacia la población. (León, 2001)

En ese sentido, podemos ver que las relaciones comunitarias apelan a la relación de confianza entre la población y las empresas principalmente (algunas veces también intervienen organizaciones de la sociedad civil y el gobierno); también dentro de su modelo, según la guía de relaciones comunitarias del MINEM (León, 2001), el plan de relaciones comunitarias puede incluir los siguientes aspectos:

1. Establecimiento de un Compromiso Corporativo de Responsabilidad Social en la Misión y Objetivos de la empresa,
2. Política de adquisición de tierras y obtención de servidumbres,
3. Política de Prevención Social y Manejo de Impactos,
4. Plan de Consulta,
5. Política de Responsabilidad Social,
6. Definición de responsabilidades y funciones para el manejo del Plan de Relaciones Comunitarias de la empresa.

Ello para lograr que las operaciones de la empresa respeten el medio ambiente y la diversidad, la cultura y tradiciones. Ello sumará a la importancia y buen trato que deben tener los relacionistas con la población.

Este plan de relaciones comunitarias será beneficioso para ambas partes; en el caso de las comunidades, estas se verán beneficiadas ya que son escuchadas y la empresa puede conocer su opinión sobre las actividades que vayan a realizarse en la zona. Mientras que por el lado de la empresa, pueden obtener una buena reputación ambiental y social, lo cual les va a permitir participar de licitaciones, tener más clientes, financistas, etc.; además permitirá el logro de objetivos de la empresa con sus trabajadores que pertenecen a la zona de intervención, pues mejorará la relación con ellos. (León, 2001).

Así, el relacionista comunitario se convierte en interlocutor válido entre la empresa y la comunidad, y gracias a ello, se intenta llegar a acuerdos para lograr que las operaciones de la empresa respeten los temas de suma importancia para la comunidad, que van principalmente de la mano a cuestiones del medio ambiente, la diversidad, la cultura y sus tradiciones.

Finalmente, se puede ver que gracias a las relaciones comunitarias, la visión relacional de los *stakeholders* se hace manifiesta, resultando beneficioso ya que genera una buena imagen sobre el manejo ambiental y social, lo cual le va a permitir a la empresa participar de licitaciones, tener más clientes, financistas, logrando también objetivos relacionados a sus trabajadores y proveedores, y por el lado de la comunidad, una relación positiva en el sentido de la escucha de sus opiniones sobre las actividades que vayan a realizarse en la zona, todo ello con la finalidad de que se reporte una buena gestión social para todos los grupos de interés de la empresa.

2.3.3 Evaluación de la estrategia

Entonces se preguntarán cómo se puede hacer para realizar una buena iniciativa o estrategia. Para ello, existen ciertos criterios que permiten evaluar las estrategias: la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto los cuales ayudan a hacer que se cubran los objetivos principales. (PNUD, 2009).

La pertinencia está relacionada con el grado en que los efectos o productos de iniciativa de desarrollo concuerdan con las políticas y/o prioridades nacionales y locales, como las necesidades de los beneficiarios. Refiere a la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según lo han previsto quienes concibieron la iniciativa (la empresa), y la realidad de lo que necesitan el público beneficiario (la comunidad, por ejemplo). Así mismo, dentro de este criterio se debe considerar la idoneidad, la cual examina si la iniciativa es aceptable en la forma que opera y si es factible dentro del contexto local donde se enmarca.

Por el lado de la eficacia, se hace referencia al grado en que la iniciativa puede lograr los resultados esperados, es decir, la capacidad que se tiene para alcanzar el objetivo. Y por el lado de la eficiencia, se mide si los insumos o recursos (presupuesto, experiencia y tiempo) pueden ser convertidos en resultados de forma económica. Ello quiere decir que una iniciativa es eficiente y eficaz cuando usa de manera económica y apropiada los recursos para generar un objetivo.

La sostenibilidad, mide el grado en que los beneficios de las iniciativas continuarán una vez que haya terminado la asistencia de desarrollo por parte de la empresa. Tener en cuenta la sostenibilidad, implica valorar en qué medida se darán las externalidades sociales, económicas, políticas, institucionales y otras, para hacer proyecciones sobre la capacidad para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo del proyecto a futuro. Finalmente, el impacto tendrá en cuenta los cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas beneficiadas por la iniciativa de desarrollo, sea directa o indirectamente, de forma intencionada o involuntaria.

2.4 LA INCIDENCIA

En el ámbito social, el concepto de incidencia se ha venido utilizando desde las ONGD (Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo); entre sus primeras aproximaciones en 1993, Edwards refiere que la incidencia está relacionada con las actividades de las ONG cuyo propósito es influir en actores, sistemas, estructuras e ideas a diferentes niveles y de maneras diferentes, con el fin de alterar la forma en que el poder, los recursos y las ideas son creadas, distribuidas y consumidas, de manera que

las personas tengan la oportunidad real de controlar su propio desarrollo (Hernandez de Toro, 2010).

Asimismo, la definición de incidencia también se ha introducido en el ámbito político, para lo cual, es el uso estratégico de la información que tiene como fin democratizar las relaciones de poder y mejorar las condiciones de quienes viven en situación de pobreza o discriminación. (Hernandez de Toro, 2010).

En ambos casos a lo que se apunta con la incidencia es a emprender acciones organizadas que resalten temas críticos ignorados y excluidos, para poder influir en la opinión pública y en aquellos que tomen decisiones, para formular e implementar leyes y políticas públicas con objeto de hacer realidad una sociedad justa y decente, donde se aspire a la promoción del desarrollo humano y sostenible. Ello quiere decir que se orienta principalmente a personas desfavorecidas para que a través de su propia experiencia puedan formular objetivos y ampliar sus capacidades y conocimientos. (Hernandez de Toro, 2010)

Sin embargo, la incidencia no solo se ha quedado en el ámbito de las ONGD, sino que a través de la responsabilidad social ha llegado a formar parte de las empresas, quienes a través de proyectos de desarrollo buscan cumplir con lo planteado por la incidencia social. Desde ese ángulo, se propone que la incidencia desde la RSE lleve al cumplimiento de niveles óptimos de bienestar de las comunidades donde una empresa interviene; ello con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus miembros, la comunidad (sociedad), de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también al cuidado y preservación de su entorno. (Vergara & Vicaría, 2009).

Finalmente, cabe mencionar que esta preocupación de la empresa por cumplir con la sociedad y generar incidencia, va relacionado a las iniciativas de las evaluaciones de desempeño a través de las cuales las empresas reportan sus actividades a través del GRI (Global Reporting Initiative) y el Pacto Mundial que manejan indicadores que miden lo implementado por ellas; así, la incidencia desde la responsabilidad social se realiza con el fin de lograr niveles de ponderación, evaluación y formulación de prácticas para generar valor agregado al enfocarse como una actividad estratégica de impacto social

que responda a la solución de problemas socioeconómicos y ecológicos pero desde el ámbito empresarial. (Vergara & Vicaría, 2009).

2.5 ANÁLISIS DEL DISCURSO

Para Manzano (2005) cuando unimos el lenguaje (en su sentido amplio, incluyendo la gestión de símbolos más allá de las palabras) con la vida en sociedad, obtenemos los discursos, y es en esa forma que estos constituyen unidades con significado completo. Así, si nos preguntamos quién da estos discursos, nos damos cuenta que no es solo una persona quien está detrás, sino muchos agentes que comparten esos mismos elementos y que sin ser conscientes elaboran, mantienen y propagan un discurso.

Por tanto, un discurso es más que una colección de frases, incluye: ideología, cultura y un contexto complejo; transmitiendo significados y comportamientos sobre asuntos que pueden ser muy específicos o muy generales. Es por ello, que los discursos son quizá la herramienta más persuasiva para conseguir modelar actitudes (formas de pensar, sentir y actuar); en tal sentido, aquel que tenga la facultad de dar forma y transmitir los discursos, tiene también la oportunidad de construir realidad. (Manzano, 2005).

Su análisis corresponde a un campo de estudio que sigue cobrando forma con rapidez y que se aplica a todo tipo de contextos. Si bien existe una perspectiva lingüística que maneja un análisis aséptico de los discursos, es también común que los analistas se conciben como agentes de cambio, y que denuncien los efectos de los discursos, dando a conocer “cómo nuestra construcción de la realidad está fuertemente mediatizada por los discursos que recibimos y habitualmente mantenemos y repetimos”. Finalmente, analizar el discurso implica (Manzano, 2005):

1. Identificar los componentes que rodean al discurso, que hacen comprensible su contenido, su cometido y su efecto: a. Contexto (físico, psicológico, político, cultural...) b. Asunto o tema (explícito e implícito) c. Los agentes y los pacientes implicados (quien lo genera, para quién, sobre quién, qué relaciones de poder alimentan) d. Productos (qué materiales se están generando desde ese discurso, con qué funciones, mediante qué canales)
2. Entrar en su contenido denso: a. Ideología (valores, actitudes, visión del mundo...) b. Recursos lingüísticos (expresiones, metáforas...) c. Argumentaciones (lógica, heurísticas, recursos...) d. Técnicas de persuasión empleadas. e. Propuesta de acciones

implícitas y explícitas. f. Estrategias de apoyo y legitimación (datos, expertos, tradición...)

3. Generar un modelo completo sobre el discurso, que considere la relación entre todos los elementos analizados, su génesis, su expresión y sus consecuencias.



CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

3.1 LA PROVINCIA DE ESPINAR

La provincia de Espinar se ubica en la región Cusco y es una de las 13 provincias que la conforman; asimismo, está dividida en ocho distritos: Yauri (Espinar), Condorama, Coporaque, Ocoruro, Pallpata, Pichigua, Suykutambo y Alto Pichigua, siendo Yauri su capital. Limita al norte con la provincia de Canas, al este con Puno, al sur con Arequipa y al oeste con la provincia de Chumbivilcas. Esta provincia cusqueña fue creada por la Ley N° 2542 el 17 de noviembre de 1917, se encuentra sobre los 4000 m.s.n.m., tiene una extensión de 5 311,09 km² y se sitúa en una zona frígida por lo cual sus temperaturas medias oscilan entre 8.6 °C. y 7.2 °C. (Municipalidad de Espinar, 2009).

En Espinar se ubica la naciente del río Apurímac y cuenta con tres cuencas: Apurimac, Salado y Colca, de las cuales se desprenden diez ríos subcuencas (Quero, Chacomayo, Hornillos, Apurimac, Cañipia, Occoruro, Salado, Pallpatamayo, Hulchuma y Pichigua). Además, cuenta con un área total de espejo de 82.2 km² de superficie que corresponde a 67 lagunas principales, y puede incrementarse con el embalse de algunas lagunas o la generación de lagunas artificiales para el riego y otros usos²¹. Asimismo, se sabe que los volúmenes de agua sub superficiales son también abundantes y su uso se facilita por la topografía llana, sin embargo, las limitaciones económicas y tecnológicas permiten un nivel mínimo de su uso para las actividades agropecuarias. (Municipalidad de Espinar, 2009).

El recurso del suelo por su uso actual se divide entre suelos de pastoreo (83.99%), área cultivada (9.04%) y otros (6.97%), sin embargo, se sabe que según el uso mayor²² de los suelos de Espinar, el área pastoreable debería ser de 52.33%²³, lo cual significa que

²¹ Los datos corresponden al Diagnóstico Integral de Desarrollo Sostenible de la Provincia de Espinar 2005.

²² La clasificación de suelos en el Perú según su capacidad de uso mayor, se basa en las limitaciones permanentes de los suelos para poder mantener actividades agrícolas, pecuarias o forestales dentro de márgenes económicos y sin degradar el recurso. Para determinar esta clasificación se utilizan factores como: el clima, el riesgo de erosión, las características propias del suelo que afectan la productividad y las condiciones de humedad. <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/43-sector-agrario/suelo/331-potencial-de-los-suelos>

²³ El 47.67% que complementa el uso mayor del suelo, corresponde a suelos de protección, nevados y ciudades y otros. (Municipalidad de Espinar, 2006: 28)

se vienen utilizando suelos no aptos para el pastoreo de ganado vacuno, ovino, camélidos, equinos y otros animales²⁴. (Municipalidad de Espinar, 2009).

Acerca de la actividad pecuaria, según información de la Dirección Regional Agraria de Cusco del 2008, Espinar cuenta con población de vacunos, ovinos y camélidos (alpacas y llamas). En el caso de la población vacuna, los distritos que tienen mayor potencial para su crianza son Espinar, Alto Pichigua, Pichigua y Palpata; para los ovinos, el mayor potencial lo tienen Espinar, Palpata, Pichigua, Coporaque y Occoruro; y en el caso de los camélidos, los distritos donde se crían más son Condorcoma, Coporaque y Ocoruro. (Municipalidad de Espinar, 2009).

La actividad agrícola, según su entre 1995 y el 2004, se realiza principalmente en los distritos de menor altitud como Coporaque, Yauri (Espinar), Pichigua y Pallpata; asimismo, se da un incremento en el resto de distritos y también cobran importancia productos para consumo humano como la papa y el chuño (papa amarga preparada), la cañihua y la quinua, y productos para consumo animal como la avena forrajera. (Municipalidad de Espinar, 2009).

En lo que corresponde a la actividad industrial es incipiente, para el año 2003 se tiene que el número de centros de producción de bienes de consumo representa el 63% de los establecimientos industriales y la producción de bienes de capital, un 37%. Los bienes de consumo están constituidos por la producción de muebles de uso doméstico principalmente, le siguen los productos lácteos y cárnicos, asimismo, se viene incrementando la confección de prendas de vestir y la elaboración de panes. En lo que corresponde a los bienes de capital, se encuentran productos metálicos para uso de construcción, asimismo, se encuentran la fabricación de piezas de carpintería para edificios y construcciones, y otros como cemento, hormigón y yeso. Cabe mencionar que las actividades industriales se dan en su mayoría desde microempresas familiares, con 2 a 3 trabajadores, que utilizan tecnología artesanal mecanizada y que no cuentan con acceso a crédito formal. (Municipalidad de Espinar, 2009).

²⁴ Cabe mencionar que los pastizales que ocupan el 83.99% se dividen en pastizales de zonas secas (poccoy pasto) y pastizales de zonas húmedas (chirihuay pasto). La primera zona seca está distribuida en pisos altos (laderas, colinas y planicies) y son utilizados principalmente en época de lluvias, pues las especies forrajeras se encuentran con mayor calidad nutricional y son más aceptadas por el ganado, y porque hay mayor disponibilidad de abrevaderos naturales provenientes de las lluvias; es importante mencionar que estas áreas son de uso comunal y de pastoreo mixto. La segunda zona, son pastizales de zonas húmedas se ubican en hoyadas, planicies y bofedales, las cuales durante la época de lluvia anegan, y si bien se pueden usar para un pastoreo permanente, esta zona principalmente se reserva para cuando la disponibilidad del forraje en la zona seca es escasa; cabe mencionar, que los bofedales son pantanos artificiales irrigados por las familias para facilitar el crecimiento de pastos tiernos. (Municipalidad de Espinar, 2009).

Por otro lado, la actividad minera en Espinar tuvo sus inicios en 1917 con las exploraciones de la empresa Andes Corporation of Mine, pero recién en 1981 se inició la puesta en operaciones de Tintaya para explotar los yacimientos cupríferos a través de la Empresa Minera Especial Tintaya (EMATINSA). Luego, a partir de los años 90 se abre la posibilidad de expansión de la minería en el Perú a través de un marco jurídico de promoción a la inversión minera extranjera, y con ello se da pie a que se otorguen concesiones a empresas transnacionales. (Municipalidad de Espinar, 2009).

Es así que en Espinar para el 2007, las concesiones mineras llegaron a un total de 189 repartidas en siete de los distritos de Espinar: Yauri (82), Coporaque (49), Suykutambo (20), Pallpata (17), Condorcoma (14), Pichigua (05) y Alto Pichigua (02). De estas concesiones, algunas estaban otorgadas a empresas como: Xstrata Tintaya, Mitsui Mining Smelting Co. Ltda. Suc., BHP Billiton World Exploration Inc. Suc., Minera Barrick Misquichilca S.A. y Compañía Minera Ares S.A.C. Cabe mencionar, que también se realizaba minería artesanal del oro y cobre en distritos como Coporaque, Pichigua y Condorcoma; asimismo, que de todas las concesiones solo Xstrata Tintaya se encontraban en etapa de explotación y las demás se encontraban en etapa de exploración, y que sólo dentro de la cartera de proyectos de Xstrata Tintaya se tuvo en ese mismo año como principales proyectos a Antapaccay, Jatun Pucara, Ccorcohuayco y Quechuas, de los cuales Antapaccay tenía un importante potencial inmediato para prolongar la vida útil de la mina Tintaya. (Municipalidad de Espinar, 2009).

Para el 2013, la superficie concesionada en Cusco representa el 22.6 % de su territorio, y dentro de ese porcentaje se encuentra la provincia de Espinar, que en ese año tuvo un 46.46% de su territorio concesionado²⁵ que corresponden a 400 derechos otorgados según INGEMMET²⁶, y es en los distritos de Espinar, Pallpata, Ocoruro y Codorcoma donde las concesiones ocupan más de la mitad de la superficie total, siendo Yauri (Espinar) el distrito con el 94.62% de su territorio concesionado²⁷. (Mendoza & Otros, 2013).

²⁵ Otras provincias con mayor porcentaje concesionado son: Chumbivilcas (76.66%), Paruro (54.80%) y Quispicanchis (55.80%). (Mendoza & Otros, 2013)

²⁶ INGEMMET: Instituto Geológico Minero y Metalúrgico.

²⁷ Es importante mencionar que según el marco jurídico vigente, las concesiones mineras se otorgan desde la Dirección de Concesiones Mineras del INGEMMET sin la consulta a las comunidades campesinas y permiten la exploración y la explotación de los recursos minerales.

Acerca de la dinámica poblacional, en Espinar el censo del 2007 registró a 62,698 personas en la provincia, de las cuales un 54.86% (34,393 personas) refería a población rural, sin embargo, para el 2013, la población estimada fue de 63,766 y el porcentaje de población rural fue de 51.16% (33,647 personas). Asimismo, según el INEI (2009) la población de Espinar tienen una incidencia de pobreza total del 64.4% y 33.3% de pobreza extrema.

La población económicamente activa ocupada en Espinar corresponde al 42.2% de la población, la PEA desocupada al 2% y la No PEA al 56%²⁸, (Municipalidad de Espinar, 2009). Del mismo modo, se tiene que de la PEA, el 47.56% son trabajadores independientes que brindan servicios principalmente de comercio al por menor, el 21.7% son trabajadores familiares como hijos menores de edad, esposas u otros miembros de la familia que no cuentan con los beneficios de las leyes laborales, el 16.08% son obreros que muestran un escaso grado educativo que solo les permite ser mano de obra, el 12.65% son empleados con algún nivel de protección social, el 1.05% son trabajadores(as) del hogar, y el 0.97% son empleadores.

También es importante mencionar que el 52.48% de la PEA labora en actividades agropecuarias, el 5.28% en la actividad minera, el 9.64% en actividades de comercio al por menor, el 8.52% en la rama de construcción, el 3.55% en la industria manufacturera, 3.46% en el rubro de transportes, el 3.07% en el rubro de hoteles y restaurantes, el 4.42% ejerce la enseñanza, y otras actividades como los servicios de salud, administración pública y seguridad social, comercio al por mayor y otras actividades, corresponden a un 9.8%. (Municipalidad de Espinar, 2009).

Sobre servicios básicos con los que cuenta Yauri (Espinar), se tiene que los pobladores cuentan con un limitado acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad; en el caso del agua potable, si bien llega a un 80% de familias urbanas se da con racionamiento de horarios de 2 a 3 horas al día. En el caso del sistema de desagüe, se tiene que es una sola red de tuberías cubre el 78.5% de la población, y sirven para las aguas servidas y pluviales, y al estar su capacidad calculada solo para aguas servidas, en época de lluvias se generan desbordes. Por otro lado, la electricidad es abastecida por la

²⁸ Hay que tener en cuenta que la PEA total (incluye la ocupada y desocupada) refiere a población mayor a 6 años, y que la No PEA refiere a población que en edad de emplearse no participa de la producción de bienes y/o servicios.

Central Hidroeléctrica Machupicchu, y está destinada al uso domiciliario, comercial e industrial; sin embargo, si bien en todos los distritos se cuenta con energía eléctrica, las viviendas que cuentan con el servicio refiere solo a un 35.5% en la provincia, siendo Yauri el distrito que más cuenta con alumbrado (66.1%) y Coporaque y Alto Pichigua los que cuentan con el menor porcentaje (3.6% y 6.4% respectivamente). En el caso de otros servicios, Yauri cuenta con hoteles, restaurantes, transporte de pasajeros, farmacias y otros establecimientos que brindan de servicios personales y recreativos. (Municipalidad de Espinar, 2009).

En cuando al servicio de salud²⁹, se tiene que la provincia cuenta con una Micro Red Yauri que es parte de la Red de Servicios de Salud Canas Canchis Espinar de la DIRESA Cusco e incluye al nuevo Hospital Nivel II-1 construido como parte del cumplimiento del Convenio Marco³⁰, 1 centro de salud en Yauri de nivel I-4 y 11 puestos de salud Nivel I-1 distribuidos en los 8 distritos de Espinar³¹. Sin embargo, se tiene que las condiciones de salud en la población aún son precarias, y ello se refleja en: la baja esperanza de vida que no supera los 64 años, la mortalidad infantil y neonatal refieren a 25.5 y 12.5 muertes por año de 1000 nacidos vivos respectivamente, la desnutrición crónica en niños menores de 5 años que llega al 47%. (Municipalidad de Espinar, 2009)

Con respecto a la educación Espinar tiene un alto nivel de analfabetismo según el censo del 2007, en el cual del total (urbano y rural) el 17.92% no sabe leer ni escribir, y de ese porcentaje, el 68.49% corresponde a población rural. Asimismo, de ese porcentaje analfabeto, el 65.85% son mujeres y 46.15% son mujeres rurales. (Municipalidad de Espinar, 2009).

Por otro lado, la calidad de las viviendas en Espinar son precarias, el 83.21% son de adobe, un 8.34% de piedra y barro, y un 7.89% son de ladrillo o bloques de cemento, y el 0.56% de otros materiales. (Municipalidad de Espinar, 2009)

²⁹ Las categorías de los establecimientos de salud en Espinar refieren a: Nivel I-1, correspondiente a puestos de salud con profesional de la salud no médico; Nivel I-4, centro de salud/médico con camas de internamiento; y Nivel II-1, hospital de atención general. http://www.digemid.minsa.gob.pe/Upload/Uploaded/PDF/AtencionFarmaceutica/Categorizacion-UPSS_Farmacia.pdf

³⁰ Los detalles acerca del Convenio Marco suscrito entre la Sociedad Civil de Espinar y la Empresa Minera Xstrata Tintaya se darán en el punto 3.2. Minería En Espinar: Tintaya - Antapaccay.

³¹ Los establecimientos de salud de la DIRESA Cusco son: el C.S. Yauri, P.S. Occocunca, P.S. Condorama, P.S. Coporaque, P.S. Urinsaya, P.S. Huayhuahuasi, P.S. Tintaya Marquiri, P.S. Occoruro, P.S. Pallpata, P.S. Pichigua, P.S. San Miguel y el P.S. Suykutambo. <http://www.redsaludce.gob.pe/>

Finalmente, hay que tener en cuenta que a la actualidad la provincia es caracterizada por la presencia de la actividad extractiva representada por la Compañía Minera Antapaccay, la cual si bien ha generado que los gobiernos locales incrementen sus presupuestos públicos a través del canon y regalías, y se realicen proyectos en beneficio de la población a través del Convenio Marco, aún tiene un largo camino en el logro de su aporte al desarrollo de Espinar como parte de su responsabilidad social, por lo cual ha planteado alternativas sostenibles que sean representativas para la población como lo es la ganadería y la producción de derivados lácteos, superando el contexto de conflictividad socioambiental a través del diálogo y la aplicación de otras estrategias de comunicación.

3.2 MINERÍA EN ESPINAR: TINTAYA - ANTAPACCAY

La minería en Espinar se inició en 1917 cuando la empresa Andes Exploration of Mine realizó las primeras perforaciones para la exploración en Antaycama. Luego, entre los años 40 se realizaron diversas exploraciones de parte de distintas compañías mineras, y en el 1952 la Cerro de Pasco Corporation adquirió los derechos para explorar hasta que en 1971, producto de la nacionalización de las empresas y las reformas que trajo el gobierno de Velasco Alvarado, la mina Tintaya es otorgada a la empresa Estatal Minero Perú. Ya en 1980 se constituyó la Empresa Estatal Minera Asociada Tintaya S.A. (EMATINSA) y en el siguiente año, cambió de nombre a Empresa Minera Especial Tintaya. (De Echave & Otros, 2009).

Es en el año, de 1981 que el proceso de expropiación se inicia en la comunidad de Antaycama, y donde los pobladores de Tintaya Marquiri pasaron de tener sus tierras, a formar un asentamiento humano cercano a lo que sería el campamento número, generando descontento en la comunidad. La construcción del campamento finalizó en 1984, y dio pie a que en 1985 inicie la explotación en Tintaya³². (De Echave & Otros, 2009).

Durante esa primera etapa de operación de la mina, los alcaldes plantearon que la empresa se articule económicamente con la provincia, es decir, que se brinde empleo

³² Cabe mencionar que para el inicio de su funcionamiento, se llevó a cabo paralelamente el megaproyecto hidroenergético Machupicchu II, el cual permitió cubrir los requerimientos de energía eléctrica necesaria para iniciar la operación de la mina Tintaya. (Municipalidad de Espinar, 2009)

para la población local, se den obras de infraestructura y servicios básicos; no dejando de lado, las demandas en torno a la expropiación de tierras comunales y la gestión del agua que antes eran destinados para uso agropecuario. Así, el 21 de mayo de 1990 se generó la primera movilización cuando el Frente Único de Defensa de los Intereses de Espinar (FUDIE), apoyado por otras organizaciones sociales y el alcalde de Espinar³³, y en consecuencia, el 27 de mayo se inició el proceso de negociación que culminó en acuerdos que referían a la electrificación de la zona urbana de Espinar, apoyo a las comunidades con maquinaria para la elaboración de artesanías y fondo rotatorio para productos veterinarios; y es a partir de esa fecha que se conmemora el 21 de mayo como el “Día de la dignidad espinarenses”. (De Echave & Otros, 2009).

Luego, con el ingreso del gobierno de Fujimori, el gobierno dispuso la privatización de las empresas públicas a través de la ley de promoción de inversiones en el sector minero (Ley N°25327)³⁴, se vendió la mina Tintaya al consorcio norteamericano Magna Copper Co./Global Magma Ltd. en 1994 y desde ahí la mina pasó a llamarse Magma Tintaya S.A.; pero en 1996, Magma Copper Company, fue comprada por el grupo australiano Broken Hill Proprietary Inc. (BHP), pasando Tintaya a ser parte del grupo BHP. (De Echave & Otros, 2009)

Durante ese primer periodo de privatización, en Espinar se dieron diversos sucesos en favor de la promoción de la industria minera, lo cual en la población generó expectativa por un lado y descontento por otro ya que se iniciaron nuevas compras de tierras comunales³⁵ con el fin de expandir la operación de la mina Tintaya. Así, en 1999 el entonces alcalde Oscar Mollohuanca reúne a las organizaciones sociales para trabajar dicha problemática, y propone un acuerdo con la empresa minera a través de una movilización en Cusco en el año 2000 para hacer visibles sus demandas, y al no tener mayor respuesta, en el 2001 conforman un Comité de Lucha en el cual acuerdan realizar una nueva movilización 21 de mayo para proponer un Convenio Marco que incluía temas referentes a: obras públicas, cuidado ambiental, monitoreo y solución de pasivos

³³ En 1990 Mario Ccorahua asume la alcaldía de Espinar y toma como compromiso la solución de la “agenda pendiente con la empresa minera”, y generó junto con las principales organizaciones sociales de Espinar demandas específicas referidas a: electrificación, asfaltado de carreteras, empleo preferente para los espinarenses y apoyo a las comunidades. (De Echave & Otros, 2009).

³⁴ En 1992, el Congreso de la República aprueba el decreto legislativo para la Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero, Ley N°25327, con el fin de declarar de interés nacional la promoción de inversiones en la actividad minera. (Congreso de la República, 1992)

³⁵ Otras comunidades afectadas por la compra de tierras comunales fueron: Alto Huancané, Bajo Huancané, Huano Huano y Alto Huarca. (De Echave & Otros, 2009).

mineros, articulación económica, capacitación y preferencia en la contratación de población local y desarrollo sostenible para las comunidades afectadas por la minería. Sin embargo, antes de que se realice dicha movilización, la empresa minera acepta discutir y suscribir el convenio, con lo cual se inició un proceso de negociaciones. (De Echave & Otros, 2009).

Cabe mencionar que en ese año BHP Ltda. se fusiona con la compañía inglesa Billiton Plc, y tras dicha fusión, la mina asume el nombre de BHP Billiton Tintaya S.A.; asimismo, que en ese año Oxfam América llegó a la zona a través de su relación con la CONACAMI, CORECAMI y CooperAcción³⁶, como mediador entre la empresa minera y la sociedad civil e incluyó el caso dentro de la oficina del Ombudsman³⁷ de la Minería de Oxfam Australia, donde también era la sede corporativa de BHP Billinton. (De Echave & Otros, 2009).

En los dos años siguientes las negociaciones no progresaron de manera adecuada y el 21 de mayo de 2003 se realizó una movilización con el fin de reactivarlas, y fue así que para el 03 de setiembre del mismo año se firmó el Convenio Marco que enfatizaba principalmente lo siguiente: un aporte económico de un máximo del 3% de sus utilidades antes de impuestos; que el 70% de sus vacantes laborales sean cubiertas por pobladores espinarenses; un Comité de Vigilancia Ambiental Comunal conformado por el Comité Técnico de la provincia, CONACAMI, DIGESA, MEM, y la mesa de diálogo para que monitoree en forma periódica el medio ambiente con el fin de identificar y mitigar cualquier tipo de impacto negativo que se pudiera dar a consecuencia de la actividad minera; respeto y promoción de la cultura, la identidad cultural y el turismo; la contribución con el desarrollo sostenible de las comunidades campesinas afectadas por la actividad minera; respeto por los derechos humanos; asimismo, se detalla que la provincia de Espinar reconoce la importancia del funcionamiento de la empresa minera en la zona. (De Echave & Otros, 2009) (Multiwatch, 2003).

Pero el 23 de mayo de 2005 se produjo una nueva movilización, para solicitar la reformulación del Convenio Marco, ello ocasionó que se abriera el espacio de

³⁶ La CONACAMI (Coordinadora Nacional de Comunidades Afectadas por la Minería) fue creada en 1999, y en ese mismo año se creó la Coordinadora Regional de Comunidades Afectadas por la Minería (CORECAMI) del Cusco que básicamente tuvo como caso exclusivo la problemática de Tintaya. Desde esta organización se trabajaron estrategias de fortalecimiento organizativo e intercambio de experiencias con otras comunidades a nivel nacional e internacional. (De Echave & Otros, 2009)

³⁷ El término "ombudsman" hace referencia a un defensor del pueblo.

negociación y se lograran acuerdos como la construcción del hospital y la carretera de Espinar, la realización de una evaluación ambiental de la provincia, y la simplificación de mecanismos de gestión del convenio que impedían la eficacia de su cumplimiento (De Echave & Otros, 2009).

Ya en el 2006, Xstrata Cooper adquirió Tintaya, y la mina pasa a llamarse Xstrata Tintaya S.A. y se comprometen a respetar los acuerdos firmados y continuar con el proceso de diálogo. Sin embargo, en el 2007 el informe de la evaluación ambiental de la provincia presentado por Walsh Perú generó cuestionamientos de parte del Frente Único de Defensa de los Intereses de Espinar (FUDIE), la Federación Unificada de Campesinos de Espinar (FUCAE) y el alcalde provincial Alfredo Salinas, quienes acordaron rechazar el informe ya que se muestra parcializado con la empresa minera y por haber incumplido los plazos y términos de referencia, y presentan nuevo pedido para la reformulación del Convenio Marco. (De Echave & Otros, 2009) (Oxfam, 2014)

Luego de ello, en 2011 ante la venida de la expansión de Tintaya a través del nuevo proyecto minero Antapaccay³⁸, la Alcaldía, el FUDIE, el FUCAE y la Vicaria Solidaridad, presentan los resultados del monitoreo ambiental participativo que indicaba elevadas concentraciones de metales pesados en el agua y suelo de Espinar, y a su vez, surgen denuncias públicas de los comuneros sobre la muerte de animales de pastoreo producto de la supuesta contaminación que generaba la minera. En ese marco, la preocupación por la falta de transparencia y la carencia de información sobre monitoreo o vigilancia ambiental, y la limitada participación de las autoridades locales y las organizaciones sociales en la gestión ambiental, ocasionan que en noviembre del 2011, la municipalidad entregue una propuesta del nuevo Convenio Marco a Xstrata Tintaya. (IBC, 2011:8) (OXFAM & CooperAcción, 2014).

Ya en el año 2012, luego de reuniones entre la municipalidad, las organizaciones sociales, el presidente regional de Cusco y Xstrata Tintaya para la reformulación del Convenio Marco no se logra un acuerdo, y el 10 de febrero, la congresista Veronika Mendoza hace conocer el estudio de riesgos a la salud por exposición a metales pesados en la provincia de Espinar realizado por CENSOPAS (Centro Nacional de Salud

³⁸ Ampliación de Tintaya: Proyecto Antapaccay.

Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud)³⁹ en el cual se encuentran resultados que implicaban la presencia de contaminación ambiental. (Vicaría de la Solidaridad, 2012). Ante ello, los efectos que resultaron del cuestionamiento de la actividad minera fueron la confrontación entre la sociedad civil y la empresa minera el 21 de mayo del 2012 en la movilización liderada por las organizaciones sociales de Espinar FUDIE, FUCAE, AUPE y otras, acompañadas por el alcalde Óscar Mollohuanca. La protesta indefinida por parte de la población de Espinar, tuvo un resultado trágico por la represión violenta de parte de la policía y las fuerzas armadas, tras declararse el estado de emergencia en la zona por la muerte de dos personas y la existencia de más de 100 heridos entre policías y pobladores, y donde también fue preso el alcalde y otros dirigentes por realizar disturbios que atentan contra la seguridad pública. (Ilizarbe, 2012).

Ahora bien, este acontecimiento llamó la atención nacional e internacional porque el proyecto minero Tintaya era considerado un ejemplo en cuanto a relaciones empresa-comunidad, por la relación estrecha entre su gobierno local y las organizaciones sociales que habían permitido un escenario de diálogo con la mina, lo cual no guardaba relación con los niveles de violencia alcanzados durante el conflicto.

Así, el proceso de la mesa de diálogo del conflicto dio como resultado en agosto del 2013 un Monitoreo Sanitario y Ambiental Participativo (MSAP), en el cual se identificaron de situaciones de riesgo a ser atendidas, y en base a dichas conclusiones, se ha desarrollado un plan de acción e inversiones en la provincia de Espinar, el cual se constituye como un conjunto de acuerdos, compromisos y acciones a realizar por cada participante de la mesa de diálogo de Espinar, con el fin de generar las condiciones para la gobernabilidad y la paz social, impulsando el desarrollo sostenible y la inclusión social en la provincia. (Mesa de Diálogo de Espinar, 2013).

Ahora bien, el cierre de la mina Tintaya inició en el 2011 y finalizará en el 2033 aproximadamente, y la mina que se encuentra en actividad actualmente es su extensión:

³⁹ El estudio realizado por el CENSOPAS encontró: 28 personas con valores superiores al límite permisible de mercurio en la sangre, 24 personas con valores de arsénico superiores al límite referencial y 10 personas con valores de cadmio sobre el valor referencial; en ese sentido, las muestras de agua tienen concentraciones de arsénico y mercurio por encima de los estándares de calidad ambiental. (Vicaría de la Solidaridad, 2012)

Antapaccay, la cual inició operaciones de producción de cobre en el 2012 y tiene una vida útil de más de 22 años. (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2013).

Recién en el año 2013 es que Glencore Plc.⁴⁰ compra gran parte de las acciones de Xstrata y ambas se fusionan bajo el nombre de Glencore Xstrata PLC. Bajo esta fusión, la nueva compañía se convierte en un líder mundial de la rama extractiva, pues Glencore era el primer productor mundial de zinc (además de explotar cobre, plomo, níquel, petróleo, gas, carbón, granos, plantas oleaginosas, algodón y azúcar), y Xstrata era el primer exportador de carbón térmico y el cuarto productor mundial de cobre (Expansión, 2013). Finalmente, en mayo del 2014 se renombró como Glencore que actualmente viene ejecutando el proyecto minero Antapaccay⁴¹.

3.2.1 La empresa y su modelo de responsabilidad social empresarial

Glencore es una empresa suiza que propone un modelo de gestión responsable y lo manifiesta a través de su documento GCP: Glencore Corporate Practice o Práctica Corporativa de Glencore en español, el cual reúne sus valores, el código de conducta y políticas corporativas de desarrollo sostenible alineados al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), al Global Reporting Initiative (GRI), y las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, lo cual significa que para ellos que prima la necesidad de mantener el desarrollo sostenible en torno a lo económico, ambiental y social. (Glencore, 2015).

En ese sentido, manifiestan que tienen como objetivo, en lo referente a la responsabilidad social, el mejorar continuamente sus normas de desempeño en salud, seguridad y medio ambiente y ser considerados como un socio responsable en las comunidades en las que desarrollan su actividad. (Glencore, 2015)

En ese sentido, en Antapaccay, en el marco del GCP se tiene una gestión de HSEC (*Health, Security, Environment and Community* o Salud, Seguridad, Ambiente y Comunidad) que contienen las políticas de salud y seguridad, gestión de crisis y preparación para emergencias, gestión de peligros mortales y catastróficos, gestión

⁴⁰ Glencore Plc. fue fundada en 1974 como Rich+CoAG y recién en el 1994 aparece bajo el nombre de Glencore International, y a la actualidad tiene operaciones industriales más de 50 países. (Glencore, s.f.)

⁴¹ A la actualidad el conflicto ha sido asumido por Antapaccay; según la Defensoría del Pueblo (2016) al mes julio del 2016, los pobladores de la provincia de Espinar exigen al Estado y a la compañía minera Antapaccay S.A. el cumplimiento de los acuerdos asumidos en la mesa de diálogo que concluyó en julio de 2013, los cuales están recogidos en un plan de acción ambiental y sanitaria, y en un programa de inversión.

ambiental y de diálogo con las comunidades y otros grupos de interés, ello complementado con políticas anticorrupción y de derechos humanos, que tienen como finalidad mantener el balance social, ambiental y económico. (Glencore, 2015).

Con respecto a su relacionamiento con las comunidades basan su actuar en el respeto y promoción de los derechos humanos, el respeto al patrimonio cultural, costumbres y derechos de la población, y la aplicación del principio de consentimiento libre, previo e informado, buscando el diálogo con la población, todo ello orientado a contribuir con el fortalecimiento del desarrollo económico y social de la comunidad. (Glencore, 2015).

Finalmente, con respecto a la protección del medio ambiente, han asumido el compromiso de identificar, comprender y mitigar cualquier impacto en el ambiente que su actividad pueda causar, y para ello cumplen con un sistema de gestión ambiental que comprende auditorías internas y externas, la revalidación de la certificación del ISO 14001 con una auditoría externa, monitoreos ambientales realizados para verificar la calidad de aire y agua, campañas de sensibilización ambiental dirigidas al personal, entre otras actividades enfocadas al respeto del medio ambiente.

3.3 GANADERÍA EN ESPINAR Y EL PROYECTO PLANTA DE LÁCTEOS – DESARROLLO DEL SECTOR GANADERO DE ESPINAR

La ganadería en Espinar ha estado presente desde sus inicios como la actividad productiva dominante por la presencia de un espacio geográfico de riqueza acuífera, gracias a la presencia de ríos que en su mayoría fluyen hacia la cuenca del Apurimac y la cantidad de lagunas, y del mismo modo, por la presencia de lluvias en determinadas épocas del año y el tipo de suelo que ha permitido el desarrollo de pastizales de zonas secas (*poccoy pasto*) y pastizales de zonas húmedas (*chirihuay pasto*), que permitían alimentar vacas, ovejas y camélidos. (Municipalidad de Espinar, 2009). En la última década se han incrementado áreas de pastos cultivados para el desarrollo ganadero, sin embargo, si bien el título de propiedad es comunal, se ha observado un cambio en el uso de los comuneros hacia un carácter parcelero para el manejo de unidades productivas de riego y secano; del mismo modo, se ha observado la formación de asociaciones productoras donde establecen tecnologías pecuarias desde la implementación de la infraestructura, la alimentación y otras técnicas especializadas para la ganadería. Este

incremento de tecnología para el campo asociado al incremento de rendimiento y conservación de suelos, cuidado del medio ambiente y reducción de costos, entre otros. (Gobierno Regional del Cusco, s.f.)

Cabe mencionar que, la actividad ganadera se realiza en muchos casos en paralelo a la agrícola, pues muchas de las familias ganaderas cultivan pastizales para la alimentación del ganado y a su vez cultivan alimentos que son principalmente para el autoconsumo; sin embargo, a diferencia de la ganadería, la agricultura no ha presentado mayores posibilidades de desarrollo por el tipo de tierras de secano que permiten cultivos como papa, avena forrajera, cañihua y quinua, los cuales son utilizados principalmente para el autoconsumo de las familias (Cáceres & Rojas, 2013) (Gobierno Regional del Cusco, s.f.).

El desarrollo de la ganadería en Espinar ha seguido el patrón tradicional rural del *ayni*⁴², que refleja un sistema de trabajo de reciprocidad en el que participan los miembros de una familia y la comunidad, lo cual fortalece los lazos familiares y comunales (Gobierno Regional del Cusco, s.f.); pero hay que tener en cuenta que, si bien es una actividad familiar, por lo general el jefe de familia es el propietario de todo el ganado familiar, y también el encargado del ganado vacuno o camélido, mientras las mujeres del ganado menor referido a las ovejas o aves de corral. (FAO, s.f.).

Sin embargo, al presentarse nuevas actividades económicas que brindan mejores oportunidades de ingreso a la economía familiar, esta dinámica fue alterada, y que son los hombres los que se dirigen a obtener mayores ingresos trabajando como obreros en minería o construcción, principalmente, y pasan las mujeres a cuidar el ganado familiar, contando siempre con la ayuda de los hijos.

En ese sentido, en Espinar la ganadería vacuna fue por varios años llevada por la mujeres, quienes se dedicaban al pastoreo y el ordeño de leche, que podía ser para el consumo familiar, para la venta a Gloria en Arequipa o para la elaboración de quesos artesanales. En los dos últimos casos, sucedía que obtenían un bajo pago por la venta de

⁴² El *ayni* es la distribución del trabajo dentro de una comunidad y se basa en el trabajo recíproco en las redes familiares; con redes familiares se hace referencia a la familia nuclear (madre, padre e hijos) y a la familia extensa (unida bajo lazos sanguíneos y de compadrazgo). Cabe resaltar, que el *ayni* no solo se da a nivel de comunidad, sino también a nivel intercomunal, principalmente cuando la familia nuclear se conforma por parejas de distintas comunidades. La presencia del *ayni* manifiesta un nivel de cohesión social y también marca un comportamiento que hace referencia a un modelo de desarrollo económico, pues si el trabajo recíproco se da en el ámbito agrícola (donde más se manifiesta) puede darse también en otras actividades.

su leche a Gloria por las condiciones inadecuadas del traslado hacia Arequipa, o un bajo pago por la venta de sus quesos artesanales en el mercado de la comunidad o en Yauri. Y a ello se suma el impacto medioambiental, que viene generando el cambio climático en las zonas alto andinas, donde las áreas de pastoreo ya no son las mismas y se han vuelto vulnerables a los efectos del cambio de temporada de lluvias (Cáceres & Rojas, 2013).

Así, ante la posibilidad de apoyo que brinda el Convenio Marco al desarrollo de Espinar es que los ganaderos proponen a la asamblea del Convenio el proyecto de la planta de lácteos; ello tras el reconocimiento de la actividad ganadera como una de las más importantes en la provincia, la cual a pesar de su relevancia se limitaba a una producción mínima de leche y de derivados lácteos artesanales para su venta en el mercado local, por no contar con condiciones óptimas para su desarrollo por la falta de capacitaciones a los ganaderos, condiciones óptimas en las instalaciones, pastos adecuados, y un comprador que pague un precio considerable, a la altura del mercado, por las limitaciones de calidad de la leche que producían los ganaderos.

Como resultado se aprueba el proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo del sector ganadero de Espinar en alianza con la Municipalidad de Espinar, organizaciones sociales, la Fundación Tintaya y las Asociaciones de Productores Ganaderos de Espinar, para ser construido por la Fundación Tintaya en el 2009 con el aporte voluntario que entrega la empresa minera a la provincia de Espinar a través del Convenio Marco. Con el objetivo de contribuir al desarrollo de las comunidades ganaderas, a través del crecimiento económico de los productores y la mejora de su calidad de vida gracias a la adquisición de mayores ingresos por la compra de su producción de leche todos los días del año, con un pago puntual y a precio justo por medio de la planta de lácteos, con el fin de procesar la leche, elaborar derivados lácteos de calidad y ubicarlos en el mercado local, regional y nacional.

Es por ello, que se ha realizado como parte del proyecto, un programa orientado a capacitar a los ganaderos en temas de buenas prácticas de ordeño, higiene y calidad de leche, uso de ordeñadoras tecnificadas, manejo de medicinas para el ganado, alimentación del ganado y otros; asimismo, los ganaderos también han tenido la oportunidad de participar del Programa Escuela de Ganaderos que ofrece capacitaciones

en el establo de Gloria en Vitor Arequipa durante una semana aproximadamente, la cual permite una experiencia directa con un referente importante en el rubro de los derivados lácteos que los incentiva a mejorar su calidad de producción.

Del mismo modo, para la mejora de las instalaciones para la crianza del ganado, se han construido cobertizos y silos forrajeros, se han mejorado de los sistemas de riego, y se han instalado de pastos y forrajes en las comunidades, todo ello con el fin de aumentar la productividad lechera nutritiva y de calidad.

Para continuar con el ciclo del producto lácteo PLACME realiza el acopio de leche de los ganaderos a través de 6 rutas que atraviesan las comunidades de: Huarca, Alto Huarca, Alto Pichigua, Huisa Ccollana, Quetara, Ccahuaylla alta, Antacollana, Paccpacco, Tahuapallca, Urinsaya, Chipta, Suero y Ccama, y otras comunidades más durante los 365 días del año.

Luego del acopio, se lleva a cabo el tratamiento de la leche obtenida en la planta de lácteos que ha sido implementada con tecnología semi-industrial, en la cual trabajadores espinarenses, que también han recibido capacitaciones en el manejo de buenas prácticas de manufactura, le dan el valor agregado y tienen como producto derivados lácteos como: quesos (tipo paria, andino madurado, edam, mozzarella, aromatizados con orégano y rocoto), yogurt saborizado, mantequilla, manjar blanco y de chocolate, y leches pasteurizadas.

Ya con los productos que llevan la marca D'Altura, se inicia la etapa de comercialización local, regional y nacional; que inician en la tienda de venta de la planta, algunos minimarkets de Espinar, el campamento minero de Antapaccay y otros campamentos mineros a través de las empresas que les brindan servicios de catering como Emsa, Newrest y Aramark; asimismo, llega a Cusco a través de los supermercados Mega, Orión y La canasta, y en Arequipa a través de supermercados Franco; y además de ello, en la actualidad los productos de PLACME comercializados a través de maquilas con Laive que permiten que la leche y el queso tipo paria estén presentes a nivel nacional.

Los productos de PLACME también han participado en diferentes ferias y eventos como Mistura, la Expoalimentaria, la Expovinos, el Congreso nacional de quesos

madurados; también, ha ganado reconocimientos de parte de Perú 2021 por su aporte de responsabilidad social en el 2011, el premio a Empresa Peruana del Año en el 2012 y ha obtenido la validación del HACCP⁴³ por la DIGESA en el 2013, lo cual hace al proyecto un referente en la industria de lácteos del sur del país.

Cabe mencionar que la planta fue construida en el barrio de Accoyani Huarca (Yauri) en un área de 2530 m², con equipamiento semi-industrial de alta tecnología, que significó una inversión de más de 3 millones 942 mil soles; la planta tuvo en sus primeros años una capacidad de procesamiento menos a 2,000 litros diarios y al 2014 tiene una capacidad de 14, 000 litros.

Asimismo, que la actualidad, el proyecto beneficia de manera directa a 445 familias ganaderas de las 72 comunidades de Espinar, y de manera indirecta a los trabajadores de la planta y todos los que forman parte de la cadena de valor a través de la prestación de servicios para el acopio de leche, reparto de los derivados a sus puntos de venta, insumos para la producción, mano de obra para la construcción de establos, sistemas de riego, entre otros. En ese sentido, el proyecto también se enfoca en fortalecer la cadena de valor de los derivados lácteos a través de un sistema completo de producción, desde la mejora de condiciones para el desarrollo ganadero y aumento de su productividad lechera, hasta el procesamiento, producción y comercialización de derivados lácteos. Ello con la mirada de lograr reivindicar la actividad ganadera en Espinar y brindarle el carácter de productor de derivados lácteos de calidad en la región sur del país, demostrando la posibilidad de convivencia entre minería y ganadería.

Finalmente, la pampa de Espinar viene siendo reconocida como una de las cuencas ganaderas más importantes de la región, ya que los pobladores manejan terrenos de 5 has. a 15 has. por agricultor destinados a dicha actividad, en los cuales están manejando pastos y ganado mejorado con el fin de incrementar la producción de leche. Del mismo modo, existe una tendencia a la especialización en la producción de leche en los pequeños y medianos productores. (Gobierno Regional del Cusco, s.f.).

⁴³ La certificación del Plan HACCP certifica a empresas de alimentos bajo estándares de seguridad e inocuidad a nivel internacional.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

En esta investigación se plantea que a partir de las estrategias comunicacionales implementadas por la Compañía Minera Antapaccay se ha podido incidir en las percepciones de los beneficiarios del proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo del sector ganadero de Espinar en lo que corresponde a su desarrollo económico local sostenible.

Para ello, se han utilizado instrumentos de recolección de datos con el fin de obtener la información necesaria para responder a los objetivos planteados en un inicio.

4.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se realizaron entrevistas en dos momentos, en el mes de junio del 2014 y en el mes de octubre del 2012, en los cuales se recogió información de la Compañía Minera Antapaccay (antes Xstrata Tintaya), PLACME, los beneficiarios, organizaciones de la sociedad civil, la sociedad civil (ciudadanos y líderes de opinión) y el gobierno local, a través de entrevistas semi estructuradas, guías de observación y acceso a fuentes secundarias de información (documentos, revistas, folletos, etc).

TABLA 4.1 RECOJO DE INFORMACIÓN EN TRABAJO DE CAMPO 2014

Nivel	Entrevista	Guía de observación	Acceso a fuentes secundarias
A nivel de empresa	A trabajador del área de comunicaciones de Antapaccay	-	Sí
	A trabajador del área de administración de la PLACME	-	Sí
	A trabajador de la PLACME	Sí	-
A nivel de beneficiarios	A 6 ganaderos beneficiarios del proyecto	Sí	-

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4.2 RECOJO DE INFORMACIÓN EN TRABAJO DE CAMPO 2012⁴⁴

Nivel	Entrevista	Guía de observación	Acceso a fuentes secundarias
A nivel de gobierno local	Al alcalde provincial Oscar Mollohuanca	-	Sí
	Al asesor municipal Sergio Sullca	-	Sí
A nivel de sociedad civil	Al dirigente del FUCAE Dionisio Ccacyavilca	-	-
	A 4 ciudadanos de Yauri, Espinar.	Sí	-
	A 4 campesinos Espinar.	Sí	-
	A líderes de opinión de Espinar: Wilbert Huaylla, Tomás Mayapasa, Edgar Huaranga	-	-
A nivel de empresa	A trabajador del área de comunicaciones de Xstrata Tintaya	-	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que en las entrevistas realizadas en el 2014 se consideró el anonimato de las fuentes; y del mismo modo, en el 2012 en el caso de los ciudadanos y campesinos de Espinar, y del trabajador del área de comunicaciones de Xstrata Tintaya.

4.2 ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de la información, las entrevistas fueron sistematizadas según variables formuladas para cada objetivo de la investigación; en las siguientes tablas se mostrarán dichas variables y la información que pretenden dar a conocer.

Cabe mencionar que en el caso de la tabla que presenta los ejes temáticos para el análisis de los discursos desplegará en el capítulo correspondiente los indicadores formulados para dicho análisis.

TABLA 4.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Actor	Variable	Información a obtener
Empresa, Beneficiarios, Sociedad Civil, Gobierno Local	Objetivos	Cómo se relaciona los grupos de interés del proyecto según sus metas, responsabilidades, niveles de influencia, dependencia y representación, posición frente a otro actor, expectativas,
	Nivel de influencia o poder	
	Posición	
	Impacto positivo que ejerce / recibe	

⁴⁴ El trabajo de campo realizado en el año 2012 fue parte del curso de Diagnóstico y Estrategia Comunicacional, el cual permite obtener información sobre el contexto local de Espinar en relación a la empresa minera y sus actividades.

Actor	Variable	Información a obtener
	Impacto negativo que ejerce / recibe	necesidades y prioridades

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4.4 IMPACTOS GENERADOS

Actor	Nivel	Variables	Información a obtener
Empresa (Antapaccay y PLACME)	Sociocultural	Campo institucional, sector minero y ganadero, contexto local, regional y nacional, estándares	Cuáles son los impactos generados por el modelo de gestión implementado para el proyecto PLACME en los ámbitos económico, socio cultural y ambiental.
	Ambiental		
	Económico		
Gobierno local y organizaciones sociales	Sociocultural	Contexto local	Cuáles son los impactos generados desde el gobierno local y las organizaciones sociales hacia el proyecto PLACME
	Ambiental		
	Económico		

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Actor	Variable	Información a obtener
Empresa (Antapaccay y PLACME), beneficiarios	Quién ejecuta	Cómo se desarrolla estrategia comunicacional implementada para el proyecto PLACME
	Canal	
	Formato	
	Mensaje	
	Público	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4.6 ANALISIS DE DISCURSOS DE LOS BENEFICIARIOS

Enfoque de desarrollo		Ejes temáticos	Objeto de análisis	Información a obtener
Desarrollo económico local sostenible	Desarrollo humano	- Crecimiento económico - Mejora de condiciones de vida - Desarrollo de capacidades	Percepciones de los beneficiarios	Cómo los discursos de los beneficiarios manifiestan su avance en términos de desarrollo económico local sostenible a partir del
	Desarrollo económico local			

Enfoque de desarrollo		Ejes temáticos	Objeto de análisis	Información a obtener
	Desarrollo sostenible	- Asociatividad - Ambiental - Sociocultural - Territorial - Sostenibilidad		proyecto PLACME

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para el análisis de materialidad planteado en esta investigación se ha empleado metodología cualitativa que será desarrollada en el capítulo VI. Evaluación desde la materialidad, a través de la cual se procesó la información necesaria para identificar los temas materiales para los principales involucrados en el proyecto. A continuación, se presentará de manera general el esquema que sigue el análisis de materialidad, asimismo, se incluirá de manera específica la fuente de información de cada ámbito desarrollado para cada etapa del análisis.

TABLA 4.7 ESQUEMA DE ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Etapa	Ámbito	Información a obtener	Fuente de información
Análisis de riesgos, oportunidades e impactos	1.1 Riesgo país y sector	Cuáles son los riesgos más relevantes del país y del sector, que puedan afectar a la empresa	Fuentes secundarias: coyuntura nacional, noticias del sector, etc
	1.2 Benchmarking	Cuáles son los temas prioritarios identificados en la gestión de sostenibilidad de una empresa del mismo nivel que ejecuta un proyecto similar en comparación a los que propone Antapaccay y PLACME	Fuentes secundarias: Informes de Sostenibilidad y páginas web corporativas
	1.3 Impactos y riesgos - Empresa	Cuáles son los impactos positivos y negativos que genera y recibe la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental	- Entrevistas a trabajadores del área de comunicaciones de Antapaccay y de administración de PLACME. - Entrevista a trabajador de PLACME - Fuentes secundarias: Informes de sostenibilidad, noticias

Etapas	Ámbito	Información a obtener	Fuente de información
	1.4 Impactos y Riesgos - Beneficiarios	Cuáles son los impactos positivos y negativos que generan y reciben los beneficiarios en los ámbitos económico, social y ambiental	Entrevistas a 6 ganaderos beneficiarios del proyecto
Matriz de temas clave Antapaccay y PLACME	2.1 Temas importantes para Antapaccay y PLACME	Qué temas son calificados como "Muy Altos" o "Altos"	Sub producto de 1.1 + 1.2 + 1.3
	2.2 Ranking de temas importantes para Antapaccay y PLACME	Cuál es el orden de importancia asignado por la investigadora según su apreciación de la importancia que significaba para Antapaccay y PLACME	Sub producto de 2.1
Matriz de temas clave Beneficiarios	3.1 Temas importantes para los beneficiarios	Qué temas han sido identificados como principales por los beneficiarios	Sub producto de 1.4
	3.2 Ranking de temas importantes para los beneficiarios	Cuál es el orden de importancia asignado por la investigadora según su apreciación de la importancia que significaba para los beneficiarios	Sub producto de 3.1
Matriz de materialidad	4. Matriz de materialidad	Qué temas han sido identificados como materiales por Antapaccay, PLACME y los beneficiarios	Sub producto de 2.1 + 3.1
	5. Gráfico temas materiales		Sub producto de 4

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN ANALÍTICA DE RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados del estudio; estos serán dispuestos según las cuatro hipótesis planteadas.

5.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES

Para comprender cómo se relacionan los grupos de interés en torno a la Planta de Lácteos de Espinar, ha sido necesario conocer cómo se desenvuelven todos los actores que influyen en su desarrollo de manera directa o indirecta. En ese sentido, los grupos de interés que se han considerado son: la compañía minera Antapaccay, PLACME, los ganaderos beneficiarios, la sociedad civil y el gobierno local.

5.1.1 La compañía minera Antapaccay

Glencore a través de la Compañía Minera Antapaccay tiene como objetivo principal en relación a su gestión social, velar por la licencia social para la continuidad del Proyecto, y por tanto su labor es reforzar continuamente la imagen de Antapaccay, actuando con el mayor nivel de profesionalismo para poder tener una buena relación con la comunidad de Espinar, pues son conscientes de que su actividad puede causar impactos positivos y negativos en la sociedad y el medio ambiente.

Basándose en los principios del desarrollo sostenible, afirman haber asumido el compromiso de equilibrar sus impactos económicos, ambientales y sociales con el fin de asegurar la viabilidad a largo plazo de sus operaciones y de las comunidades. Para ello, han cumplido con estándares internacionales como el Global Reporting Initiative, el Pacto Mundial y las normas ISO aplicables.

En ese sentido, tienen como responsabilidad rendir cuentas⁴⁵ a los grupos de interés con el fin de propiciar el desarrollo sostenible de su actividad. Es por ello que, según sea el público (interno o externo), comunican sus actividades a través de distintos canales de

⁴⁵ El “rendir cuentas” guarda relación con el término *accountability*, y refiere a la toma de conciencia de la responsabilidad que tiene una persona o una institución respecto a las consecuencias de sus acciones. Es decir que si realiza una acción luego debe de responder por las mismas ante aquel o aquellos que hayan recibido el impacto de la acción, sea positivo o negativo.

comunicación como la radio, televisión, publicaciones, y también de manera interpersonal, a través del equipo de relaciones comunitarias⁴⁶.

La influencia de la compañía minera es muy alta porque contribuye al crecimiento económico local y de la región, no solo a través del pago de impuestos al Estado y la contratación de empleados y proveedores locales, sino también brinda aportes económicos por medio del Convenio Marco y la Fundación Tintaya.

Bajo dichos aportes, se han ejecutado proyectos para el desarrollo local de la población, enfocados en educación, salud, saneamiento, electrificación, infraestructura vial y desarrollo productivo, como es el caso de la Planta de Lácteos de Espinar. Así mismo, se han incrementado en Yauri (Espinar) hoteles, restaurantes, boticas y otros servicios, pues a partir de la actividad minera la afluencia de gente que llega a Espinar se ha incrementado.

Por otro lado, en un primer nivel, la compañía minera depende del directorio y de la coyuntura nacional e internacional, ello enmarcado en un panorama mundial, donde Antapaccay es una operación que pertenece al Glencore. En un segundo nivel, la minera depende de otros grupos de interés como lo son los empleados, las contratistas, el gobierno local, la sociedad civil y las comunidades locales, pues es gracias a ellos que la minera se mantiene en actividad.

En el caso de la representación, Glencore bajo su nombre aún no es notable, pues para los espinarenses la empresa es “la mina”, “Xstrata Tintaya”, “Tintaya” o “Antapaccay”; sin embargo, la representatividad de la mina para la población se da a través del equipo de relaciones comunitarias. Esta falta de representación bajo el nombre de la empresa, se da principalmente por los traspasos que ha tenido la mina en los últimos años: de BHP Billiton a Xstrata y finalmente a Glencore. Asimismo, para la empresa, esta representación a través de las relaciones comunitarias no es totalmente legítima, ya que la tensión social a causa del conflicto minero es constante y la relación entre la mina y la comunidad puede cambiar según la atención que la empresa le brinde a las demandas de la población.

⁴⁶ Los canales de comunicación se verán a detalle en el punto 5.3. Estrategias comunicacionales

En el caso de los temores, la empresa los expresa como riesgos posibles, estos pueden ser: retrasos en la producción por conflictos sociales y/o políticos, aumento de expectativas de la población en torno a los proyectos de desarrollo social, las corrientes de opinión anti-minera, la reticencia de los representantes de la sociedad civil y el gobierno local⁴⁷ a la minería.

Sobre sus expectativas, esperan que los espinarenses conozcan más acerca de los proyectos de desarrollo sostenible que llevan a cabo, ello a través de la radio, la televisión y las publicaciones. También, esperan que el trabajo del Comité de Gestión y Seguimiento⁴⁸ se desarrolle de manera óptima para mantener la buena relación con la comunidad. Así mismo, esperan que gracias a los programas de desarrollo económico, la provincia de Espinar no sea solo reconocida por la minería sino también por el desarrollo agropecuario ligado a megaproyectos como la Planta de Lácteos y la Planta de fibra de alpaca y lana de ovino.

Sobre sus necesidades, declaran requerir el apoyo y credibilidad del pueblo de Espinar y en especial de los beneficiarios directos de los proyectos sociales que fomenta la minera, para que compartan sus experiencias personales pues consideran que promover los programas con testimonios reales permiten mayor credibilidad de parte de la población y a su vez reconoce el esfuerzo y trabajo del que brinda el testimonio y fomenta que otros sigan ese camino.

Sus prioridades se enfocan, en brindar empleo local directo e indirecto, realizar compras locales directas e indirectas, tener buenas prácticas en salud y seguridad para sus trabajadores, tener una gestión ambiental con altos estándares, manejar una buena relación con las comunidades y promover el desarrollo local, todo ello principalmente para atenuar las opiniones en contra de la minera. Estas prioridades fueron definidas durante el proceso de realización del Informe de Sostenibilidad 2014.

Finalmente, consideran que la planta de lácteos ha sido un proyecto muy bueno y completo, ya que no solo plantea una producción de derivados de lácteos, sino que se

⁴⁷ La entrevista al representante de la Compañía Minera Antapaccay se realizó en el 2014, y hasta el mes de abril de ese año el alcalde era Oscar Mollohuanca quien maneja un discurso antiminerero y que fue participe de las protestas en el 2012 por lo cual se le acusó delito de instigación a la violencia. (El Comercio, 2014)

⁴⁸ Con el fin de hacer seguimiento a los compromisos luego cierre de la mesa de diálogo de Espinar en el 2013, se estableció un Comité de Gestión y Seguimiento en los ámbitos ambiental sanitario (Comité de Gestión y Seguimiento Ambiental Sanitario) y el de proyectos de inversión (Comité de Gestión y Seguimiento del Plan de Inversiones). (Ministerio del Ambiente, s.f.).

preocupa por que las actividades previas al producto sean de calidad; por lo cual, incentivan las capacitaciones, para que la mejora de la producción se de en cantidad y calidad, empezando por promover la mejora genética del ganado a través de cruces con la raza *brown swiss* que es caracterizada por su alta producción de leche y nivel graso adecuado para la elaboración de quesos y otros productos derivados, las prácticas de ordeño, el cuidado de los pastos y forrajes, la construcción de cobertizos, entre otras capacitaciones dentro de la línea de acción del desarrollo agropecuario.

5.1.2 La Planta Procesadora de Lácteos Convenio Marco de Espinar

La Planta de Lácteos de Espinar tiene como objetivo principal dotar de crecimiento económico a los productores ganaderos, siendo su soporte y aliados para su desarrollo y mejora, y en ese sentido, generar un aporte social para Espinar a través del desarrollo económico local sostenible.

Ahora bien, la responsabilidad de la planta de lácteos parte del acopio de la leche, su procesamiento y distribución de los derivados; pero sus funciones no inician ahí sino que parten desde las capacitaciones para los ganaderos que son promovidas en conjunto con Antapaccay, para fomentar mejores técnicas de ordeño y cuidado del ganado; así mismo, en sus responsabilidades se encuentran el pago justo y quincenal a los productores ganaderos.

La influencia que tienen en los ganaderos es alta y básicamente refiere al ámbito económico; y en ese sentido, el administrador de la planta manifiesta que en caso PLACME no existiese, los ganaderos actualmente no tendrían a quién vender su leche, obteniendo menor ingreso económico, y no accediendo a mejora de calidad de vida y satisfacción de necesidades básicas.

Por otro lado, si bien PLACME es un proyecto realizado con el aporte de Tintaya y Antapaccay al Convenio Marco, su funcionamiento no depende de la compañía minera; en ese sentido, PLACME se autosostiene económicamente desde el año 2012 y maneja internamente su administración y producción. Sin embargo, al ser la minera promotora de la planta brinda apoyo en la cadena de valor de PLACME, pues como parte de su responsabilidad social, fomenta el desarrollo agropecuario a través de capacitaciones

para el cuidado de ganado y conservación de pastos, lo cual permite que la producción de leche que llega a la Planta sea alta.

Acerca de su representación, se puede decir que si bien es positiva y alta entre los ganaderos, es compartida con Antapaccay; ello porque para los ganaderos beneficiarios ambas están unidas: si bien PLACME les compra la leche, el equipo de relaciones comunitarias que los visita y las capacitaciones que reciben son promovidas por la minera. Del mismo modo sucede con otras instituciones que reconocen el trabajo realizado por el proyecto, por ejemplo, en el 2013 Tintaya Antapaccay (predecesora de Antapaccay) recibió el Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social en la categoría Multistakeholder y del mismo modo, PLACME fue reconocida por Sierra Exportadora como una empresa con capacidad y oferta exportable⁴⁹. Por otro lado, ante la ciudadanía peruana la representación de la Planta se da a través de la marca D'Altura como sucedió en la Feria de Mistura 2013, siempre resaltando que el proyecto era promovido por la Tintaya Antapaccay.

Asimismo, PLACME manifiesta no tener temores, sino al igual que la empresa consideran como un riesgo principal el carácter antiminerero de las organizaciones sociales, pues para ellos las organizaciones muchas veces intentan poner a los ganaderos en contra de Antapaccay y PLACME.

Sus expectativas se enfocan en llegar a tener una producción de 20 000 litros de leche para el año 2015; así mismo, en poder llegar a tener más ganaderos a través del incremento de más rutas de acopio, y con ello poder beneficiar a más espinarenses con la compra de su leche. Sobre sus necesidades, se observó que requieren del apoyo (trabajo conjunto) de relaciones comunitarias y comunicaciones, en ese sentido, consideran que van de la mano con Antapaccay en favor de los beneficiarios.

Respecto a sus prioridades, la principal es el acopio de todo aquel que quiera vender su leche a PLACME, por lo cual vienen implementando nuevas rutas de acopio así sea poca leche la que se recoge de esos nuevos puntos, pues la Planta apuesta por el crecimiento de dichos ganaderos. Esa apuesta se basa en otra prioridad, que es la capacitación de los ganaderos, pues todo aquel que se una a PLACME recibe

⁴⁹ Planta de Lácteos de Espinar (PLACME S.A) que procesa los productos D'Altura participó en la feria "Expoalimentaria 2012" donde fue considerada por Sierra Exportadora como una empresa con capacidad y oferta exportable (Stakeholders, 2012)

capacitaciones para una mejor producción de leche y cuidado del ganado. Del mismo modo, otra prioridad es dar un pago justo y a tiempo, para lo cual el pago ya no es únicamente presencial, sino que se ha innovado con el pago a cuenta a través del Banco Continental, para lo cual también se está capacitando a los ganaderos.

5.1.3 Los beneficiarios

Frente a la visible relación de poder entre las actividades económicas: minería y ganadería, y la oportunidad que traía el Convenio Marco para reactivar una actividad económica de tiempos ancestrales que se basaba en la ganadería a través del pastoreo y su producción para el autoconsumo, venta en el mercado de la comunidad o venta a Gloria (en Arequipa) en condiciones inadecuadas; una asociación ganaderos presentó la idea del proyecto a la asamblea del Convenio Marco, con el objetivo de tener un comprador fijo de leche que les brindara trabajo y estabilidad económica, ello sin pensar en el éxito que podía llegar a tener la planta gracias al impulso que el programa de desarrollo ganadero ha dado de parte de la minera.

Es en ese sentido, que a la actualidad su objetivo ya no es solo tener una actividad económica que les traiga ingreso seguro, sino también tienen como objetivo tener un buen número de ganado que esté en las condiciones para dar leche de calidad. Y ello lo han podido aprender gracias a las capacitaciones para: la mejora de la calidad genética de sus vacas a partir de cruces con sementales y vacas lecheras de raza *brown swiss*, la buena alimentación y cuidado de las vacas, un proceso de ordeño higiénico en favor de la salud de las vacas y la calidad de la leche, y finalmente, la conservación de la leche en buen estado hasta su acopio.

A partir de ello se puede decir que las capacitaciones que han brindado Antapaccay y PLACME, han sido efectivas ya que varios de los ganaderos vienen implementando de la mejor manera posible las enseñanzas de las capacitaciones para el cuidado de la leche. Durante el trabajo de campo se pudo ver que los ganaderos utilizaban distintas formas de conservar la leche mientras llegaba el camión de acopio, por ejemplo poner los porongos de leche debajo de un árbol con un cobertor, o poner los porongos en un riachuelo y con un cobertor, ello con el fin de que la leche se mantenga lo más fresca posible hasta que llegue el acopiador.

Sobre su responsabilidad, manifiestan que la principal es dar sustento económico a su familia, y con ello, poder brindarles mejor calidad de vida para que puedan satisfacer necesidades básicas como la educación de sus hijos. Así mismo, tienen como responsabilidad proveer de leche a PLACME para poder tener ingresos económicos y cumplir con brindar mejor calidad de vida a su familia.

Algunos ganaderos con más experiencia y tiempo en PLACME manifiestan tener influencia en otros ganaderos, ello porque tienen un espíritu emprendedor que se propone contagiar a otros, influenciándolos positivamente para que produzcan más y mejor leche de calidad, y así volver Espinar una cuenca lechera. También reconocen influenciar a la planta, en el sentido que ellos van creciendo gracias a las capacitaciones y por tanto producen más leche, y al producir más leche exigen a PLACME comprarles más leche y por tanto influyen en ellos ya que tienen que mejorar siempre su capacidad de producción para poder manejar la cantidad de leche que le proveen sus beneficiarios.

En el caso de la dependencia, los beneficiarios reconocen un carácter alto, pues dependen económicamente de la planta de lácteos, pues no hay otra planta en la zona que compre su leche; y si esta planta no estaría seguirían produciendo poca leche y poco queso, lo cual no permitiría obtener ganancias que cubran el esfuerzo que se hace por mantener a las vacas. Del mismo modo, afirman que en caso PLACME cerrara, se verían en un grave problema ya que sus vacas producen gran cantidad de leche y esta se malograría, y sentirían que todos sus esfuerzos han sido en vano y del mismo modo se sentirían engañados por el proyecto de Antapaccay.

Temen que en algún momento PLACME no se encuentre más en Espinar, pues no sabrían qué hacer con su producción, sin embargo no creen que ello pueda suceder. Cabe mencionar que durante el trabajo de campo se recogió una opinión que manifestaba el temor de que la alcaldía perjudique a la planta, pues al ser un buen proyecto, el gobierno local guiado por el ex-alcalde Oscar Mollohuanca ha intentado convencer a los ganaderos de participar en los paros en contra de Antapaccay, y ellos al no querer participar han sido tildados de amarillos o *q'illus*.

Sobre sus expectativas, se encontró que son altas, pues planean seguir proveyendo leche, creciendo junto con su ganado y también esperan que la producción en la planta

de lácteos crezca, así los nuevos ganaderos pueden sumarse a los beneficios que trae para la ganadería. Del mismo modo, esperan que Antapaccay y PLACME sigan manteniendo la buena disposición de dialogar para que ambos sean beneficiados.

Los beneficiarios manifiestan necesitar siempre de capacitaciones para estar actualizados en procesos de mejora de tratamiento de la leche; del mismo modo, necesitan que PLACME siga su crecimiento en producción, para que la inversión que hacen en los cruces genéticos con el ganado *brown swiss* y alimentación adecuada del ganado sea rentable.

5.1.4 La sociedad civil

La sociedad civil en Espinar está formada principalmente por grupos de familias que conforman comunidades campesinas; en las cuales, las familias comparten un territorio definido, cuyos linderos son conocidos por cada comunero o miembro de la comunidad, quienes además reconocen una zona urbana, otra agropecuaria, y un espacio de pastoreo. Por otra parte, la comunidad tiene un sistema de gobierno, donde se otorgan cargos de representación a través de asambleas bajo normas establecidas. Esta organización comunal, permite una regulación del territorio relacionado a los recursos naturales y humanos (las familias), con lo cual se muestra que con el sistema de gobierno manejan también lo económico, no como una unidad productiva de la comunidad, pero sí como unidades productivas organizadas en la comunidad. Esta organización, también incluye ciertas manifestaciones de la cultura tradicional andina como la participación comunal desde el *ayni* y celebraciones. (Municipalidad de Espinar, 2009)

Ahora bien, estas comunidades que representan a la sociedad civil de Espinar pertenecen también a otras organizaciones como los clubes de madres, asociaciones de comerciantes, juntas de regantes, entre otros; sin embargo, las organizaciones que más las representan se describirán a continuación:

Organizaciones como el Frente Único de Defensa de los Intereses de Espinar (FUDIE) y la Federación Unificada de Campesinos de Espinar (FUCAE) y la Asociación de Urbanizaciones Populares, y Pueblos Jóvenes de Espinar AUPE), a diferencia de otras con intereses más particulares, tienen dentro de sus objetivos la defensa de las demandas

y preocupaciones de la comunidad espinarenses⁵⁰.

Estas organizaciones, tienen la responsabilidad de representar a los 8 distritos de Espinar: Espinar (Yauri), Condorcoma, Coporaque, Ocoruro, Pallpata, Pichigua, Suykutambo y Alto Pichigua, los cuales reúnen a su vez a 68 comunidades campesinas. Además, su nivel de representación es alto, ya que son reconocidos por la población, el gobierno local, regional y nacional, la minera y otras organizaciones no gubernamentales⁵¹.

La preocupación de estas organizaciones se refleja en la postura de la gente frente a la inversión minera, pues consideran que la población espinarenses se encuentra dividida: una parte acepta la minería y el manejo que tiene en Espinar, y otra parte (a la que ellos representan) pide la reformulación del Convenio Marco para ampliar los aportes al desarrollo económico y mayor responsabilidad en el manejo ambiental, principalmente con el cierre o traslado de la presa de relaves de Huinipampa. En ese sentido, consideran que su existencia depende básicamente de la existencia de una población que exige el cumplimiento de sus derechos sociales y ambientales⁵².

Por otro lado, consideran que sí tienen influencia dentro de las decisiones que se toman para el rumbo de su provincia, principalmente porque son ellos quienes demandan a la empresa minera ante el Estado, y son partícipes de las mesas de diálogo, los monitoreos que se realizan y otras actividades que requieren de su vigilancia.

Acerca de sus expectativas, esperan que la comunidad espinarenses se mantenga a la defensa de sus derechos para que se logren las exigencias que la minera debe cumplir con el medio ambiente y la sociedad; asimismo, cuentan con que el Estado vele por los derechos humanos y ambientales y que no se permita que suceda otro estado de emergencia en Espinar, como se dio en el 2012. Por lo cual, manifiesta que su prioridad

⁵⁰ Históricamente la representación de la comunidad en Espinar existe desde los primeros años de su creación, y se dio a través de Domingo Huarca Cruz quien defendía los intereses de los campesinos en 1921, lo cual asentó las bases de la comunidad y propició la defensa de sus tierras. Más tarde, tras la reforma agraria (1969) se creó la Liga Agraria Domingo Huarca Cruz, y años después en 1981, cuando ya se iniciaba la presencia minera, se creó la Federación Intercomunal de Campesinos de Espinar; generando para 1985, la unión de ambas organizaciones bajo la Federación Unificada de Campesinos de Espinar (FUCAE), la cual representa y unifica a las comunidades campesinas. Asimismo, a inicios de los años 80 se crea el Frente Único de defensa de los Intereses de Espinar (FUDIE) con la finalidad de organizar y articular a todas las organizaciones de base de la comunidad. (Municipalidad de Espinar, 2009)

⁵¹ Información obtenida en octubre del 2012 en la entrevista al dirigente del FUCAE Dionisio Ccacyavilca en el marco del curso Diagnóstico y Estrategia Comunicacional. (Valenzuela, 2012a)

⁵² Otras organizaciones sociales que también intervienen dentro de la problemática de Espinar, como la Vicaría de la Solidaridad de la Prelatura de Sicuani, CONACAMI, CORECAMI.

es llevar a cabo toda acción posible para hacer respetar los intereses de las comunidades que conforman la provincia.

En torno a la PLACME, consideran que es un buen proyecto si se lleva a cabo de la manera adecuada; para ellos, a la actualidad creen que es posible que el proyecto se esté realizando con éxito, pero también consideran que puede ser un engaño, pues en el 2011 el FUDIE interceptó un camión de la planta que contenía productos en estado de descomposición, lo cual fue mostrado a la comunidad y a las autoridades. En ese sentido, manifiestan que lo preocupante es el engaño de parte del proyecto a nivel nacional e internacional, pues la planta en ese momento era el proyecto bandera de Xstrata Tintaya (ahora Compañía Minera Antapaccay), el engaño a los beneficiarios, pues muestra que la cadena de producción no se completa en la venta de los productos, sino que podría ser una pantalla, y el no manejo adecuado del incidente.

Finalmente, los líderes de opinión⁵³ consideran que si bien es posible que los proyectos que ejecuta la minera aporten al desarrollo de la comunidad, el contexto del conflicto socioambiental no permite que la población confíe en dichos proyectos; del mismo modo, respecto a la planta de lácteos, consideran que como empresa hubiesen podido evitar la denuncia realizada en el 2011, si ellos hubiesen informado sobre sus avances en la colocación de productos en el mercado antes de que suceda la acusación.

5.1.5 El gobierno local

En Espinar, los gobiernos locales, partidos y movimientos políticos, si bien han sido vinculados a la izquierda peruana⁵⁴, en la práctica no se ha observado, ese tipo de gobierno, solo con ciertas excepciones principalmente de corte antiminerero⁵⁵. La caracterización que se realizará en esta sección pertenece a la etapa de gobierno del ex alcalde Oscar Mollohuanca.

⁵³ Información obtenida en octubre del 2012 en las entrevistas a líderes de opinión de Espinar: Wilbert Huaylla, Tomás Mayapasa, Edgar Huaranga en el marco del curso Diagnóstico y Estrategia Comunicacional por Valenzuela (2012c) (2012d) (2012e)

⁵⁴ Partidos y organizaciones políticas vigentes: Partido Aprista Peruano, Movimiento de integración K'ana Mink'a, Mini Mini Movimiento Nueva Izquierda, FREPAP, Movimiento Alianza por el Progreso, Partido Nacionalista Peruano y Unión Por el Perú. (Municipalidad de Espinar, 2009)

⁵⁵ La corriente antiminerera en el lado político ha tenido mayor presencia durante los periodos en que Oscar Mollohuanca se encontró en el gobierno municipal; su primer periodo fue entre 1999-2002 con el Movimiento Integración Kana-MINKA, en el cual se mantuvo con las bases ideológicas del Partido Unificado Mariateguista, al cual se afilió en 1984 pero que para el 1999 ya había desaparecido. Luego, en el 2010 vuelve al ámbito político con el partido Tierra y Libertad que lidera Marco Arana, y con el cual continuó su defensa por el territorio ante los impactos de la minería.

El en Plan de Desarrollo Concertado de Espinar al 2017 se mencionan los siguientes objetivos para la provincia: Dentro del eje de desarrollo humano y social, se proponen garantizar el acceso de la población servicios de salud y educación de calidad, así como fortalecer las raíces culturales y su identidad local; para el desarrollo económico productivo, se plantea elevar los niveles de productividad y competitividad agropecuaria, minera, industrial, turística y otros servicios, orientados a mercados regionales y extra regionales; acerca del medio ambiente y territorialidad, se deberá lograr un ambiente saludable y una cultura ambiental que garantice el uso sostenible de los recursos naturales e impulsar una adecuada organización y articulación de su territorio; respecto al desarrollo humano, esperan hacer de Espinar una ciudad polo de desarrollo socioeconómico y de importancia en el macro sur; y finalmente, en cuanto al desarrollo institucional y gobernabilidad, fortalecerán un escenario provincial de gobernabilidad que propicie la convivencia democrática y una organizada y efectiva participación ciudadana. (Municipalidad de Espinar, 2009)

La responsabilidad del gobierno local se centra en velar por el desarrollo y la defensa de la comunidad espinarenses, lo cual en el transcurso de los últimos años ha sido más complicado por el conflicto minero activo que se tiene en la provincia. Asimismo, la representatividad varía según las acciones que tenga cada alcalde; en el caso de Oscar Mollohuanca, fue un alcalde muy controversial y representativo de la comunidad, ya que era parte de las movilizaciones antimineras en pro de la defensa de los derechos humanos y de la tierra en su comunidad. En este caso, para Mollohuanca, la defensa de su comunidad es más que necesaria ya que pertenece a la nación Kana y por lo tanto tiene que defender a su pueblo⁵⁶.

Por otro lado, entre sus preocupaciones se manifestó la posibilidad de que la mina adquiriera tal poder que compre a los espinarenses y que logre aminorar las ganas de protesta del pueblo; asimismo, manifestó que el otro temor es la falta de interés del Estado en resolver situaciones de conflicto a favor de la comunidad, pues en el ánimo de apertura a las inversiones para mejorar la macroeconomía, el gobierno se está olvidando de que los recursos no son para siempre y que la población no puede vivir saludable en un ambiente contaminado.

⁵⁶ Información obtenida en octubre del 2012 en la entrevista al Alcalde Oscar Mollohuanca en el marco del curso Diagnostico y Estrategia Comunicacional. (Valenzuela, 2012b)

Acerca de la influencia, el gobierno local está estrechamente relacionado con las organizaciones sociales, por lo cual tienen mayor influencia dentro de la comunidad, lo cual manifiesta un punto estratégico para muchas de las acciones que se lleven a cabo, pues en cierto modo, recibe el consentimiento de los representantes directos de la población; por lo cual termina siendo una relación de influencia – dependencia, ya que ambos se respaldan.

Con respecto a sus expectativas, el gobierno local espera cumplir con lo propuesto a la comunidad, ya que por eso fueron elegidos, y en ese sentido, lograr la mejora de los convenios con la mina para que se pueda tener un desarrollo sostenible de la comunidad en el cual se protejan los derechos humanos y ambientales y se dé la oportunidad de abrir paso a la mejora de otras actividades económicas en pro de la diversificación de la economía local.

Finalmente, acerca de la PLACME consideran que si bien el proyecto se muestra exitoso, hay antecedentes del mismo que no muestran lo mismo; y al igual que miembros de la sociedad civil, comentaron el suceso ocurrido en el 2011 y las acciones que tomó Sergio Sullca, abogado y ex asesor de la Municipalidad de Espinar, cuando denunció que PLACME no lograba comercializar sus productos porque estaban contaminados, y que para esconder su ineficiencia los eliminaban. Ello además de la demanda de Acción de Amparo (Oviedo, 2012), en la que se ponía como ejemplo la situación descrita anteriormente, para solicitar el cese de actividades de apoyo al desarrollo sostenible de Espinar al no generar resultados reales para la mejora de la comunidad, sino división de la población, y asistencialismo en vez de beneficios sostenibles (Valenzuela, 2012f).

Ante ello, esperan que a la actualidad, la Planta se esté manejando con estándares que respalden sus productos, para que lleguen a los mercados y aporten al desarrollo de los ganaderos.

5.1.6 Conclusiones

Se ha identificado tres grupos principales de actores involucrados en la dinámica del proyecto PLACME; el primero, es la empresa, representada por Antapaccay y la planta de lácteos, el segundo, los beneficiarios del proyecto: los ganaderos, y el tercero, de

representación social, incorporado por las organizaciones sociales locales y el gobierno local.

Se pudo observar que en el lado empresarial, los objetivos relacionados al desarrollo social estaban alineados en promover el desarrollo económico local de Espinar, pues son conscientes de su compromiso con la comunidad a futuro; ellos reconocen que la minería es un negocio que tiene un tiempo de vida y que una vez que termine, los beneficios para la comunidad (desde el aporte minero) serán nulos, y por ello deben promover y fortalecer otras actividades económicas que puedan ser sostenibles en el tiempo. Del mismo modo, porque es un compromiso que la minera tiene vigente con la comunidad a través del Convenio Marco, y la planta de lácteos al haber sido construida con su aporte y para beneficio de los espinarenses, también lo toma como su objetivo.

Es por ello, que ambos enfatizan la importancia de las capacitaciones a los ganaderos para que puedan tener un mejor cuidado de su ganado en la crianza, a través de técnicas para un ordeño más productivo y adecuado para las vacas, técnicas de conservación de la leche, cruces con la raza *brown swiss* para la mejora genética de su ganado, y también mejoras en la infraestructura de los establos, y mantenimiento de pastos y forrajes.

En relación a ello, los ganaderos manifiestan como objetivo el producir leche de calidad y cuidar mejor a su ganado; ello porque consideran que lo más importante no es tener gran cantidad de vacas, sino el saber cuidarlas para que puedan tener mayor producción de leche y esta sea de calidad. Del mismo modo, gracias a sus conocimientos se sienten empoderados para incentivar a otros ganaderos para que puedan crecer con el beneficio que trae la planta de lácteos para su actividad económica, el cual es particular porque brindan el acopio diario durante todo el año, un pago justo y la posibilidad de capacitarse para ser mejores productores.

Además de ello, los beneficiarios afirman tener como responsabilidades el cuidar y dar sustento a su familia para mejorar sus condiciones de vida; así, los ganaderos demuestran que el acceso a mayores ingresos gracias al proyecto les ha permitido satisfacer necesidades básicas como una mejor alimentación, el acceso al servicio de

salud, poder darle educación básica y superior a sus hijos, y en algunos casos tener una vivienda adecuada y con servicios de agua y electricidad⁵⁷.

En este punto se ve que ambos objetivos se corresponden, pues ambos actores valoran los alcances que da el proyecto en torno al desarrollo económico local, el desarrollo sostenible y el desarrollo humano; pues la minera les está dando la oportunidad de cumplir sus metas y participar de un desarrollo económico equitativo y sostenible, y los beneficiarios lo están aceptando, cumpliendo e incentivando a otros. Lo último dicho es muy importante ya que los ganaderos entrevistados, declararon que ellos transmiten sus experiencias a otros ganaderos pequeños para poder influenciar en ellos con el fin de que mejoren su producción de leche y trabajen también con PLACME.

Por otro lado, es importante mencionar que existe una dependencia mutua entre los ganaderos y PLACME; por un lado, los ganaderos consideran que si la Planta no estuviera presente no tendrían a quien vender su leche, y también reconocen la necesidad de la calidad de la misma, pues ello le brindará mayor desarrollo económico; y por otro lado, la Planta de Lácteos manifiesta que si no tienen la cantidad adecuada de beneficiarios y si la calidad de producción no se mantiene, no podrían seguir en la línea de crecimiento de mercado en que se encuentran. Y también porque, el éxito del proyecto refiere al impulso de los ganaderos, que brindó una base para formar un proyecto más sólido y adecuado a la situación espinarensis; ello a pesar de que cuando propusieron, solo tenían como objetivo un comprador fijo de leche, mas no una empresa que llevara los derivados de su leche a niveles de calidad reconocidos por otras instituciones.

Con respecto al gobierno local y las organizaciones sociales, si bien ambos actores fueron parte del proceso de inicio de la planta de lácteos, desde su aceptación en la asamblea del Convenio Marco hasta la inauguración de PLACME (Andina, 2009), el contexto social de conflictividad posterior a su apertura generaron opiniones adversas a la promoción de la actividad que venía iniciando la planta.

Y si bien, se podría decir que la denuncia en el 2011 fue una acción “correcta” se debía principalmente a lo siguiente: primero, que la cadena de valor del proyecto no llegaba a

⁵⁷ El acceso a agua y electricidad también depende de la existencia de conexión a estos servicios en la comunidad donde se ubica la vivienda.

concluirse, pues el pago a los ganaderos sí se realizaba (es decir, se cumplía el compromiso del proyecto), pero los derivados no tenían puntos de venta fijos por la etapa inicial en la que se encontraba el proyecto; y segundo, porque el proyecto ya era promovido como exitoso en el ámbito de la responsabilidad social cuando aún estaba en sus etapa inicial. En su afán de justicia social, mezclado con la promoción del discurso antiminerero, en vez de apoyar a la alianza en favor de promover la ganadería y hacer de la denuncia un punto de quiebre para realizar mejoras en el proyecto, generaron un ambiente de desaliento para los ganaderos, su distanciamiento con el gobierno local unido a las organizaciones sociales espinarenses, y también una división de la población dedicada a la actividad agropecuaria.

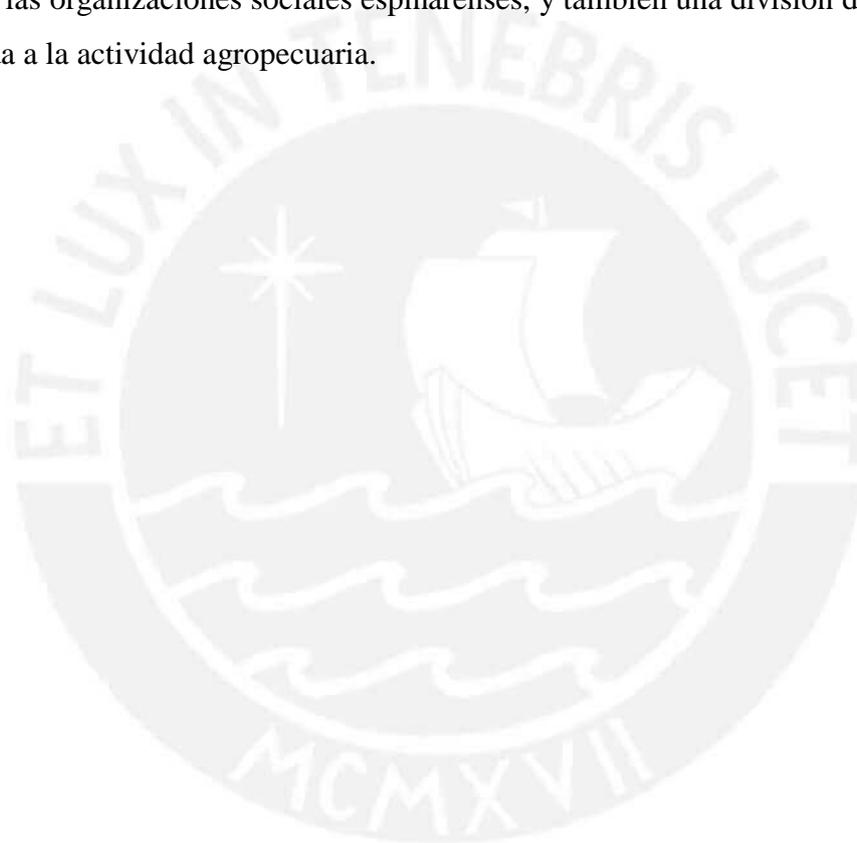
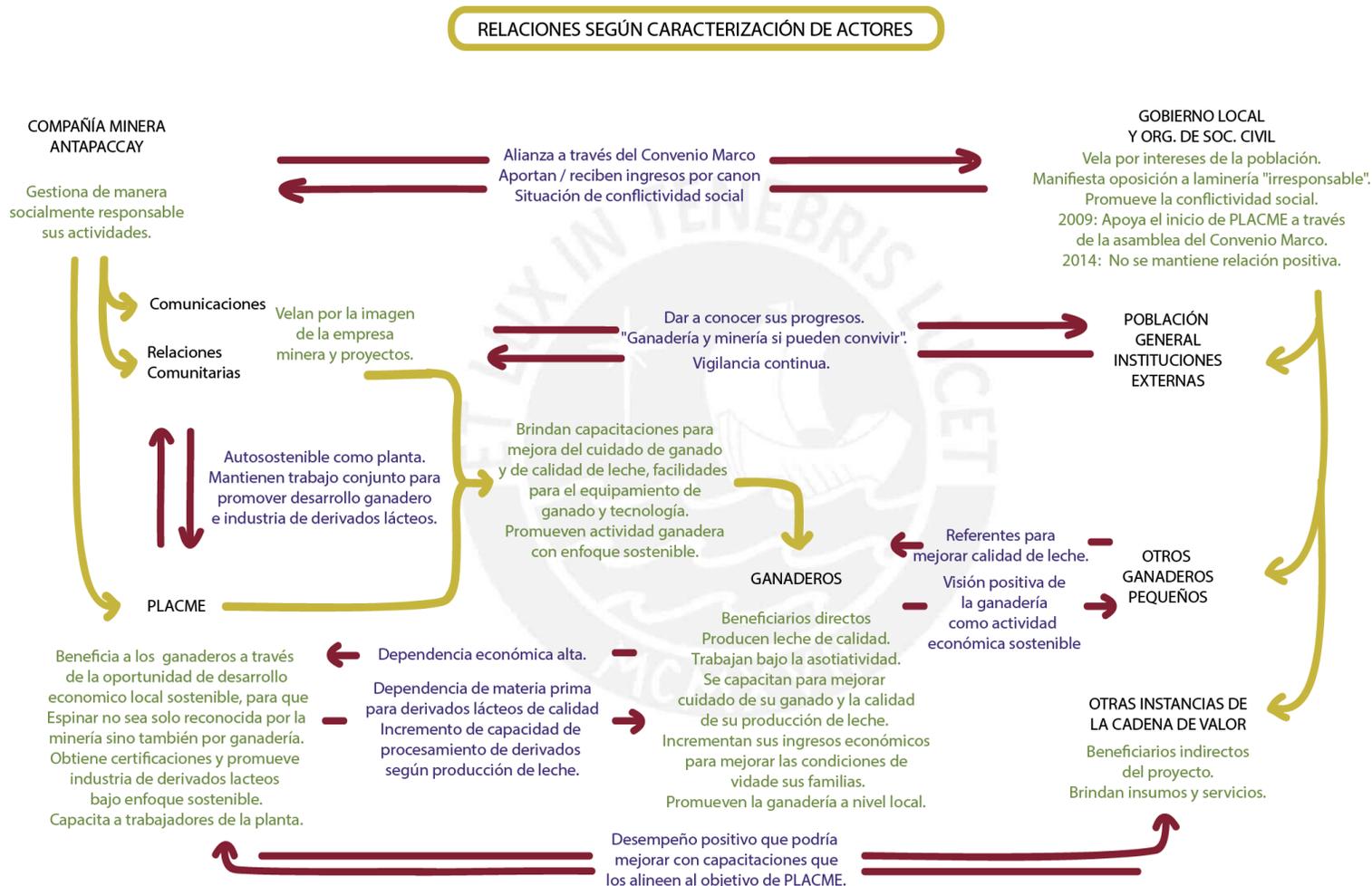


GRÁFICO 5.1 RELACIONES SEGÚN CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES



Fuente: Elaboración propia

5.2 IMPACTOS ECONÓMICO, SOCIOCULTURAL Y AMBIENTAL

Para hacer un análisis profundo sobre de los impactos económico, sociocultural y ambiental que la Compañía Minera Antapaccay está generando a través del proyecto “Planta procesadora de Lácteos Convenio Marco de Espinar” se presentarán dos visiones, una compartida entre la empresa minera y la planta de lácteos, y la segunda la visión de los beneficiarios del proyecto.

Asimismo, antes de finalizar esta sección se ha incluido un acápite sobre los impactos generados por el gobierno local y las organizaciones de la sociedad al proyecto.

5.2.1 Percepción de los impactos generados por el proyecto PLACME desde el ámbito empresarial⁵⁸

Antapaccay y la planta de lácteos consideran que tienen un buen manejo del impacto económico, social y ambiental en lo que respecta al proyecto. Referente a lo económico, consideran que los ganaderos beneficiarios han podido no solo aumentar sus ganancias con la producción de leche, sino también que han incrementado la calidad de su ganado para producir una mejor calidad de leche. Ello a través de las capacitaciones que se han dado para que los ganaderos le den más valor a la calidad y no a la cantidad de ganado. Es por ello que ahora, tienen la oportunidad de tener mayores ingresos, y la capacidad de tener el manejo genético de su ganado, una buena alimentación para ellos y una mejor infraestructura para su cuidado. Asimismo, ha permitido mejorar la calidad de vida de los ganaderos a través de una mejor satisfacción de sus necesidades básicas como son el acceso a servicio de salud, mejor alimentación, servicios básicos y educación.

Por otro lado, en lo que corresponde al impacto sociocultural consideran que las capacitaciones y el proyecto mismo de la planta aporta a un impacto positivo en el sentido que está promoviendo una actividad económica que respeta los principios culturales de mantener bien la tierra, el aire, el agua del campo y los animales.

⁵⁸ En esta sección se utilizó la información obtenida en las entrevistas a: trabajador del área de comunicaciones de Antapaccay, a trabajador del área de administración de la Planta de Lácteos de Espinar y a trabajador de la Planta de Lácteos de Espinar por Valenzuela (2014a) (2014b) (2014c).

En lo social, manifiestan tener un impacto positivo ya que reciben mayor confianza de parte de los ganaderos, gracias a los avances que tienen por las capacitaciones, su desarrollo socioeconómico, y el alcance que vienen teniendo a nivel regional y nacional, a través de la adquisición de estándares de calidad y su presencia en los mercados de Cuzco, Arequipa y Lima, su presencia en la feria Mistura 2013 y el inicio de maquilas con Laive. Este cambio de confianza es considerado importante porque en un inicio, el proyecto PLACME si bien fue propuesto por los mismos ganaderos, ellos no tenían tanta confianza en su éxito, pues consideraban que al igual que muchas iniciativas promovidas por la mina, esta iba a fracasar.

Por otro lado, el impacto negativo que reciben en el ámbito social es la polarización a favor y en contra de la minería de parte de los pobladores de Espinar, que muchas veces se dejan influenciar por el discurso antiminero de algunas organizaciones y el gobierno local, lo cual consideran puede perjudicar la imagen de PLACME y desalentar el progreso de los ganaderos beneficiarios.

Por el lado ambiental, la minera afirma tener un manejo sostenible de residuos de metales pesados, por lo cual, el impacto negativo que pueden generar es controlado y monitoreado según las normativas para una adecuada gestión ambiental. Además, manifiestan su esfuerzo por tener un impacto positivo en el ambiente a través del Convenio Marco, por el cual se ejecutan programas para la mejora de pastos, con avena forrajera y alfalfa dormante, así como también, capacitaciones para el aprovechamiento del agua en la ganadería. Asimismo, PLACME declara que en el procesamiento de la leche hasta ser producto, se tiene una buena utilización del agua y también la disposición de los residuos sólidos, para no contaminar el medio ambiente.

5.2.2 Percepción de los beneficiarios sobre los impactos generados por el proyecto PLACME⁵⁹

Desde la percepción de los beneficiarios se puede decir que consideran que el impacto económico ha sido alto y positivo pues PLACME les paga un buen precio por la leche y son puntuales con el pago; además, este puede darse directo a una cuenta bancaria, con

⁵⁹ La información contenida en esta sección fue producto del trabajo de campo realizado en el 2014 en el cual se entrevistó a seis ganaderos beneficiarios del proyecto PLACME, cuya información personal es anónima.

lo cual, evitan tener que ir a cobrar personalmente en efectivo a oficinas y tienen la posibilidad de tener una línea de crédito necesaria para su negocio.

Por otro lado, reciben capacitaciones que les permite tener una mejor visión del negocio de la ganadería. Para ellos, el negocio de la producción de leche es muy bueno, pues reconocen que ganarán más gracias a su esfuerzo y dedicación, ya que obtendrán más cantidad de leche de buena calidad y por tanto PLACME los seguirá apoyando en su crecimiento. Además gracias a este impacto, ellos pueden brindar mejor calidad de vida a sus familias, principalmente en alimentación, salud y educación para sus hijos.

Así mismo, manifiestan haber tenido un cambio de mentalidad pues antes al no haber ingresos económicos, los ganaderos veían a sus hijos como mano de obra para el campo y cuidado del ganado; en cambio, ahora deciden enviar a sus hijos a estudiar la primaria y secundaria y luego enviarlos a estudiar a universidades en Cusco y Arequipa. Este cambio de pensamiento, manifiesta una mejora en la sociedad ya que permitirá que esos niños y jóvenes que antes no tenían la posibilidad de estudiar, puedan salir adelante con una carrera profesional, e inclusive puedan aportar en la actividad ganadera familiar con sus conocimientos de educación superior.

En el ámbito sociocultural, los beneficiarios concuerdan que la ganadería les permite seguir con la tradición del cuidado de sus animales y el respeto a ellos y a la tierra con el cuidado de los pastos. Asimismo, como los ganaderos ahora consideran la posibilidad de estudios superiores para sus hijos, ven próxima la posibilidad de que sus hijos puedan seguir estudios afines a la ganadería, como ingeniería agropecuaria, zootecnia, o ingeniero industrial.

En lo ambiental, los beneficiarios consideran que ejercen un impacto positivo en la naturaleza pues han aprendido a tener un buen cuidado de los pastos, y trabajo de la tierra con técnicas de cultivo y buen uso del agua; así mismo, creen que el proceso que siguen para producir la leche no daña el medio ambiente.

5.2.3 Percepción desde el gobierno local y sociedad civil sobre los impactos generados por el proyecto PLACME⁶⁰

Según lo observado en el capítulo sobre la caracterización de los actores, al 2014 la relación entre el gobierno local y el proyecto no es cercana.

En el inicio del proyecto, con la aprobación de la planta de lácteos en la asamblea del Convenio Marco, el impacto generado a nivel social fue muy positivo ya que mostraba el reconocimiento común de la necesidad de brindar mayor potencialidad a otros sectores económicos de la provincia, como lo es la ganadería, y el ánimo de mantener una alianza para el desarrollo de Espinar.

Sin embargo, en los siguientes años la relación dejó de ser positiva, pues se considera que PLACME al ser producto de una alianza debió mantenerla, alcanzando sus avances, necesidades o preocupaciones a todos los involucrados; por lo cual, debió comunicar a los involucrados a debido tiempo que no lograban ubicar todos los productos que eran producidos por la planta, y solicitar quizá el apoyo de respaldo para su promoción. En todo caso debería reconocerse y tomarse como lección aprendida para construir verdadera confianza y trabajo conjunto, y con ello, para superar limitaciones que se pueden tener en el inicio de cualquier proyecto.

Ello, ocasionó que desde la posición del gobierno local y organizaciones sociales se intentó demostrar la “verdad” de la gestión del proyecto a la comunidad y los ganaderos, a través de la denuncia hecha en el 2011 acerca de los productos lácteos encontrados en descomposición, que incluía posibilidad de proceso de leche contaminada (porque las vacas podían estar contaminadas), procesamiento no sanitario, entre otros; ello cuando la razón de esos productos en descomposición era que la planta no lograba colocar totalidad de los productos producidos en el mercado. Con lo cual, se causó revuelo en deterioro de la imagen que tenía la planta en relación al desarrollo de la ganadería y sus derivados lácteos, que era visto como un esfuerzo conjunto entre la empresa, el gobierno local, las organizaciones sociales y los ganaderos.

⁶⁰ En esta sección la información contenida fue se basa en el trabajo de campo realizado en el 2012 donde se realizaron entrevistas a representantes del gobierno local, organizaciones sociales, sociedad civil y líderes de opinión.

Pero, no se dieron cuenta que en el marco de diálogo la mejor opción hubiese sido realizar la denuncia no para generar mala reputación, sino para proponer mejoras y estar más relacionados al proyecto, con el fin de respaldar a los ganaderos para exigir un mejor desempeño en la colocación de los productos, o para presionar al proyecto para que tome las medidas adecuadas y mejorar. Para luego, ellos ser partícipes de la promoción de la planta para que pueda obtener más puntos de venta o incentivándola a adquirir certificaciones que la avalen.

Por lo contrario, se generó un deslinde entre ellos y los ganaderos que sí percibían el apoyo económico de la planta y que optaron por el diálogo para solucionar el impase generado por la denuncia⁶¹, pues de otro modo, el impacto negativo hubiese sido mayor en el ámbito económico ya que los ganaderos no continuarían obteniendo beneficios económicos y la planta no hubiese conseguido los reconocimientos que a la actualidad tiene.

5.2.4 Conclusiones

En general, a partir de lo recogido, se puede decir que la Planta de Lácteos ha tenido un impacto positivo tanto para la empresa como para sus beneficiarios. En ese sentido, con respecto al impacto económico, el proyecto PLACME ha generado mayores ganancias en los ganaderos, con lo cual han podido en primer lugar mejorar su calidad de vida (salud, alimentación, educación y vivienda), mejorar la infraestructura para el cuidado de su ganado, hacer mejoras genéticas en los cruces entre vacas y toros, todo ello para tener una mejor calidad de leche. Como se mencionó anteriormente, los ganaderos ahora no se enfocan solo en tener más ganado, sino también en tener una buena calidad de leche, para seguir con el estándar que han logrado los productos de la Planta de Lácteos.

Ahora bien, un cambio muy importante que junta lo económico con el impacto sociocultural refiere al hecho de que los ganaderos han cambiado su mentalidad respecto a los deberes de sus hijos: ahora consideran que sus hijos no son mano de obra para el campo, sino que tienen que ir a estudiar la secundaria completa y también los estudios superiores.

⁶¹ Hay que tener en cuenta que luego se mencionará cómo los ganaderos manifestaron su desacuerdo e instaron a la planta a mejorar a través del diálogo.

Por otro lado, en el ámbito sociocultural la empresa ha podido percibir, y varios de los ganaderos lo mencionan, que existe una mayor confianza y satisfacción en torno al desarrollo de PLACME, principalmente por los logros que viene teniendo la Planta que realzan la presencia de la ganadería en Espinar. Esto es importante, ya que si bien el suceso ocurrido en el 2011 con los productos encontrados en mal estado no ha sido mencionado dentro de los impactos, este si se encuentra presente porque tuvo la posibilidad de dañar el éxito actual del proyecto, si los ganaderos se desalentaban por los mensajes que daban a la población en general el gobierno local y las organizaciones sociales. Sin embargo, valió más el peso del proyecto, que por un lado para los ganaderos presenta una oportunidad económica, por otro lado, para la empresa aporta a la licencia social, y para ambos una oportunidad de alianza para el desarrollo sostenible de la ganadería y la minería en convivencia.

Los beneficiarios también manifestaron estar contentos con este tipo de negocio ya que si se da un buen manejo de la tierra se está también respetando principios ancestrales de preservar y cuidar la tierra, el aire y agua, y del mismo modo se reactiva el trabajo comunitario a través de la asociatividad.

Por el lado el impacto ambiental, la empresa y PLACME, manifiestan tener un buen manejo de residuos por lo cual no perjudican al ganado ni su producción; y ello se mide a través de los estándares de calidad que les permiten hacer maquilas con Laive, por ejemplo. Asimismo, expresan tener un proyecto de mejora de pastos para que las vacas reciban un alimento de calidad, y también capacitaciones para mejores prácticas de uso del agua.

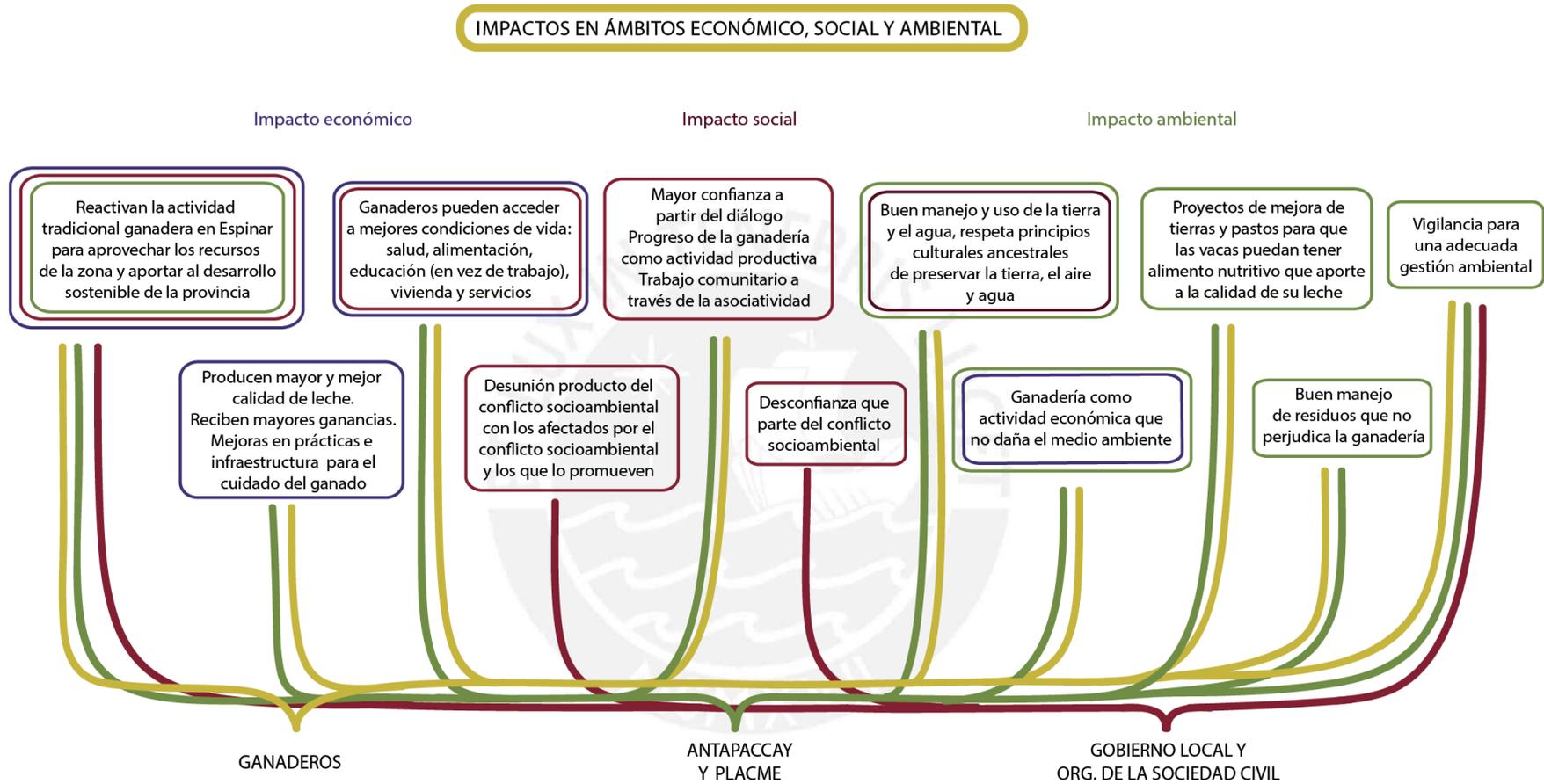
Del mismo modo, ambos actores afirman que la ganadería es una actividad económica necesaria para Espinar, pues se utilizan recursos que pueden mantenerse de manera sostenible; asimismo, consideran que se necesita no solo que el manejo de residuos de la minera continúe cumpliéndose dentro de los estándares (lo cual es lo primordial), sino también que haya un manejo adecuado de los residuos de parte de la Planta de Lácteos al terminar de procesar los productos y que los ganaderos tengan un buen manejo de los recursos y los residuos que generan. Esto último, manifiesta una responsabilidad compartida entre los tres actores con respecto al manejo de sus residuos, lo cual es muy

importante pues con ello se busca mantener el equilibrio de lo que propone la responsabilidad social: armonía entre la rentabilidad, el medio ambiente y la sociedad.

Finalmente, con respecto al gobierno local y las organizaciones sociales, se observó como resultado su actual relación lejana entre ellos, la planta y los beneficiarios, pues no se tuvo la capacidad de separar el conflicto minero con la posibilidad de potenciar la ganadería en Espinar; y además, ocasionaron también una división entre aquellos que están en contra de toda actividad de la mina y los ganaderos u otros espinarenses que son beneficiarios de los proyectos que han sido financiados por la minera.



GRÁFICO 5.2 IMPACTOS A NIVEL SOCIOCULTURAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL



Fuente: Elaboración propia

5.3 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL EN TORNO A LA PLANTA DE LÁCTEOS

La estrategia comunicacional que lleva a cabo Antapaccay y PLACME en torno al proyecto “Planta procesadora de Lácteos Convenio Marco de Espinar” se define como integral y bidireccional. Para conocerla, se ha recogido información acerca de los canales y mensajes que se dan a los beneficiarios del proyecto; del mismo modo, se ha recogido información acerca de los canales de comunicación utilizados por los ganaderos para su comunicación interna y externa en relación al proyecto.

5.3.1 Canales de comunicación y mensajes utilizados por la Compañía Minera Antapaccay y PLACME⁶²

Teniendo en cuenta que para la empresa minera la comunicación ha sido la base para mantener la buena relación con la comunidad espinareña, se presentarán a continuación los canales de comunicación masiva e interpersonal empleados en dicho espacio.

En términos de comunicación masiva, el canal de comunicación principal es la radio, pues tiene mayor alcance espacial, funciona de manera permanente, y es el medio al que más accede la población a través de radios portátiles. Actualmente, la emisora es “Radio La Primera. La FM de Espinar”, y se transmite por la 104.7 FM, pero anteriormente, cuando aún Tintaya estaba operativa, la radio era llamada Estéreo Tintaya.

El nombre de Estéreo Tintaya fue cambiado al tiempo del cierre de la Mina Tintaya, pero su cambio no solo se debió a ese suceso. El área de comunicaciones, manifiesta que desde su primera salida al aire en el 2006, se manejaron temas educativos, culturales e informativos dirigido a trabajadores de la mina y población de Espinar. Sin embargo, en el contexto del conflicto de Espinar por la minería, la empresa necesitaba informar a la población acerca de los proyectos de responsabilidad social y las medidas ambientales que llevaban a cabo; así como también, los avances del Convenio Marco o el trabajo que se realizaba a través del Centro de Recursos Educativos de Espinar (CREE). Y al darse cuenta que si lo hacían desde “Estereo Tintaya” la gente no recibiría bien los mensajes porque el nombre estaba muy relacionado a la mina, cambian a

⁶² La información contenida en esta sección responde al trabajo de campo realizado en el 2014 donde se realizaron entrevistas a un miembro de la oficina de comunicaciones de Antapaccay y a un representante de la administración de PLACME, del mismo modo se revisaron fuentes secundarias.

“Radio La Primera”. Ese cambio generó también una renovación del contenido de sus programas y formatos de noticias, por lo cual, en la actualidad principalmente se utilizan testimonios y entrevistas de beneficiarios para hablar de los proyectos ejecutados por Antapaccay.

Es importante mencionar, que la radio también cuenta con una página web: <http://www.radiolaprimeradeespinar.com>, a través de la cual publicitan la página web de Antapaccay y otras instituciones relacionadas a la mina como: Fundación Tintaya, CREE, la Sociedad de Nacional Minería, Energía y Petróleo, el Convenio Marco y la página web de PLACME: D´Altura. Del mismo modo, muestra las redes sociales en las que también están presentes como: el Facebook: <https://www.facebook.com/RadioLaPrimeradeEspinar>, twitter: https://twitter.com/Radio_la_1ra, y el canal de Antapaccay en youtube: <https://www.youtube.com/user/TintayaAntapaccay> a través del cual sale al aire el Informativo Willanakuy.

Otro canal de comunicación importante es “Antapaccay TV”, un canal de televisión por donde se transmiten noticias locales y regionales, eventos de la comunidad, desfiles, fiestas patronales, ferias y concursos. Del mismo modo, se transmiten entrevistas a beneficiarios de los proyectos, los cuales se sienten emocionados y reconocidos cuando se ven en televisión pues se consideran alagados por sus logros, no solo frente a sus familiares y amigos, sino ante toda la comunidad espinareense.

A través del medio escrito, se tiene a la revista “Kuska Wiñasunchis. Comunidad y empresa trabajando juntos”, está dirigida principalmente a la ciudadanía espinareense, donde se publican las obras ejecutadas por parte del Convenio Marco, resultados de la Mesa de Diálogo, actividades recreativas y de opinión de los pobladores de espinar. Del mismo modo, la revista “Tintaya Antapaccay Te Informa” y “Antapaccay” está dirigida a los trabajadores de la mina en la que se incluyen artículos sobre salud y seguridad en el trabajo, medio ambiente, la mesa de diálogo, los valores que se fomentan, proyectos sociales, entretenimiento y otras actividades que se han realizado para y por los trabajadores. Otras publicaciones escritas como “Gestión social”, “Convenio Marco”, “Fondo Minero Regional” permiten a la empresa comunicar sobre las actividades y avances de temas específicos a públicos más interesados en los mismos como la

Municipalidad y otras organizaciones sociales; asimismo, otras publicaciones que tienen un carácter de reporte como el informe de sostenibilidad anual o la memoria institucional del Convenio Marco están dirigidas principalmente a instituciones que evalúan y valoran la gestión que lleva el proyecto minero dentro del marco de sostenibilidad que en la actualidad se observa a nivel mundial.

Ahora bien, la Planta de Lácteos al ser un proyecto realizado por la minera a partir del Convenio Marco ha tenido una variedad de notas en los distintos recursos que maneja Antapaccay, en los cuales se realzan los logros del proyecto como empresa que brinda derivados lácteos de calidad y como empresa que se inicia en el esfuerzo de los ganaderos proveedores de la leche, con lo cual realzan la ganadería de Espinar.

Del mismo modo, el equipo de comunicaciones ha ubicado notas de prensa en diarios de distribución nacional como Gestión⁶³, RPP⁶⁴ La República⁶⁵ y El Comercio⁶⁶ para informar sobre los avances de PLACME; así mismo, sus reconocimientos como el premio Perú 2021 por su aporte de responsabilidad social en el 2011, Empresa Peruana del Año por su desarrollo empresarial el 2013⁶⁷, su certificación HACCP en el 2013⁶⁸ su participación en eventos como la feria gastronómica Mistura 2013⁶⁹, el Concurso Nacional de Quesos Madurados de Sierra Exportadora donde la calidad de sus derivados lácteos ha sido reconocida en el 2012 y 2013⁷⁰.

Por otro lado, se tienen los canales interpersonales entre la empresa y la comunidad que se han ido estableciendo a partir de los espacios de diálogo generados con la composición de comités del Convenio Marco que son el sostén de la alianza estratégica para todos los proyectos que se realicen en favor de la comunidad; y a partir de ello, se puede hacer seguimiento a través de asambleas donde se evalúa el nivel de avance de los proyectos.

⁶³ Ver nota en: <http://gestion.pe/empresas/casi-450-pequenos-ganaderos-mejoran-sus-ingresos-planta-lacteos-espinar-2099738>

⁶⁴ Ver nota en: <http://rpp.pe/economia/negocios/planta-de-lacteos-de-espinar-amplia-la-produccion-y-comercio-en-sus-productos-noticia-683228>

⁶⁵ Ver nota en: <http://larepublica.pe/03-09-2013/planta-de-lacteos-de-espinar-obtiene-certificacion-sanitaria-internacional>

⁶⁶ Ver nota en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/placmesa-negociaciones-entrar-plaza-vea-y-tottus-noticia-1792417>

⁶⁷ Ver más en: <https://www.youtube.com/watch?v=HBETUCA2VgQ>

⁶⁸ Ver más en: <https://www.youtube.com/watch?v=ZJfBftQFCDE>

⁶⁹ Ver nota en: <http://www.peruinside.com/espinar-en-mistura/>

⁷⁰ La participación en el Concurso es parte del Programa Nacional de Quesos Madurados de Sierra Exportadora. Ver más en: <http://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/quesos-madurados/index.php>

Seguido de ello, el relacionamiento directo con la población se da a partir del equipo de relaciones comunitarias, a través del cual se establecen las lazos de confianza para el beneficio de ambos; pues, para Antapaccay permite tener vigente la licencia social, y para la comunidad, el estar constantemente informados sobre las acciones de la empresa y tener la posibilidad de ser parte de los proyectos de desarrollo para la mejora de sus capacidades en orden de tener una mejor calidad de vida a partir de un desarrollo sostenible. Los canales de comunicación para el diálogo son principalmente reuniones, talleres participativos y asambleas comunales; además se mantiene una oficina de relaciones comunitarias donde se atienden todo tipo de consultas.

En el caso del proyecto Planta de Lácteos – Desarrollo del sector ganadero, se destaca la labor conjunta del equipo de relaciones comunitarias y de la administración de la planta, pues si bien el proyecto fue promovido por los ganaderos en un inicio, una vez aprobado el proyecto su labor fue expandir los beneficios del proyecto a más ganaderos de la provincia. En ese sentido, se encargaron de informar e incorporar a los ganaderos a PLACME, organizar rutas de acopio para llegar a más comunidades para darles facilidades y que el traslado de la leche se de en condiciones óptimas, generar alianzas con empresas reconocidas en el rubro para brindar capacitaciones para la mejora de la leche de los productores, apoyarlos con el equipamiento y la infraestructura para su actividad familiar y dar la oportunidad de mejora de calidad genética con ganado *brown swiss*, y encargarse de la promoción de la planta y la actividad ganadera.

Es importante indicar que las capacitaciones están orientadas a los beneficiarios para mejorar sus prácticas ganaderas en la higiene, el uso correcto de ordeñadoras, la alimentación del ganado y la aplicación de antibióticos, y estas se realizan a partir del “Programa de capacitación en Espinar”, permitiendo espacios de comunicación y aprendizaje; asimismo, el “Programa Escuela de Ganaderos” ofrece otro tipo de capacitación a través de una asistencia técnica específica en el establo de Gloria en Vítor (Arequipa) durante 5 días en la cual los ganaderos pueden comparar e identificar componentes que puedan afectar a la productividad o calidad lechera a través de una experiencia vivencial.

Ahora bien, por el lado de la Planta de Lácteos se pudo recoger que la comunicación que mantenían con los beneficiarios era directa con cada beneficiario o con el

representante de la asociación, ello a través de visitas o llamadas telefónicas; y además, se supo que en algunos casos el acopiador de leche transmitía la información (sobre algún cambio, mejora o inquietud) de la planta a los beneficiarios y viceversa.

Del mismo modo, otros espacios de comunicación promovidos por PLACME y Antapaccay son: el campeonato de fútbol “Copa Planta de Lácteos de Espinar” para festejar el aniversario de PLACME en el 2014 realizado con el fin de confraternizar a las asociaciones de ganaderos y todos aquellos involucrados con la planta de lácteos⁷¹; la Expo Reyes Internacional, que ya tiene cuatro ediciones, es una feria que reúne a los mejores productores ganaderos de Espinar y otras provincias, quienes pueden hacerse acreedores de premios y participar de exposiciones de ganado de otros países y ser evaluados por jueces internacionales calificados⁷².

5.3.2 Canales de comunicación y tipos de información transmitida entre los beneficiarios⁷³

En las comunidades la comunicación interpersonal es lo primordial, y se da a través de la conversación en persona y teléfono celular. Los ganaderos manifiestan que tienen una reunión mensual, pero que cuando necesitan reunirse por alguna inquietud se comunican por teléfono con el presidente de su comunidad, y en caso de que el asunto sea importante, el presidente convoca a todos los comuneros sea visitando sus casas, por teléfono, o “boca a boca”⁷⁴.

La temática de las reuniones se enfoca en los avances y retos de los comuneros, ferias que se quieren hacer, exhibiciones de ganado, así mismo, incentivos que se requieren de parte de la minera, o temas que les interesa para ser capacitados (en caso se reúnan ganaderos del proyecto).

Cabe mencionar que las exhibiciones de ganado han permitido el incremento de beneficiarios del Proyecto, pues brinda un incentivo visible para los posibles nuevos beneficiarios que a través de conversaciones con los beneficiarios actuales se enteran de

⁷¹ Ver más en: <https://www.youtube.com/watch?v=GVBh2yTU958>

⁷² Ver más en: <http://www.inforegion.pe/147960/lanzan-feria-ganadera-en-espinar/>, <http://caretas.pe/Main.asp?T=3082&S=&id=12&idE=1085&idSTo=73&idA=62389#.V7zbTvkrLIU>

⁷³ La información contenida en esta sección fue producto del trabajo de campo realizado en el 2014 en el cual se realizó entrevistas a seis ganaderos beneficiarios del proyecto PLACME, cuya información personal es anónima.

⁷⁴ “El boca a boca” fue un término utilizado por algunos ganaderos para manifestar la forma de comunicación que tienen entre ellos y refiere a una comunicación espontánea y coloquial con el fin de dar una información informal pero relevante para el que lo escucha y el que lo comenta.

las posibilidades que tienen con PLACME, generándose una promoción del proyecto más cercana al productor ganadero.

Finalmente, otro canal de comunicación muy importante es la radio porque la llevan consigo todo el tiempo (pues utilizan radio a batería) y la usan para informarse sobre las noticias de Espinar y sus distritos, Cusco y otros departamentos del sur como Arequipa y Puno, y de la capital y el resto del país, y también, para escuchar música alegre como huaynos y cumbia, la cual según refieren a sus vacas cuando las ordeñan; asimismo, manifiestan que la minera a través de radio La Primera se informan sobre los avances del Proyecto, pasan entrevistas que les hacen y se sienten contentos porque son ellos los que se están haciendo famosos a partir de sus logros.

5.3.3 Conclusiones

La estrategia comunicacional incluye canales de comunicación masiva (radio, televisión, publicaciones escritas, redes sociales) e interpersonal, en la que se resaltan los espacios de diálogo generados por el Convenio Marco, el monitoreo del equipo de relaciones comunitarias y la administración de PLACME, las capacitaciones, el “boca a boca”, el uso del teléfono celular, y otros espacios de comunicación y entretenimiento que generan lazos más estrechos entre los involucrados en el proyecto.

Asimismo, es claro que el objetivo principal es velar por la imagen de la empresa, y es por ello que transmiten o publican avances y logros de proyectos con el propósito de que se conozcan las acciones que está realizando la empresa a favor de la comunidad como parte de su responsabilidad social.

Los canales de comunicación masiva permiten por un lado promover el Proyecto de una manera muy peculiar: reconociendo el esfuerzo y trabajo de los beneficiarios. Para un beneficiario, las emisiones radiales o televisivas en las que se escuchan o se ven ellos mismos, los hace sentir “famosos” y reconocidos como parte importante del proyecto, incentivándolos a trabajar y capacitarse, pues gracias a sus logros (es decir, el incremento de producción de leche de calidad) la Planta puede producir más derivados de mayor calidad. Del mismo modo, se dan cuenta que es el proyecto lo que los conecta con el mercado local, regional y nacional y les brinda mayores ganancias, por lo cual incentivan a otros ganaderos a ser parte de PLACME, y estos al ver el éxito en alguien

similar, confían en que no serán engañados, lo cual muchas veces es parte del discurso antiminero en Espinar.

Es necesario mencionar que publicaciones como el reporte de sostenibilidad de Antapaccay, tiene como objetivo que otras organizaciones o inversionistas conozcan más sobre los proyectos que promueve la mina y el alcance que tiene para fomentar el desarrollo sostenible en la comunidad, y como es un nexo entre los productores y el mercado local, regional y nacional. Del mismo modo, las publicaciones que son producto de declaraciones que da la planta de lácteos a los medios masivos, como diarios nacionales o revistas del ámbito de responsabilidad social, cumplen con promover la imagen de una minería responsable en su espacio de intervención.

Por otro lado, los canales interpersonales son utilizados para mantener una relación de diálogo constante con la comunidad; así el comité de concertación del Convenio Marco permitió dar inicio al proyecto, y para su seguimiento, el área de relaciones comunitarias de la minera y la administración de la planta han continuado el diálogo a través de una comunicación constante con los beneficiarios, a través de reuniones o llamadas telefónicas, sea para el ingreso de nuevos ganaderos, hacer el seguimiento de los actuales beneficiarios, saber sus necesidades, absolver sus consultas o reclamos, monitorear sus avances, coordinar capacitaciones, etc. También, la presencia del acopiador ha sido significativa pues muchas veces sirve de interlocutor entre la planta y sus beneficiarios, pues es quien tiene interacción comunicativa diaria.

Ahora bien, desde los ganaderos se ha podido recoger que la comunicación interpersonal está más presente en su dinámica de comunidad, pues para convocar a alguna reunión o comunicarse, ellos conversan de manera personal o a través de una llamada telefónica, y aproximadamente cada mes se dan reuniones donde el jefe de la comunidad transmite pone en conocimiento actividades o temas de interés que tienen los ganaderos u otros miembros de la comunidad, como pueden ser exhibiciones de ganado, eventos o actividades comunales y capacitaciones que se pueden solicitar según la necesidad de la comunidad.

Acerca de las capacitaciones, se sabe que los beneficiarios reconocen su importancia como espacio de aprendizaje, pues reciben de manera directa conocimientos acerca de

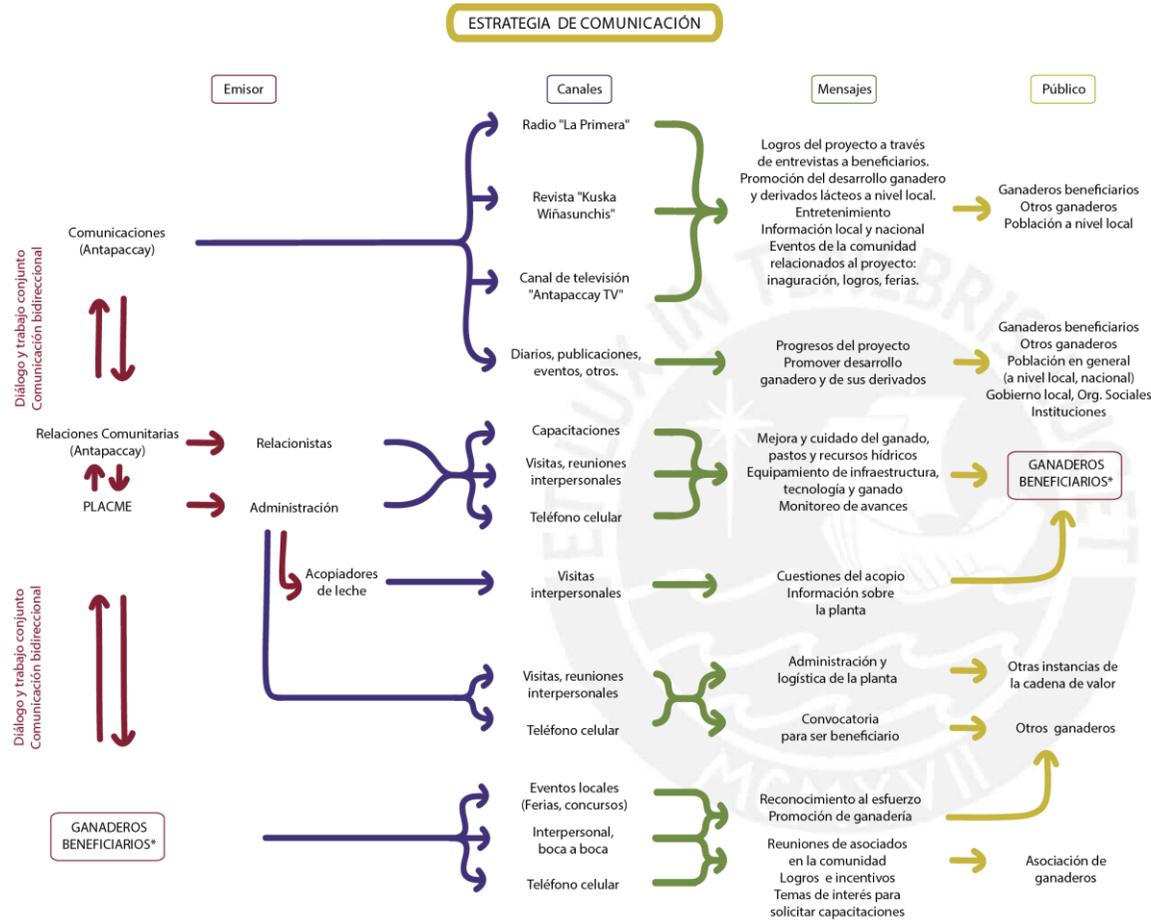
cómo darle un mejor cuidado a su ganado y como obtener mejor producción lechera de calidad en su práctica diaria. Y si bien no se ha realizado una observación participante de una capacitación, se han podido recoger comentarios de los ganaderos acerca de las experiencias aprendidas en las capacitaciones recibidas en sus establos y en Vitor (Arequipa).

Por otro lado, la comunicación masiva llega a ellos a través de la radio, y para los ganaderos lo importante es escuchar las noticias locales y nacionales, con el fin de estar informados sobre lo que sucede en Espinar, el sur del país, en Lima y el resto del país, lo cual les permite estar actualizados y unidos con su contexto local y nacional. Del mismo modo, les agrada que en Radio La Primera se reconozca su trabajo y esfuerzo como parte de La Planta de Lácteos, pues sienten que son “famosos” en su comunidad, ya que han tenido una mejora en su calidad de vida y que son parte del desarrollo de Espinar; y también por la música, pues les agrada y según como han aprendido en capacitaciones, les da un espacio relajante a las vacas para que puedan producir más leche.

Cabe resaltar, que el medio escrito no ha sido muy considerado por los ganaderos, ni por Antapaccay o la planta como un canal de comunicación constante, porque si bien muchos de ellos son bilingües de quechua y castellano, son analfabetos del español. Este punto puede ser crítico dentro de la estrategia comunicacional, porque en PLACME y en el equipo de relaciones comunitarias de Antapaccay no necesariamente todos son quechua-hablantes lo cual puede generar barreras comunicativas en algunos casos.

Finalmente, cabe resaltar que la estrategia de comunicación intenta priorizar la bidireccionalidad, en el sentido que plantea tener un contacto directo con el interlocutor y también una retroalimentación, a través de las capacitaciones y su posterior monitoreo por ejemplo; además, considera la cercanía y el dinamismo que brinda el diálogo lo cual es muy importante en espacios donde los actores manejan distintos tipos de intereses, para que se pueda llegar a un acuerdo y mantener un buen ambiente de convivencia.

GRÁFICO 5.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



*Notar cómo se replica la estrategia de comunicación desde los ganaderos beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia

5.4 DISCURSOS DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO PLACME SOBRE LA AUTOPERCEPCIÓN DE SU DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE.

Con el fin de conocer los discursos de los beneficiarios del proyecto se tomaron en cuenta frases específicas recogidas durante las entrevistas, con el fin de analizarlas en el marco de su contexto y conocer cómo se manifiesta su autopercepción en términos de desarrollo económico local sostenible.

Para ello, primero se mostrarán indicadores cualitativos referentes al desarrollo económico local sostenible que se han generado a partir de lo expuesto en el marco teórico; segundo, se presentarán los discursos recogidos y se analizarán según los indicadores; y tercero para dar un sustento tangible, se mostrarán datos cuantitativos que muestran el crecimiento de la planta de lácteos desde sus inicios a la actualidad.

5.4.1 Indicadores cualitativos del desarrollo económico local sostenible

Los elementos utilizados para construir indicadores específicos del desarrollo económico local sostenible han sido extraídos de los enfoques del desarrollo referidos en el marco teórico.

A partir de ello, se establecieron ejes temáticos que reúnen los conceptos del desarrollo económico local sostenible, los cuales se refieren al crecimiento económico, las condiciones de vida, el desarrollo de capacidades, lo ambiental, lo sociocultural, lo territorial y la sostenibilidad. Y finalmente se obtuvieron indicadores específicos que servirán para evaluar las percepciones de los beneficiarios.

TABLA 5.1 EJES TEMÁTICOS E INDICADORES CUALITATIVOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE

Nº	Ejes temáticos	Indicadores
1	Crecimiento económico	Fomento de crecimiento económico a través de la actividad ganadera
2		Crecimiento económico de la industria de derivados lácteos a partir del mayor procesamiento de leche
3		Fomento de empleo a través de la industria de derivados lácteos
4		Facilidades para el crecimiento económico a través de la actividad ganadera

Nº	Ejes temáticos	Indicadores
5		Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado a invertir en el crecimiento de la actividad económica familiar
6	Mejora de condiciones de vida	Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado para la salud
7		Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado para una alimentación nutritiva
8		Jefes de familia reconocen la necesidad de agua potable para el consumo humano
9		Niños y niñas del hogar en edad escolar que trabajan en el campo son matriculados en el colegio
10		Jóvenes del hogar que trabajan asisten a programas de educación superior
11		Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado para la educación de los hijos
12		Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado a la mejora de la infraestructura de la vivienda
13		Desarrollo de capacidades
14	Posibilidad de movilidad regional para adquirir nuevos conocimientos a partir de la experiencia	
15	Reconocimiento del trabajo a través de distintos medios de comunicación de alcance local y nacional	
16	Reconocimiento del trabajo a través de eventos comunitarios locales y nacionales	
17	Reconocer el trabajo de la mujer en la actividad económica familiar	
18	Asociatividad	Asociatividad de los ganaderos para el fomento de su actividad económica
19		Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos
20		Asociatividad para el fomento de actividades recreativas para la comunidad que promuevan el desarrollo ganadero
21		Asociatividad entre empresa, gobierno local y población para la generación de una cadena productiva para el sector ganadero
22	Ambiental	Generación de conciencia sobre el estado de los recursos a futuro en los ganaderos
23		Posibilidad de participación en capacitaciones para la gestión de recursos naturales utilizados en la actividad ganadera
24	Sociocultural	Respeto del medio ambiente porque es un pilar de su tradición
25		Práctica de una actividad económica tradicional
26	Territorial	Reconocimiento de la oportunidad de practicar una actividad que aproveche los recursos endógenos
27		Aprovechamiento y mejoramiento de recursos endógenos para la actividad ganadera

N°	Ejes temáticos	Indicadores
28	Sostenibilidad	Reconocimiento de la necesidad de practicar una actividad sostenible y sustentable
29		Continuidad en el crecimiento de la actividad ganadera
30		Continuidad en el diálogo con los ganaderos y sus asociaciones
31		Continuidad en el diálogo entre los ganaderos, la empresa y el gobierno local
32		Cumplimiento de estándares de calidad

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Discursos de los beneficiarios⁷⁵

A continuación, se presentan algunos extractos de los discursos manifestados por los beneficiarios (Valenzuela, 2014d); para ello, es importante mencionar que los capítulos anteriores han servido para identificar los componentes que rodean al discurso y que permiten al lector comprender su contexto, sobre quién hace referencia, las relaciones de poder que existen y a través de qué canales se dan.

5.4.2.1 Grupo 1 – La asociatividad

Nosotros hemos exigido (refiriéndose al Convenio Marco) que se pueda instalar una planta de lácteos, finalmente se tomó un acuerdo, y hemos esperado y felizmente llego concretizarse y ya tuvimos donde proveer nuestro producto y felices, [...] porque llevar el producto al mercado venderlo a las personas común a corriente, como se dice de la chacra a la olla nos generaba pérdida [sic]

Los que propusimos el proyecto, no creímos que fuese a tener éxito, hoy estamos muy felices, era muy importante lo que queríamos repotenciar la ganadería, con nuestro campo, las vacas y nuestra agua [sic]

[...] con la empresa, anteriormente hemos tenido percance, pero con el tiempo que va pasando nos hemos hecho una amistad buenos vecinos y ahora ya nos respetamos, el diálogo es importantísimo y se puede ir más allá [sic]

Nosotros siempre hemos trabajado juntos para apoyarnos como comunidad [...] desde antes el trabajo siempre ha sido del *ayni* para trabajar tierra y llevar a pastar a los animales, pero ya cuando fuimos los hombres a trabajar a la mina, ya se dejó [sic]

⁷⁵ Los extractos de discursos presentados en esta sección fueron producto del trabajo de campo realizado en el 2014, en el cual se entrevistó a seis ganaderos beneficiarios del proyecto PLACME cuya información personal es anónima. (Valenzuela, 2014d)

TABLA 5.2 INDICADORES PRESENTES – GRUPO 1

N°	Indicadores presentes
1	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica
2	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos
3	Asociatividad entre empresa, gobierno local y población para la generación de una cadena productiva para el sector ganadero
4	Continuidad en el diálogo entre los ganaderos, la empresa y el gobierno local
5	Fomento de crecimiento económico a través de la actividad ganadera
6	Reconocimiento de la oportunidad de practicar una actividad que aproveche los recursos endógenos
7	Práctica de una actividad económica tradicional

Fuente: Elaboración propia.

En este primer grupo se puede identificar que a partir de la asociatividad generada por los ganaderos, ellos se han dado la oportunidad de conseguir metas como la creación de la planta de lácteos a través del ejercicio de sus derechos y con el fin de fomentar el desarrollo de su actividad económica; hay que resaltar también la importancia de la “asociatividad” generada a partir del Convenio Marco entre la empresa, la sociedad civil y el gobierno local, lo cual ha permitido que se mantengan espacios de diálogo a través de los cuales grupos como los ganaderos pueden proponer (y exigir) proyectos que les permitan ser parte del desarrollo económico local.

Por otro lado, se puede encontrar que la intención de los ganaderos al proponer el proyecto era de “repotenciar la ganadería”, por lo que indican que si bien ya la practicaban anteriormente, a través del trabajo comunal (*ayni*), pastoreo, ordeño, la elaboración tradicional de quesos generaba pocas ganancias ya que solo eran vendidos en el mercado y básicamente el ingreso alcanzaba para subsistir. Del mismo modo, muestra que reconocen la oportunidad de crecer a partir de los recursos que ya tienen en su espacio, como son sus vacas, el agua y el campo; y además, la importancia del diálogo para aliviar “percances” y tener como resultado el fomento del desarrollo ganadero.

Antes de finalizar, hace hincapié en la frase que refiere a que los hombres de la comunidad se fueron a trabajar a la mina, pues ello indica que un principio las que realizaban el trabajo de pastoreo y elaboración de quesos fueron las mujeres.

5.4.2.2 Grupo 2 – El reconocimiento

Este éxito es porque gracias a este trabajo me he marketeado, que soy famoso conocido en toda la región, y el que le habla se conversa con la gente, el ganadero conversa con gente mediana pequeña y grande, y estoy contentísimo por estar trabajando así con la ganadería [sic]

La competitividad, es lo que nos ha llevado adelante [...] pasa que se ve quien trabaja más pastos cultivados, luego el engorde y en las ferias quien era el mejor campeón, quien entrega más leche [...] a veces hay temor, que haría con 300 litros si no hay mercado seguro, entonces cuando se apertura la planta de lácteos da trabajo seguro [sic]

Los otros pequeños ganaderos ven a los que vendemos a la planta, en la revista y nosotros compartimos a ellos como deben de empezar y que camino deben seguir para llegar a este punto, en la televisión y el internet también se ve éxito [sic]

Los productos de la planta son de calidad, nuestra leche es de calidad y natural, todo es reconocido en ferias y concursos [...] por eso la planta continua creciendo y también nosotros [sic]

Hay una garantía, por los grandes mercados del país, hay una garantía, por los convenios da seguridad [...] sino Gloria no nos capacitaría o Laive no haría maquila si no fuese leche de calidad [sic]

TABLA 5.3 INDICADORES PRESENTES – GRUPO 2

N°	Indicadores presentes
1	Asociatividad para el fomento de actividades recreativas para la comunidad que promuevan el desarrollo ganadero
2	Reconocimiento del trabajo a través de eventos comunitarios locales y nacionales
3	Reconocimiento del trabajo a través de distintos medios de comunicación de alcance local y nacional
4	Fomento de crecimiento económico a través de la actividad ganadera
5	Continuidad en el crecimiento de la actividad ganadera
6	Cumplimiento de estándares de calidad

Fuente: Elaboración propia.

En los extractos que se presentan en esta parte, se muestra el empoderamiento que tienen en la actualidad los ganaderos al sentirse reconocidos por su trabajo y sus logros en su comunidad y en otros ámbitos externos a través de las ferias u medios de comunicación como revistas, televisión y artículos o videos que se encuentran

publicados en internet acerca del proyecto; ello permite que se reconozcan como agentes de cambio de su propio desarrollo y los impulsa a seguir creciendo a través de su actividad ganadera.

Ponen también en conocimiento que las ferias, si bien son espacios de competitividad, también son espacios para la promoción y fomento de la ganadería y de intercambio de conocimientos con los pequeños ganaderos y los grandes, lo cual motiva al crecimiento de la actividad.

Asimismo, la mención que hacen a un “mercado seguro” o el tener un “trabajo seguro” hace manifiesta la confianza que ellos depositan en la planta, por lo cual siguen produciendo más leche, ya que sienten que tienen una garantía de que continuará creciendo ya que los productos de la planta cumplen estándares de calidad que hacen posible que los derivados lácteos se vendan en el mercado nacional y local.

5.4.2.3 Grupo 3 – Las capacitaciones

Nosotros mismos solicitamos (refiriéndose a las capacitaciones), tenemos nuestra junta directiva a ellos nosotros proponemos que actividad que especialista, qué más podemos traer [...] nuestra reunión es mensual, y trimestralmente programamos las capacitaciones, y también vamos a pasantías a establos grandes para acoger el intercambio de experiencias [sic]

[...] recibimos las capacitaciones en diferentes temas, la crianza de animales, la mejora genética, alimentación, ordeño mecanizado, antes realizábamos ordeño manual, y la planta de lácteos nos motivó a usar ordeño mecanizado por la producción que es alta ya no se puede ordeñar manualmente, el ordeño mecanizado es más rápido y limpio, higiénico [sic]

Nosotros estamos comprando vita-pro, es lo que da más leche así para suplementar a las vacas y estén contentas, música les ponemos también [sic]

[...] apenas terminamos de sacar la leche, damos comida a los animales, y entramos a lavar porongos, a lavar las máquinas, después recién nos vamos a nuestra casa [sic]

Venimos trabajando con lo que es el mejoramiento genético, ganadería lechera, y previo sacrificio nuestro, hemos construido distintos canales de riego, a través de eso con la siembra de pastizales alfalfaes, y la tecnología, con la cosecha de la avena, empacado, ensilado, ahora con la tecnología de los tractores [sic]

[...] también cuidamos el agua, ya no desperdiciamos cuando lavamos, tratamos de no contaminar el ambiente para nuestros hijos, porque del suelo comen las vacas y también nosotros, no se bota al río la basura [sic]

Tenemos que cuidar la tierra, antes las lluvias se daban en otros tiempos, se podían crecer los pastos y aprovecharlos, antes nuestros padres hacían pastar las vacas en conjunto en tierra comunal, ahora ya es más individual porque la tierra ha cambiado y se hacen silos forrajeros y vitaminas al ganado [sic]

TABLA 5.4 INDICADORES PRESENTES – GRUPO 3

N°	Indicadores presentes
1	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos
2	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica
3	Posibilidad de participación en capacitaciones para un mejor desempeño de la actividad ganadera
4	Posibilidad de movilidad regional para adquirir nuevos conocimientos a partir de la experiencia
5	Generación de conciencia sobre el estado de los recursos a futuro en los ganaderos
6	Posibilidad de participación en capacitaciones para la gestión de recursos naturales utilizados en la actividad ganadera
7	Respeto del medio ambiente porque es un pilar de su tradición
8	Práctica de una actividad económica tradicional
9	Aprovechamiento y mejoramiento de recursos endógenos para la actividad ganadera

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los extractos mostrados se encuentra que su asociatividad permite también la posibilidad de capacitarse de manera continua; es decir, si bien ya existe un programa de capacitaciones para el desarrollo del sector ganadero que también se da como parte del Convenio Marco, ellos ejercen sus derechos para solicitar capacitaciones en los temas que tengan interés como: buenas prácticas de ordeño, higiene en la ganadería, mejoramiento genético, mejora de la calidad de leche, uso de medicinas, alimentación de ganado, mejora de pastos y forrajes, gestión hídrica para la ganadería.

También manifiestan la posibilidad que tienen de asistir a pasantías para aprender del intercambio de experiencias en otros establos como el de Vitor en Arequipa de Gloria; ello es importante porque les da movilidad regional y una visión más amplia de lo que pueden llegar a ser como ganaderos si siguen adelante con su esfuerzo constante y con

el trabajo conjunto con la empresa, con lo cual vienen obteniendo mayor producción de leche nutritiva y de calidad.

Por otro lado, es visible su interés en el cuidado de los recursos como el suelo y el agua, gracias a los cuales se alimenta su ganado y también ellos; asimismo, se menciona que tienen que cuidar la tierra porque antes las lluvias se daban en otros tiempos, con lo cual hace referencia al cambio climático que está sufriendo el medio ambiente, y luego continúan con que ahora ha cambiado y se tienen que dar vitaminas al ganado, atribuyendo esa pérdida nutritiva de los pastos al cambio climático. Esta reflexión implícita en el discurso es importante porque tienen conciencia de que el estado de los recursos ha cambiado y que se debe respetar evitando contaminar el medio ambiente. Del mismo modo, hacen referencia a que esta actividad es tradicional en su espacio ya que sus padres también la practicaban.

Estos extractos muestran que los ganaderos reconocen la importancia de cuidar sus recursos y también la necesidad de aprovecharlos y mejorarlos para su aprovechamiento actual y a futuro, por lo cual se proponen cuidar la tierra y el agua y no contaminarlos a través de su práctica ganadera, por lo cual saben que es necesario ser capacitados en esos temas.

5.4.2.4 Grupo 4 – La mejora de condiciones de vida

[...] importante es seguir mejorando mi ganadería, tener animales de genética alta, sin descuidar la educación de mis hijos, que tiene que ser todos profesionales, servidores del país, y esa herencia aspiramos dejar [sic]

Según que va avanzando nuestra producción de leche, ya nosotros mismos nos damos nuestro trato especial, nuestra salud es lo más importante y la educación de nuestros hijos [sic]

Sin la planta no tendríamos las ganancias que tenemos ahora, ya mi casa está mejor, el techo lo he cambiado, hay otro cuartito para mis hijos [sic]

Ahora mi hijo va a estudiar a Arequipa, sin la planta nunca hubiese podido pagar sus estudios [sic]

Antes mis hijos ayudaban acá, mi hija ordeñaba y de ahí llevaba las vaquitas a pastar todo el día, ahora van a estudiar al colegio [...] mi hijo sabe también cuidar el ganado pero ahora también ya estudia [sic]

Tengo una convivencia con mi esposa 18 años, y es muy difícil para una pareja, empezamos desde cero, y paso a paso, con una buena comprensión de pareja, ella me apoyó, a ello se debe este fruto de trabajo [sic]

Ahora sabemos que la nutrición es importante, no solo papa, para que crezcan los niños fuertes, desde *wawas* hay que alimentar, las mamás, para que crezcan y puedan ser profesional, ahora con más dinero se puede [sic]

Es importante el agua para cocinar, tiene que ser limpia, el gobierno con el Convenio debe de dar agua potable, la electricidad también es necesaria, no todos tenemos electricidad [sic]

TABLA 5.5 INDICADORES PRESENTES – GRUPO 4

N°	Indicadores presentes
1	Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado para la salud
2	Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado para una alimentación nutritiva
3	Jefes de familia reconocen la necesidad de agua potable para el consumo humano
4	Niños y niñas del hogar en edad escolar que trabajan en el campo y no son matriculados
5	Jóvenes del hogar que trabajan y no asisten a programas de educación superior
6	Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado para la educación de los hijos
7	Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado a la mejora de la infraestructura de la vivienda
8	Reconocer el trabajo de la mujer en la actividad económica familiar

Fuente: Elaboración propia.

En esta sección los extractos agrupados hacen referencia a los cambios en las condiciones de vida que vienen teniendo las familias ganaderas a partir de su ingreso como proveedores de la planta de lácteos. Los ganaderos afirman que gracias a los ingresos que han tenido a través de la compra de su leche por PLACME, ellos no podrían mandar a estudiar a sus hijos; ellos cuentan que es importante mejorar la ganadería pero sin descuidar la educación de sus hijos, quienes deben ser profesionales. Del mismo modo, consideran que el trabajo de la mujer también ha sido importante para su progreso, a través de una buena convivencia y comprensión.

Y no solo eso, sino que reconocen la importancia de que sus hijos estén bien nutridos, y que desde bebés tienen que alimentarse junto con las madres para que puedan crecer y ser profesionales; ello es importante, pues tienen conciencia de que para que un niño

tenga buen aprendizaje, tiene que tener una buena alimentación, lo cual le va a permitir una niñez saludable y por lo cual podrá tener un buen rendimiento escolar y a futuro podrá ser un profesional “servidor del país”. Asimismo, manifiestan que ahora las niñas también van a la escuela, no solo los niños, lo cual genera la disminución de la desigualdad en la educación entre niñas y niños.

Por otro lado, manifiesta que gracias a las ganancias que están teniendo gracias al proyecto han podido mejorar la calidad de su vivienda a un techo de calamina, y otra habitación, ello teniendo en cuenta que la mayoría de casas son de adobe y de un solo espacio; además, manifiestan la importancia de tener servicios como la electricidad y el agua potable para toda la población.

5.4.2.5 Grupo 5 – Crecimiento sostenible

Los ganaderos están creciendo, quieren producir más como el que habla, entonces la planta de lácteos no puede quedarse ahí, y la empresa Glencore que siga apoyando en su implementación la planta de lácteos para que reciba toda la leche que producimos [sic]

Es una motivación, cuando hay mercado seguro, nos motiva trabajar invertir más en la producción del ganado, y ahí estamos felices, y ahora a mis pasos y otros productores quieren ser criadores y productores como lo que realizamos en esta comunidad como asociación [sic]

Nosotros nos garantizamos de producir la leche de buena calidad, empezando de la alimentación de los animales, con agua limpia, productos buenos, buenos forrajes, el proceso del ordeño debe ser higiénico, [...] y así garantizar nuestro producto a la planta para que ellos produzcan productos de altísima calidad [sic]

Todos los días del año la leche es recogida, la leche no se pierde, ni se malogra, nuestro trabajo como ganaderos es de todos los días, además la planta acopia la leche nosotros no llevamos sino recogen [sic]

Nos pagan a tiempo y dan un precio justo, ahora hasta tengo cuenta en el banco continental y estoy aprendiendo a usar [sic]

Espinar carecía de un mercado seguro, como lo que ahora tenemos aquí. Y cuando la planta de lácteos no existía nosotros tuvimos muchas deficiencias donde proveer nuestro producto [...] proveíamos al desayuno escolar y cuando termina las clases, teníamos que procesar quesos aquí y llevar al mercado a precios abaratados [sic]

TABLA 5.6 INDICADORES PRESENTES – GRUPO 5

N°	Indicadores presentes
1	Crecimiento económico de la industria de derivados lácteos a partir del mayor procesamiento de leche
2	Fomento de empleo a través de la industria de derivados lácteos
3	Cumplimiento de estándares de calidad
4	Posibilidad de participación en capacitaciones para un mejor desempeño de la actividad ganadera
5	Continuidad en el crecimiento de la actividad ganadera
6	Percepción del incremento del presupuesto del hogar destinado a invertir en el crecimiento de la actividad económica familiar
7	Facilidades para el crecimiento económico a través de la actividad ganadera

Fuente: **Elaboración propia.**

Acerca del pago, afirman que PLACME siempre paga a tiempo y da un precio justo por su leche, refiriéndose al pago que reciben en comparación a otros ganaderos del mercado en la región. Asimismo, agradecen la disposición a resolver sus consultas, por ejemplo, las que vienen generándose por la nueva forma de pago a cuenta en el Banco Continental, la cual les trae beneficios ya que tienen oportunidad de una línea de crédito para poder mejorar su negocio y crecer como productores. Asimismo, otra facilidad que brinda la planta es el acopio diario de la leche en cada establo.

Asimismo, cuentan que antes de que existiese la planta ellos no contaban con facilidades para el crecimiento de su actividad básicamente porque Espinar carecía de un mercado seguro donde proveer a buen precio; en cambio, en la actualidad con la planta y las capacitaciones que reciben, perciben seguridad en la continuidad de su negocio ya que tienen productos de calidad reconocidos.

Del mismo modo, mencionan la importancia del apoyo que da Glencore a través del Convenio Marco para la implementación de la planta, haciendo referencia a que los ganaderos quieren producir más leche para obtener más ganancias por tanto, la planta también debe de aumentar su capacidad de procesamiento de leche. Ello, genera por un lado que los ganaderos inviertan más en el negocio de la ganadería ya que se sienten motivados por el crecimiento y la continuidad que tiene la planta hasta el momento; y por otro muestra el fomento de empleo local que tiene la planta con su crecimiento a

nivel de sus trabajadores y aquellos que son contratados para el acopio o que proveen de insumos a la planta.

5.4.2.6 Grupo 6 – La conflictividad

Nosotros carecemos de la autoridad municipal, somos como huérfanos en esta zona, hace poco la mejor cuenca de Espinar, la mejor feria que se ha realizado, a este evento, la municipalidad que traiga 3 rollos de mallitas como premio es una ofensa, pero de la empresa si nos ha apoyado [sic]

La empresa siempre crea impactos, pero nosotros queremos impactos positivos no negativos, y si hay negativos corregirlos, y que trabajen siempre respetando el medio ambiente no dañando a los vecinos [...] a la actualidad estamos conviviendo, tenemos compromisos pactados [sic]

Cuando hubo el conflicto, se paralizó, nosotros dejamos de proveer, toda la cuenca a ese paro no hemos ido, porque nosotros somos respetuosos a nuestro vecino, porque el vandalismo y los paros no llevan, el mejor caminos es el dialogo, esta cuenca es bien dialoguista [sic]

[...] nos llaman a nosotros amarillos *q'illus*, porque no hemos ido al paro, no nos gusta, solo trabajar tranquilamente, nosotros criamos nuestra cultura ganadera [sic]

En el tiempo del conflicto habían ganaderos que no pertenecían a PLACME y hablaban mal, que sus vacas se morían contaminadas [sic]

Los que tenían agricultura y no producían decían que era culpa de la minería, que contaminaba la tierra y el agua [sic]

La municipalidad decía que los productos de PLACME estaban contaminadas porque nuestra leche estaba contaminada por la minería, y eso no es cierto, sino no se venderían a Laive [sic]

Nuestro trabajo como ganaderos y el logro de la planta puede seguir con la mina trabajando con respeto [sic]

TABLA 5.7 INDICADORES PRESENTES – GRUPO 6

N°	Indicadores presentes
1	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos
2	Continuidad en el diálogo entre los ganaderos, la empresa y el gobierno local
3	Generación de conciencia sobre el estado de los recursos a futuro en los ganaderos
4	Fomento de crecimiento económico a través de la actividad ganadera

N°	Indicadores presentes
5	Asociatividad entre empresa, gobierno local y población para la generación de una cadena productiva para el sector ganadero
6	Reconocimiento del trabajo a través de eventos comunitarios locales y nacionales

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se había mencionado anteriormente, el conflicto marca de la dinámica de Espinar, y los ganaderos al ser parte de un proyecto financiado por la mina a través del Convenio Marco también se vieron de algún modo perjudicados. En ese sentido, manifiestan que en el tiempo de conflicto, había ganaderos que no pertenecían a PLACME y que decían que sus vacas se morían contaminadas, y los que tenían agricultura que la mina había contaminado la tierra y el agua. Lo cual en cierto modo, genera cuestionamientos acerca del estado de los recursos con los que también cuenta la ganadería, se sentían alertados y preocupados.

Ellos consideran que la empresa puede crear impactos positivos y negativos, y que cuando son negativos, tienen que corregirse cuidando y respetando el medio ambiente y no dañando a los vecinos ya que tienen un compromiso pactado

Así, cuando fue el conflicto, los ganaderos dejaron de proveer, y tampoco participaron del paro, según ellos por ser respetuosos con su vecino, ya que como asociación, consideraban que el vandalismo y los paros no llevaban a nada y que el mejor camino era el diálogo. Sin embargo, por esa acción, ellos fueron llamados amarillos y a pesar de ello, se manifestaron unidos confiando en el progreso de la actividad ganadera y la asociatividad que tenían ya con la minera a través del Convenio Marco.

Luego, manifiestan que a partir de esa acción, la Municipalidad los dejó de apoyar y se manifestó cuando pidieron apoyo para los premios de la feria de ganado, la Municipalidad solo participó con 3 rollos de mallas, lo cual para ellos fue como una ofensa. Además, comentan que se dio mala reputación de la planta, que producían con leche contaminada era contaminada, ya no tiene fundamentos pues han obtenido la certificación de la DIGESA y los productos lácteos están siendo vendidos por otras marcas como Laive y otros puntos de venta a nivel regional y nacional como la Feria Mistura 2013. Finalmente, es importante resaltar el discurso que refleja la posibilidad de

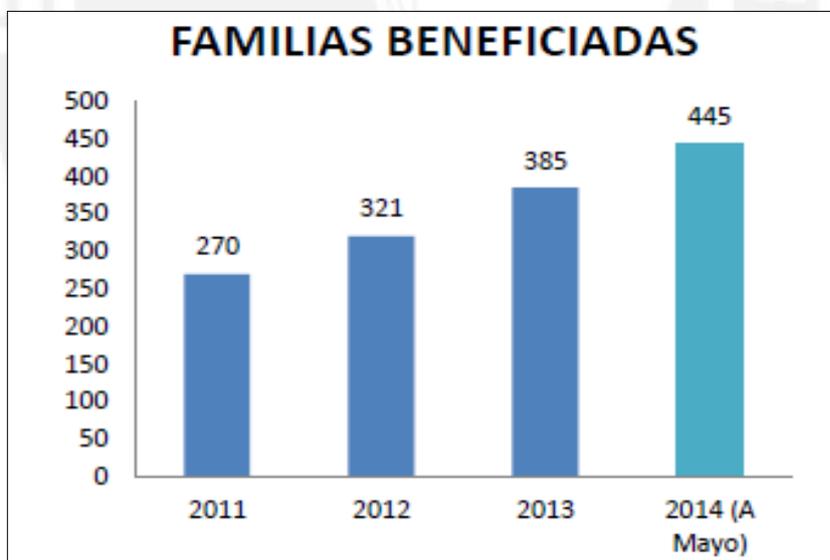
convivencia sostenible entre minería y ganadería, el cual tiene su base en los esfuerzos de la asociatividad generada desde el conflicto a partir del Convenio Marco.

5.4.3 El crecimiento de la Planta de Lácteos de Espinar en números

La información que se presentará en esta sección corresponde a la evolución y crecimiento de la Planta de Lácteos lo cual se plasma a través de los números en aquellos indicadores de desarrollo económico local sostenible que se encontraron reflejados en los discursos de los beneficiarios del proyecto.

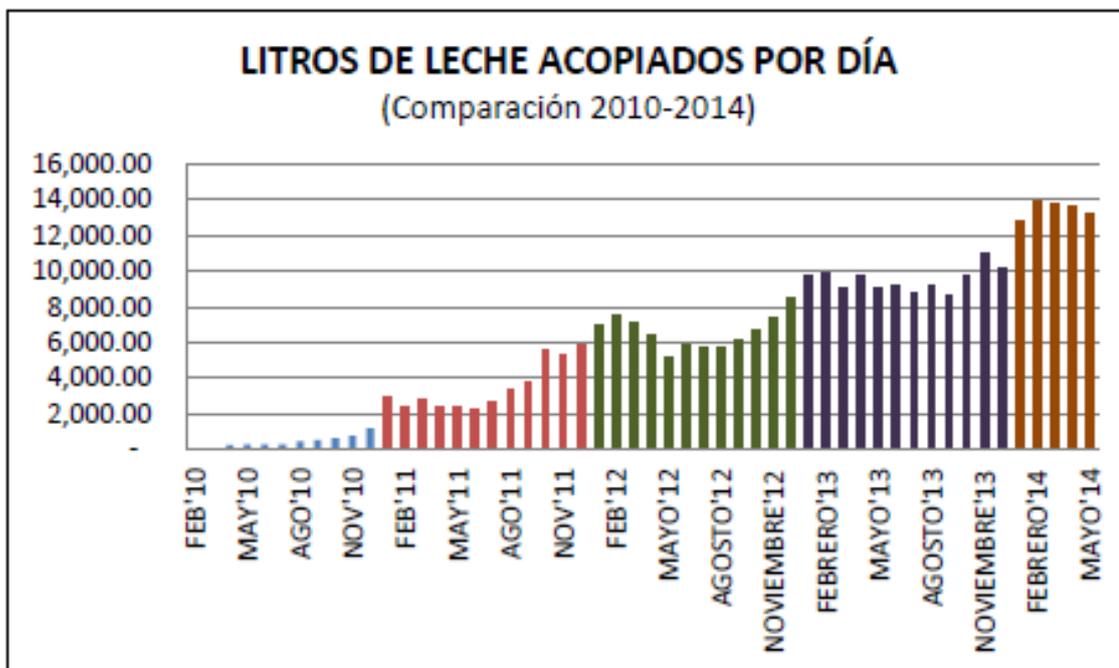
Cabe mencionar que los números mostrados en esta sección no serán analizados, sino que se mostrarán como un sustento de lo encontrado en las percepciones mencionadas; asimismo que los gráficos fueron extraídos de una presentación referida a los avances de PLACME como parte de la responsabilidad social generada por el Convenio Marco en mayo del 2014 (Antapaccay, 2014)

GRÁFICO 5.4 EVOLUCIÓN DE FAMILIAS BENEFICIADAS POR PLACME



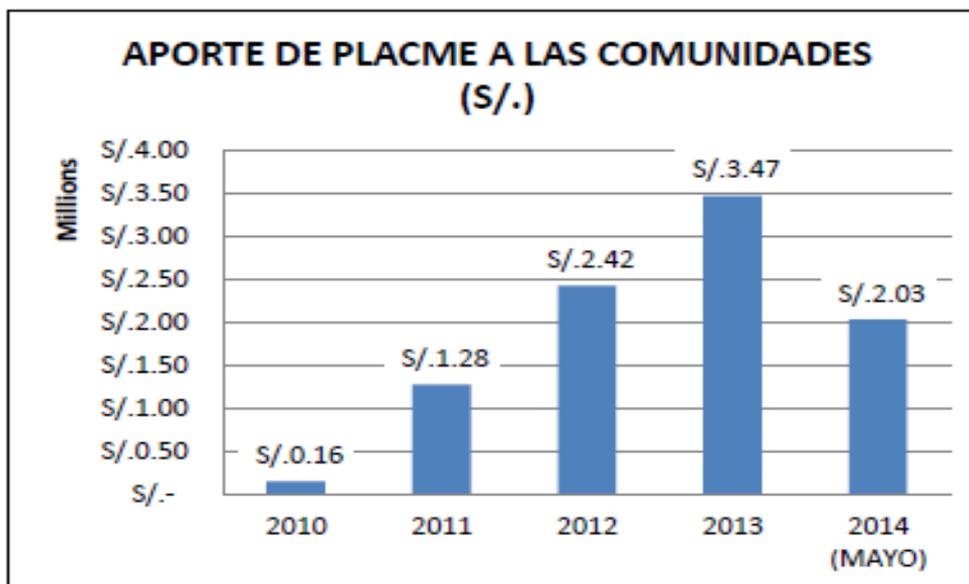
Fuente: Antapaccay, 2014

GRÁFICO 5.5 EVOLUCIÓN DE LECHE ACOPIADA POR DÍA



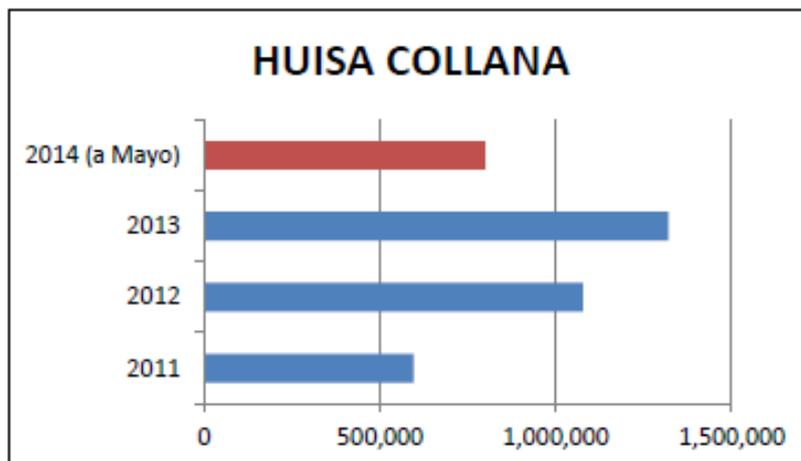
Fuente: Antapaccay, 2014

GRÁFICO 5.6 EVOLUCIÓN DEL APOORTE DE PLACME A LAS COMUNIDADES



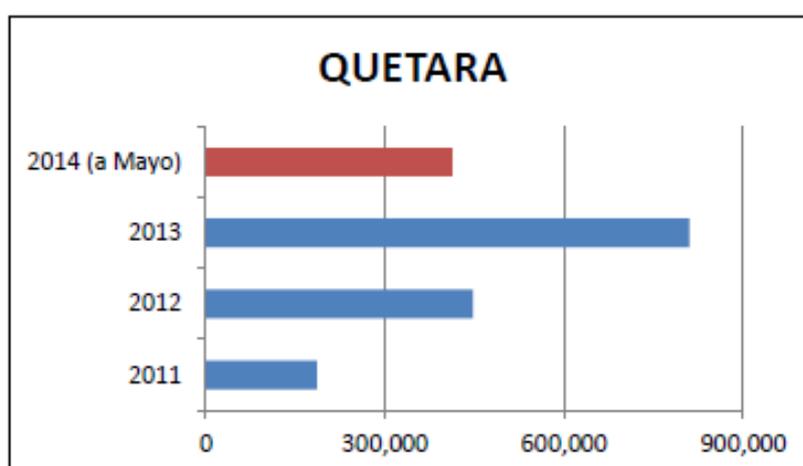
Fuente: Antapaccay, 2014

GRÁFICO 5.7 EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN HUISA COLLANA



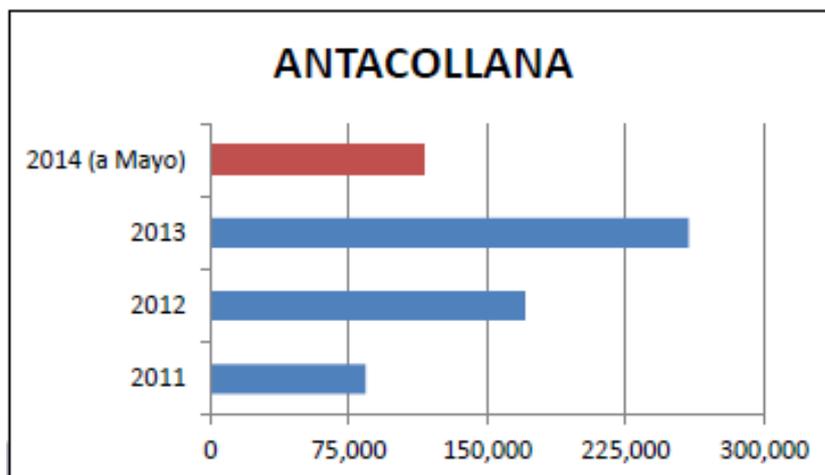
Fuente: Antapaccay, 2014

GRÁFICO 5.8 EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN QUETARA



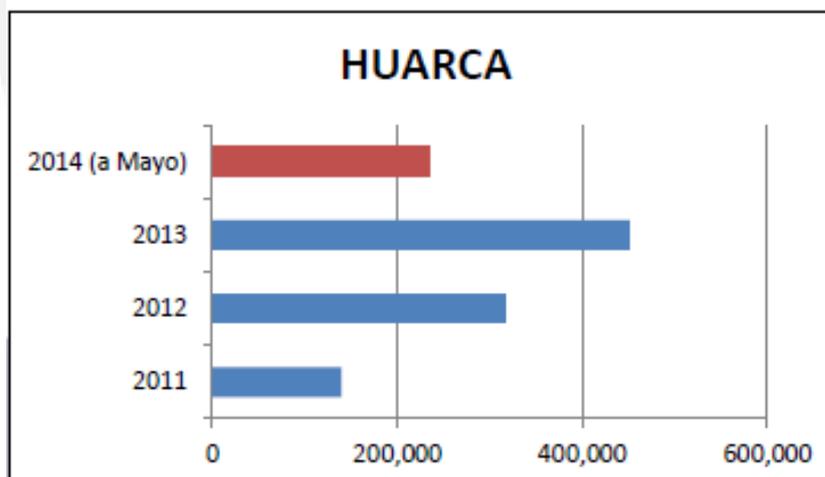
Fuente: Antapaccay, 2014

GRÁFICO 5.9 EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN ANTACOLLANA



Fuente: Antapaccay, 2014

GRÁFICO 5.10 EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN HUARCA



Fuente: Antapaccay, 2014

5.4.4 Conclusiones

Como se ha visto, más que haber realizado una evaluación de indicadores se ha hecho una revisión de los indicadores del desarrollo económico local que se encuentran reflejados en los discursos extraídos de los ganaderos beneficiarios del proyecto.

La importancia de los discursos está en que muestran lo que piensa y siente uno y a la vez todos, pues como se indicó en el marco conceptual no es solo una persona quien está detrás, sino muchos agentes que sin ser conscientes elaboran, mantienen y propagan un discurso, lo cual es una herramienta persuasiva para conseguir modelar actitudes y construir una realidad.

En ese sentido, en lo revisado se puede decir que respecto al crecimiento económico, los discursos fueron positivos y manifestaban la conformidad que ellos tienen con la ganancia que obtienen a la actualidad, que es mucho mayor a la que obtenían hace cuatro años que no existía PLACME y también sus ganas de seguir creciendo. Asimismo, los beneficiarios afirman que ahora no solo producen más leche, sino que toda la leche que producen es comprada todos los días del año a un precio justo, sea que se estén iniciando y produzcan poca leche o sea que son de los primeros beneficiarios que producen mayores cantidades de leche.

Se reconoce también el beneficio de la planta desde el acopio de leche, pues ellos no se tienen que trasladar para llevar su producción ni destinar dinero para su traslado ya que, como se mencionó anteriormente en el marco contextual, la planta de lácteos cuenta con 6 rutas de acopio lo cual permite desde ese momento un buen manejo de la producción en línea a obtener una mejor calidad del producto (por el tiempo de exposición de la leche a la temperatura del ambiente).

La modalidad del pago a través de una cuenta bancaria adquiere importancia, ya que permite al productor ganadero, sea pequeño o grande, tener un beneficio financiero; pues puede acceder a una línea de crédito u obtener préstamos por ejemplo, ello además de poder mostrar a través de ello de manera formal sus ganancias; y del mismo modo, se

reconoce el apoyo brindado por la planta para el ingreso de los beneficiarios a este medio de pago.

Asimismo, se debe reconocer que el crecimiento de los ganaderos repercute en el crecimiento de la capacidad de procesamiento de la planta de lácteos, permitiendo un fomento del empleo local para aquellos que trabajan en la planta o siendo parte de la cadena productiva de los derivados lácteos, teniendo en cuenta así a espinarenses que trabajan en la planta, conductores y acopiadores, proveedores de insumos, entre otros.

Por otro lado, los beneficiarios manifiestan que fue también a partir de la existencia del Convenio Marco que ellos propusieron el proyecto a pesar de que no creían que fuese a tener el éxito que tiene a la actualidad. Esto manifiesta el proceso de diálogo que existe entre la comunidad y la empresa que da base a la responsabilidad social, pues los que lo solicitaron no creyeron que tuviese éxito a futuro y quizá los que lo aprobaron sólo lo hicieron para darle a la población lo que pide para finalmente presentarlo como una obra realizada, pero no que necesariamente implicaba sostenibilidad, como sucede en muchos proyectos de responsabilidad social en otros espacios.

Esto da muestra de la asociatividad existente entre los ganaderos, ya que no fue solo uno el que se acercó a solicitar el proyecto, sino al estar inserto el concepto del trabajo colectivo en sus principios socioculturales, su participación conjunta para el ejercicio de sus derechos y la búsqueda de logros mayores dieron como resultado el beneficio para todos los ganaderos de la zona; y por otro lado, la asociatividad resultante de una etapa de conflicto que manejada a través del diálogo ya permitió la generación de proyectos de responsabilidad social favorables al desarrollo sostenible de la población espinarenses, y en específico de los ganaderos beneficiarios de PLACME.

Este diálogo también ha permitido un cambio en la percepción de los ganaderos en relación a la confianza que tienen hacia PLACME, lo cual hace referencia a la sostenibilidad del proyecto; en su discurso se puede entender que están conformes no solo porque tienen más ganancias que antes, sino porque sienten que han sido parte del proceso del crecimiento de la planta; pues sienten que, si bien ellos dieron el pie de inicio, la planta les permitió crecer y a su vez el crecimiento de los ganaderos a partir de la mejora de su producción, hizo que la planta tenga que aumentar su capacidad de

procesamiento y buscar no solo un mercado local o regional, sino nacional, y también que sean reconocidos por la calidad de sus productos.

El hablar de las mejoras de producción de los ganaderos hace referencia al desarrollo de capacidades del cual han sido parte, gracias a la posibilidad de participación en las capacitaciones para el desarrollo ganadero. En este punto, vuelve a adquirir importancia la asociatividad y el diálogo, pues gracias a ello los ganaderos pueden solicitar capacitaciones enfocadas en buenas prácticas de ordeño, higiene, mejora de la calidad de leche, mejora genética del ganado, y el uso de antibióticos y otras medicinas; así mismo, las pasantías en establos de Vitor en Arequipa, donde a través de una experiencia práctica adquieren un incentivo para continuar con el esfuerzo constante para la mejora de su negocio. Todo ello ha generado que los ganaderos en la actualidad estén empoderados en esos temas y cuiden más a su ganado, no teniendo como único objetivo tener más cabezas, sino para tener mejor calidad de leche para así tener mejores estándares y poder ganar más dinero gracias a su inversión de tiempo y dedicación en las capacitaciones, y también por el incremento del presupuesto del hogar destinado a invertir en el crecimiento de su actividad económica familiar.

Del mismo modo, es importante mencionar que las capacitaciones también se han dado para que los ganaderos tengan una mejor gestión de los recursos naturales que a su vez son su fuente de trabajo, por ello han recibido capacitaciones sobre técnicas para la mejora de pastos y forrajes, y para una mejor gestión del recurso hídrico con la construcción de canales de riego. Además de ello, han hecho mención a la importancia de estas capacitaciones para el cuidado de los recursos, pues al ser la ganadería una actividad que respeta sus principios socioculturales, saben que el estado de los recursos en el tiempo de sus padres era distinto, y que a la actualidad los ciclos de la naturaleza han cambiado, y que ese cambio se ha dado a consecuencia de las acciones del hombre, y por eso ellos ahora tienen que mejorar para que a futuro no empeore.

Esto también nos lleva a reconocer la importancia que le dan ahora los ganaderos al aprovechamiento de sus recursos, pues para empezar la ganadería ya era una actividad tradicional pero que solo se daba para el autoconsumo o un comercio pequeño en el mercado de la comunidad o de Espinar (Yauri). En ese sentido es importante ya que le otorgan el peso al aprovechamiento de los recursos endógenos como el agua, los pastos

y hasta la temperatura del clima que permite el desarrollo de su ganadería; asimismo, el interés que tienen en estos es mayor ya que saben que pueden crecer con su negocio ganadero de manera sostenible y sustentable.

Ahora bien, es valioso hacer alusión al reconocimiento que los ganaderos han obtenido gracias al esfuerzo de su trabajo emprendedor, el cual ha sido compartido y valorado a través de distintos medios de comunicación de alcance local como radio La Primera, Antapaccay TV o la revista Kuska Wiñasunchis, y también de alcance nacional, a través de videos publicados en YouTube en el canal de Antapaccay TV⁷⁶, notas de prensa publicadas en diarios como Gestión y La República; del mismo modo el reconocimiento a través de eventos comunitarios locales como las ferias de ganaderos como el Festival Regional de Ganado Lechero organizado en Huisa Ccollana, o eventos de envergadura nacional como la feria gastronómica Mistura 2013⁷⁷ o Sierra Exportadora donde la calidad de sus derivados lácteos ha sido reconocida. Ello es importante porque los ganaderos al verse reconocidos se sienten empoderados en su ámbito local, lo cual les permite ser parte de su propio desarrollo y promover el de otros, ubicándose los más exitosos como un ejemplo a seguir. Asimismo, hay que hacer hincapié en los espacios de confluencia local como las ferias, ya que a partir de la competitividad que se genera en ellas, se fomenta a su vez un intercambio de conocimientos entre ganaderos pequeños y grandes, lo cual permite un aporte al desarrollo ganadero de la provincia. Del mismo modo, estas apariciones en medios de comunicación y espacios de confluencia masiva permiten que Espinar se conozca como una provincia no solo minera, sino también ganadera, demostrando que el desarrollo sostenible de ambas actividades puede darse.

Todo este empoderamiento y reconocimiento que se ha obtenido a partir de las capacitaciones y el incremento de ingresos en el hogar ha generado también un cambio positivo en las condiciones de vida de los ganaderos. Con ello se quiere decir que en lo mencionado por los ganaderos se puede entender que en la actualidad ellos destinan mayor presupuesto del ingreso del hogar para la mejora de acceso a la educación, nutrición y salud para sus familias. Ello se encuentra en el énfasis que hacen cuando cuentan que gracias a los ingresos actuales que tienen con la planta de lácteos pueden

⁷⁶ Ver reportaje en: <https://www.youtube.com/watch?v=ao21haIMgdg>

⁷⁷ Ver nota en: <http://www.peruinside.com/espinar-en-mistura/>

enviar a sus hijos a estudiar al colegio y a la universidad; del mismo modo, su actual interés en la buena alimentación de la madre y el bebe desde que es pequeño para su futuro desarrollo saludable, que también permitirá un buen desarrollo académico.

Además de ello, los ganaderos han mostrado un cambio de mentalidad en el hecho de que no solo los niños deben de ir a la escuela, sino también las niñas lo cual aporta al acortamiento de la brecha de desigualdad de género en la educación en las áreas rurales. Además, se encontró que existe reconocimiento del apoyo que da el trabajo de la mujer rural a la actividad económica familiar, lo cual en la ruralidad no sucede tanto por algunos elementos como la desvalorización y la invisibilización (FAO, 2002) de su aporte a la economía familiar, la subyugación propia de las diferencias de género y otras actitudes que le asigna la predominancia del género masculino en ese contexto; asimismo, es presentada como un elemento participe del progreso gracias a una buena convivencia y comprensión de pareja. Ello teniendo en cuenta que antes del inicio del trabajo con PLACME las encargadas de realizar la actividad ganadera correspondía a las mujeres porque los hombres se encontraban trabajando para la mina.

Por otro lado, también manifiestan tener un mayor presupuesto para gastos referidos a la calidad de la vivienda y habilitación de nuevos espacios para la distribución de los miembros de la familia, evitando el hacinamiento y daños a la salud que se pueden dar al tener la cocina en el mismo ambiente que el espacio para dormir que también puede ser compartido. De igual manera, muestran su interés en la necesidad del acceso a electrificación y agua potable, ello es muy importante ya que no se ha recogido que de parte del gobierno local se estén ejecutando planes de extensión de las redes de agua, desagüe y electricidad que no solo son básicas para la calidad de vida, sino que son necesarias para el mejor desempeño de la actividad económica.

Ahora bien, la relación que llevan los ganaderos con el gobierno local no se percibe tan favorable. Como ya se había mencionado en el marco contextual Espinar es una provincia que aún se encuentra en estado de conflicto y este básicamente marca las dinámicas que se dan en la comunidad. En ese sentido, cuando los momentos de conflicto se dan los ganaderos al ser beneficiarios de la minera son perjudicados; por ello, cuando se dio el paro realizado por las organizaciones sociales y la Municipalidad de Espinar en mayo del 2012 los ganaderos también se vieron perjudicados pues el

discurso antiminero manifestaba que los recursos estaban contaminados al igual que los animales, lo cual implicaba al estado de sus vacas y daba a entender que la leche que producían para vender a la planta estaba contaminada al igual que sus productos derivados.

Todo ello, generó preocupación entre los ganaderos y cuentan que en ese tiempo, se dejó de proveer a la planta, pero ello no significó que fueran parte del conflicto; por el contrario, manifiestan que su no participación generó que los llamaran amarillos por parte de otros miembros de la comunidad.

Sin embargo, para ellos el no participar del paro era necesario para mostrar su respeto al “vecino” empresa con quienes ya tenían un acuerdo, trabajaban para el progreso de la actividad ganadera, y tenían ya un espacio de diálogo a través de la asociatividad que se había generado a partir del Convenio Marco.

Para ello, es importante mencionar que antes los ganaderos ya habían tenido un percance con la empresa, referido a una denuncia por el estado de descomposición en que se encontraron los derivados lácteos en marzo del 2011⁷⁸, sin embargo, ese suceso quedó atrás luego del diálogo con los ganaderos donde se explicó que el estado de dichos productos correspondía a la etapa de pruebas iniciales de la planta en la cual aún no tenían un mercado dónde colocar la producción.

Cabe mencionar, que los ganaderos reconocen que la empresa minera puede tener impactos positivos y negativos, pero consideran que si se dan impactos negativos, estos deben ser corregidos para no dañar el medio ambiente ni a los vecinos, es decir los ganaderos. Asimismo, consideran que a la actualidad el tema ha sido superado ya que el éxito de la planta ha sido certificado a través de estándares de calidad, lo cual es respaldado por los espacios de colocación que tienen a la actualidad sus productos, que no solo llegan al mercado local y regional, sino que también llega a nivel nacional a través de maquilas que se realizan con Laive.

Finalmente, es importante mencionar la relación entre los ganaderos y el gobierno local hasta el 2014 no se mantuvo en términos positivos, pues los ganaderos comentan que para eventos que realizaban la Municipalidad solo participaba con premios poco

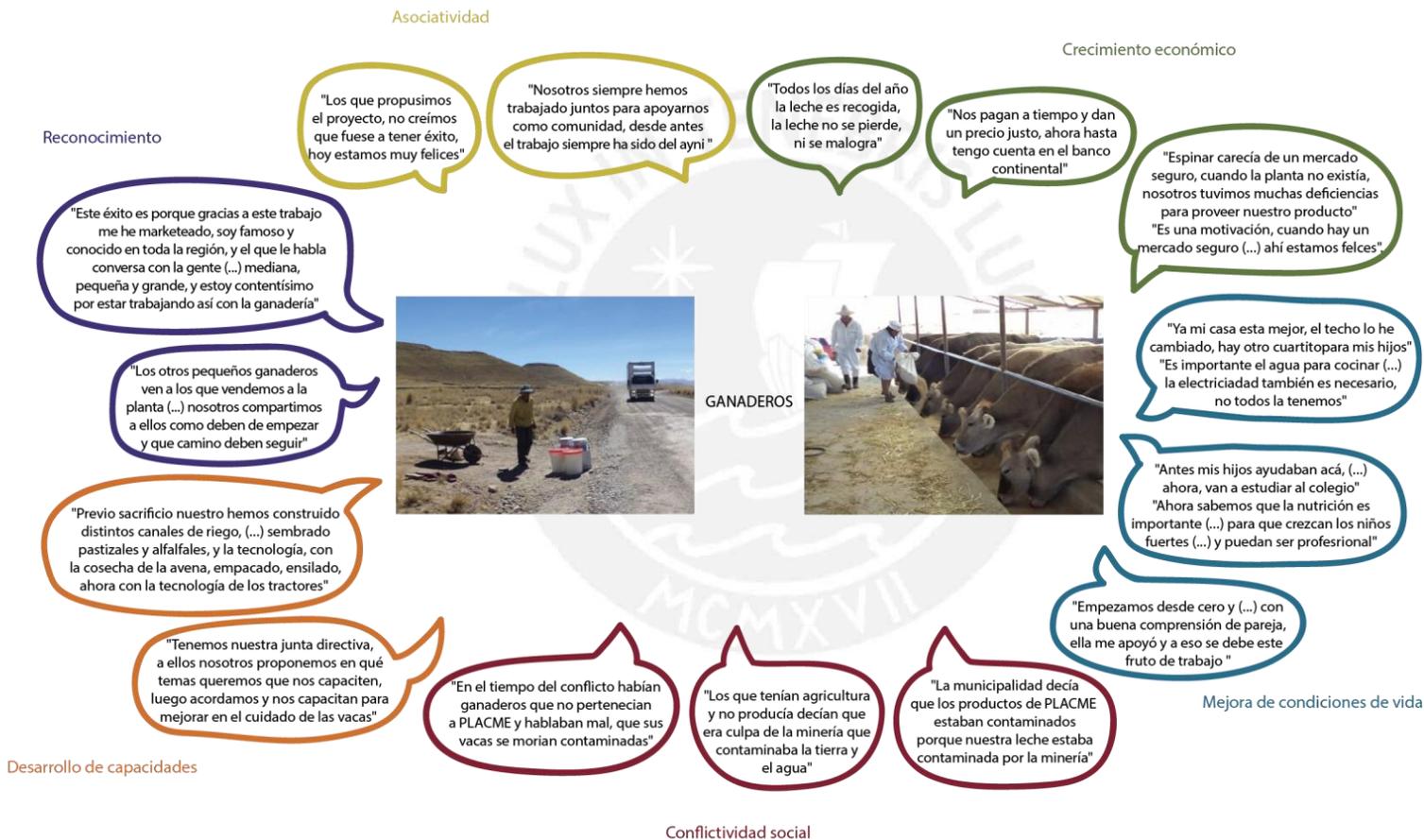
⁷⁸ Mencionado en los puntos 5.1.4. La sociedad civil y 5.1.5. El gobierno local.

ostentosos lo cual ellos consideraron como un insulto o poca consideración a su emprendimiento. Ello a diferencia de la relación que tienen con Antapaccay y PLACME con quienes mantienen una relación óptima y constante en miras a la sostenibilidad de la ganadería en espinar y su industria de derivados lácteos.



GRÁFICO 5.11 DISCURSOS DE LOS BENEFICIARIOS PLACME

DISCURSOS DE LOS BENEFICIARIOS - AUTOPERCEPCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DESDE LA MATERIALIDAD

La materialidad como se explicó en un inicio permite conocer los aspectos esenciales que las partes interesadas tienen en cuenta para decidir sobre las acciones que tomarán para su desarrollo; en este caso, las partes interesadas del proyecto de la Planta de Lácteos – Desarrollo del sector ganadero de Espinar hacen referencia a los ganaderos y sus familias, que son los beneficiarios directos, y a la Compañía Minera Antapaccay y a la misma Planta.

6.1 PROCESO DE ANÁLISIS

En el proceso de análisis de materialidad se desarrollaron cuatro etapas: el análisis de riesgos, oportunidades e impactos, la matriz de temas clave de Antapaccay y PLACME, la matriz de temas clave de los beneficiarios, y finalmente la matriz de materialidad.

6.1.1 Análisis de riesgos oportunidades e impactos

Para el análisis de los riesgos, oportunidades e impactos se tomaron en cuenta cuatro fases: primero se realizó un análisis de coyuntura a nivel país y sector, que básicamente revisa los riesgos y oportunidades a nivel país y los riesgos y oportunidades a nivel sector de Antapaccay y PLACME en los ámbitos económico, social y ambiental. Seguido de ello, se elaboró un *benchmark* enfocado en la identificación de temas en materia de sostenibilidad en proyectos de responsabilidad social que refieran al desarrollo del sector ganadero a partir de una planta de lácteos ejecutada por una empresa minera similar, para lo cual se escogió al proyecto Cuncashca de la mina Pierina perteneciente a Barrick. (Barrick, s.f.) (Barrick, 2007). Tercero, se procedió al análisis de impactos generados por el lado empresarial, es decir de Antapaccay y la Planta de Lácteos; y cuarto, se desarrolló un análisis similar pero enfocado en los impactos recibidos por los beneficiarios en los ámbitos económico, social y ambiental.

Ahora bien, en la fase de identificación de la coyuntura en el país y el sector relacionada a las de oportunidades e impactos en torno a lo económico, social y ambiental de Antapaccay y PLACME, se efectuó una evaluación cualitativa de “alto”, “medio” y “bajo” del impacto, y una evaluación de riesgo u oportunidad.

TABLA 6.1 IDENTIFICACIÓN DE COYUNTURA NIVEL PAÍS

Tema - Nivel País	Impacto en la empresa	Riesgo / Oportunidad
Conflictividad socioambiental causada por la ejecución de proyectos extractivos	Alto	Riesgo
Deterioro del entorno político local y nacional	Medio	Riesgo
Minería ilegal e informal	Medio	Riesgo
Diversificación de la economía nacional	Medio	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6.2 IDENTIFICACIÓN DE COYUNTURA NIVEL SECTOR

Nivel Sector	Tema	Impacto en la empresa	Riesgo / Oportunidad
Antapaccay			
Económico	Reducción del costo del petróleo	Medio	Oportunidad
	Generación de empleo local directo e indirecto	Alto	Oportunidad
	Reducción del precio de los metales, entre ellos el cobre	Alto	Riesgo
	Costos de la producción minera	Medio	Riesgo
Social	Generación de empleo local directo e indirecto	Alto	Oportunidad
	Cumplimiento de estándares laborales	Alto	Oportunidad
	Presencia del Estado en zonas alejadas	Medio	Oportunidad
	Relacionamiento comunitario y diálogo	Alto	Riesgo
Ambiental	Gestión ambiental	Alto	Oportunidad
	Cumplimiento de estándares ambientales	Alto	Oportunidad
	Mitigación de los impactos ambientales que puede generar la producción minera a través de infraestructura, tecnología sostenible y buenas prácticas	Alto	Oportunidad
PLACME			
Económico	Equipamiento tecnológico	Alto	Oportunidad
	Generación de empleo local directo	Alto	Oportunidad

Nivel Sector	Tema	Impacto en la empresa	Riesgo / Oportunidad
	Convenios con grandes empresas del sector	Alto	Oportunidad
	Aceptación en el mercado	Medio	Oportunidad
Social	Relacionamiento comunitario y diálogo con beneficiarios (ganaderos)	Alto	Oportunidad
	Relevancia de productos que han sido realizados a través de programas de responsabilidad social	Medio	Oportunidad
	Tendencia del consumo de alimentos nutritivos y saludables	Medio	Oportunidad
Ambiental	Cumplimiento de estándares ambientales	Alto	Oportunidad
	Gestión hídrica	Alto	Oportunidad
	Gestión de tierras y ganado	Alto	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Segundo, en la fase de elaboración del *benchmark* en materia de sostenibilidad se compararon los temas relevantes de las estrategias ejecutadas por el Proyecto Cuncashca que ha sido implementado por la minera Barrick como parte del Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de las Actividades Agropecuarias y Forestales en Cuncashca correspondiente a la Mina Pierina en Ancash (Barrick, s.f.) (Barrick, 2007) y los temas relevantes en la estrategia de sostenibilidad del Proyecto Planta de Lácteos Convenio Marco de Espinar (PLACME) ejecutado a través del Convenio Marco por la Compañía Minera Antapaccay que es parte de Glencore. En esta fase se evaluó la relevancia con niveles de “alto”, “medio” y “bajo”.

TABLA 6.3 BENCHMARKING

Tema	Subtemas	Descripción	Relevancia
Desarrollo de la comunidad	Beneficiarios directos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de 62 familias de la comunidad • Contratación de personal técnico de la zona 	Alto
	Capacitación de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas de riego y manejo de aguas • Capacitación en técnicas de producción animal por inseminación • Capacitación en producción láctea 	Alto

Tema	Subtemas	Descripción	Relevancia
	Diversidad e igualdad de oportunidades con foco en mujeres	<ul style="list-style-type: none"> Política de igualdad de oportunidades para ambos géneros con foco en mujeres Se tiene como foco el fomento de trabajo en las mujeres, por lo cual 5 mujeres de la comunidad trabajan en la planta de producción lechera, y el 60% de la mano de obra en el manejo del ganado vacuno en los establos son mujeres 	Medio
Desempeño ambiental	Gestión hídrica	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de riego que incluye la instalación de reservorio hídrico, sistema de distribución y aspersores El uso del agua disminuyó gracias a las técnicas de conservación hídrica 	Alto
	Gestión de pastos	<ul style="list-style-type: none"> Instalación del pasto: preparación con la mano de obra de la comunidad, dotación de semillas, la siembra y los trabajos agrostológicos Instalación de 35 hectáreas de pasto Mejoramiento de 70 hectáreas de pasto 	Alto
Desarrollo económico	Generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Pase de una agricultura de subsistencia a la comercialización de sus productos y generación de ingresos 	Alto
	Diversificación de la economía local	<ul style="list-style-type: none"> Apertura al negocio agrícola, ganadero y de productos lácteos. 	Alto
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la infraestructura de los ambientes para cunas y terneras Mejora de la infraestructura e implementación de la planta de quesos. Construcción de un cobertizo (moderno establo lechero para 60 vacas con comederos y abrevaderos individuales para la crianza intensiva. Se utilizarán materiales propios de la zona, como adobe y madera; ambiente para vacas en producción, una sala de partos y una sala de ordeño con comedero Implementación de botiquines veterinarios. 	Alto
	Ganado	<ul style="list-style-type: none"> 15 cabezas de ganado de raza brown swiss (puro por cruce) nacidas en la comunidad con mejoras de la producción 20 vacas brown swiss (pedigri) compradas para acelerar la producción 70 vacas criollas de la comunidad (cruce de brown swiss con vacas criollas de segunda generación) nacidas durante el tiempo del proyecto, que ya son productoras para la elaboración de productos lácteos *Datos al 2009	Alto
Desarrollo social	Salud	<ul style="list-style-type: none"> Desnutrición infantil disminuyó 	Medio

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la tercera y la cuarta fase se identificaron temas en relación a lo económico, social y ambiental, a nivel de empresa (Antapaccay y PLACME) y a nivel de beneficiarios respectivamente. Estos temas fueron evaluados según el tipo de impacto (“positivo”, “negativo” o “riesgo”), su probabilidad de ocurrencia (“alta”, “media” y “baja”), su severidad o beneficio (“alta”, “media” y “baja”), y a su vez estas evaluaciones tuvieron una equivalencia que permitió obtener como resultado si el tema indicado representaba una oportunidad o un riesgo bajo el concepto de sostenibilidad (“muy alto”, “alto”, “medio” y “bajo”)⁷⁹.

TABLA 6.4 IMPACTOS Y RIESGOS EMPRESA⁸⁰

Nivel	Impactos	Tipo	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
Antapaccay					
Económico	Ingresos por canon y regalías a la Municipalidad Provincial de Espinar.	Positivo	Alta	Media	Alto
	Ingresos para la provincia de Espinar más de USD 97 millones gracias al Convenio Marco entre el año 2004 y 2014 .	Positivo	Alta	Media	Alto
	Generación de empleo directo e indirecto	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Crecimiento económico de Espinar (Yauri)	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Alza del costo de vida en Espinar (Yauri) a diferencia de otros distritos	Negativo	Media	Media	Medio
	El crecimiento económico en otros distritos no es visible	Riesgo	Media	Media	Medio
	Contratación local de colaboradores y proveedores	Positivo	Alta	Media	Alto
	Desarrollar competencias en salud y seguridad y cultura organizacional en colaboradores y proveedores	Positivo	Alta	Media	Alto
	Estandarización de equipos, herramientas y condiciones de trabajo	Positivo	Alta	Media	Alto
	Capacitación constante a colaboradores y proveedores para las funciones que cumplen	Positivo	Alta	Media	Alto

⁷⁹ Para conocer la valoración de la puntuación de “muy alto”, “alto”, “medio” y “bajo”, revisar el Anexo 1.

⁸⁰ Para revisar la tabla completa (con puntaje incluido) ver Anexo 2.

Nivel	Impactos	Tipo	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
	Posible afectación a la agricultura y ganadería	Riesgo	Alta	Alta	Muy alto
	Programas de apoyo a negocios locales, carreras técnicas y otras oportunidades de dinamización de la economía local	Positivo	Media	Media	Medio
Social	Respeto a las tradiciones: fomento, participación y auspicio en eventos de las comunidades	Positivo	Alta	Media	Alto
	Mejora de la calidad de vida de los pobladores de Espinar (Yauri) (acceso a educación, nutrición, salud, servicios)	Positivo	Alta	Media	Alto
	La mejora de la calidad de vida en otros distritos no es visible	Riesgo	Alta	Media	Alto
	Flujos migratorios a Espinar (Yauri)	Riesgo	Media	Media	Medio
	Modificación de estilos de vida	Riesgo	Media	Media	Medio
	Generación de capacidades en pobladores de la Provincia a través de los programas sociales implementados a partir del Convenio Marco y la Fundación Tintaya	Positivo	Media	Alta	Alto
	Relaciones de respeto y confianza con la comunidad	Positivo	Media	Alta	Alto
	Conflictividad social latente	Riesgo	Alta	Alta	Muy alto
Ambiental	Afectación al paisaje e impacto visual	Riesgo	Media	Alta	Alto
	Afectación a la flora y fauna de la zona por explotación	Riesgo	Media	Alta	Alto
	Afectación a la salud de las personas y animales de la zona por contaminación	Riesgo	Media	Alta	Alto
	Afectación del agua por contaminación	Riesgo	Media	Alta	Alto
	Afectación ambiental por explotación de tierras	Riesgo	Media	Alta	Alto
	Mantener estándares y certificación ISO 14001	Positivo	Alta	Media	Alto
	Plan de gestión ambiental en las operaciones y sus impactos dentro y fuera del campamento	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
PLACME					

Nivel	Impactos	Tipo	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
Económico	Brinda ingresos económicos a familias ganaderas de Espinar a través del acopio de leche los 365 días del año (471 familias en el 2014)	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Desarrollo de actividades sostenibles y rentables para la comunidad	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Pago puntual a los ganaderos y a precio justo de la leche	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitación constante a los ganaderos para fortalecer el proceso de producción y calidad de la leche	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Nexo entre ganaderos y mercado nacional	Positivo	Alta	Media	Alto
	Venta a través de D'Altura y maquilas	Positivo	Alta	Media	Alto
	Contratación local para trabajadores de planta	Positivo	Media	Alta	Alto
	Capacitación a trabajadores de planta para mejorar el proceso de producción y calidad de los derivados lácteos	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitación para mejora de prácticas productivas de leche (especialmente ordeño) y cuidado de ganado	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Incremento de ganancias de la planta por mayor producción de derivados lácteos	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Incremento de pago a los beneficiarios por mayor compra de su producción de leche de calidad	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
Social	Mejora de la calidad de vida de las familias ganaderas (acceso a educación, nutrición, salud)	Positivo	Alta	Media	Alto
	Empleabilidad local para trabajadores de planta	Positivo	Media	Alta	Alto
	Reconocimiento de los productos y procesos de PLACME a nivel nacional	Positivo	Media	Media	Medio
	Población local no reconoce a PLACME	Riesgo	Alta	Baja	Medio
Ambiental	Buenas practicas del uso de agua para la producción de leche	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitación en mejora de pastizales y uso del agua	Positivo	Alta	Alta	Muy alto

Nivel	Impactos	Tipo	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
	Plan de gestión de residuos que genera PLACME y ganaderos	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Ganadería sostenible	Positivo	Alta	Alta	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6.5 IMPACTOS Y RIESGOS BENEFICIARIOS⁸¹

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
Económico	Generación de más ingresos para la familia a partir de mayor producción de leche y su venta a PLACME	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Inversión en calidad del ganado (mejora genética) y su crianza para mantener la calidad de la leche	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Fomento de empleo a través de la industria de derivados lácteos	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	No tienen gasto en el acopio de leche (PLACME la acopia)	Positivo	Alta	Media	Alto
	Crecimiento económico a partir de mayor procesamiento de leche en la planta	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitaciones para la mantener los pastos, forrajes, canales de regadío.	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitación para mejor crianza y cuidado del ganado, y mejora de calidad de leche	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Inversión en pastos, canales de regadío, corrales y ordeño tecnificado	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Aprovechamiento y mejoramiento de recursos endógenos par la actividad ganadera	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Práctica de actividad económica sostenible y sustentable	Positivo	Alta	Alta	Muy alto

⁸¹ Para revisar la tabla completa (con puntaje incluido) ver Anexo 2.

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
	La calidad de los derivados lácteos respalda la calidad de la leche obtenida de la actividad ganadera	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Máquinas procesadoras de la planta de mayor capacidad	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
Social	Comunicación continua con PLACME y Antapaccay	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Mejora de la calidad de vida para las familias de los ganaderos: mayor acceso servicios de salud y educación, importancia de la nutrición	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Mejora de servicios e infraestructura en el hogar (construcción de espacios nuevos en la vivienda, importancia del acceso a servicio de agua potable y electricidad)	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Cambio de mentalidad en padres: hijos ya no tienen que trabajar, sino tener estudios de secundaria completa y superiores	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Práctica de la ganadería como actividad económica tradicional que aproveche los recursos de la zona	Positivo	Alta	Media	Alto
	Relaciones de respeto y confianza con PLACME y Antapaccay	Positivo	Alta	Media	Alto
	Conflictividad social latente que impide la buena relación de ganaderos con afectados por el conflicto socioambiental	Riesgo	Alta	Media	Alto
	Separación y confusión por situación ambiental (si el ambiente estuviese contaminado, sus productos no alcanzarían estándares para alimentos)	Riesgo	Alta	Media	Alto
	Venta de productos lácteos a través de D´Altura y maquilas con Laive	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Presentación de productos en ferias como Mistura y Expoalimentaria	Positivo	Media	Alta	Alto
	Apoyo de Antapaccay en eventos para demostración de ganado	Positivo	Media	Alta	Alto
	Pasantías para los ganaderos en la planta de Vitor de Gloria en Arequipa	Positivo	Media	Alta	Alto
Reconocimiento de la marca D´Altura en el ámbito local y regional	Positivo	Media	Alta	Alto	

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado final (Concepto de sostenibilidad)
	Reconocimiento a la labor de la mujer en los logros de la actividad económica	Positivo	Media	Alta	Alto
	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Respeto del medio ambiente como pilar de su tradición	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Reconocimiento de logros de los ganaderos en eventos locales	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Trabajo comunal tradicional	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
Ambiental	Capacitación en buenas prácticas de uso del agua para la producción de leche	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitación para manejo de pastizales	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	Capacitación para manejo de residuos	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	La ganadería respeta y preserva la tierra, el aire y el agua	Positivo	Alta	Alta	Muy alto
	La minería puede convivir con la ganadería	Positivo	Alta	Alta	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Temas materiales de la Planta de Lácteos y la Compañía Minera Antapaccay

Ahora bien, los temas encontrados en el análisis de coyuntura de país y sector, el *benchmark* y la tercera fase de identificación de impactos, riesgos y oportunidades a nivel de empresa, que obtuvieron una valoración de “muy alto” y “alto” han sido trasladados a esta sección⁸². Luego de ello, dichos los temas fueron agrupados en aspectos (que reunían a los temas similares) se estableció un *ranking* que permite priorizar los temas más importantes desde la lógica de grupos de interés:

⁸² La matriz de temas materiales a nivel empresa no ha sido incluida bajo su propio formato por su extensión, para su revisión ver el Anexo 2.

TABLA 6.6 RANKING TEMAS MATERIALES PARA LA EMPRESA

Aspectos	Temas	Ranking
Crecimiento económico de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo a nivel económico de beneficiarios directos e indirectos • Facilidades para los beneficiarios: Acopio de leche realizado por PLACME todos los días del año, pago puntual y a precio justo de la leche a través de una cuenta bancaria. • Incremento de ganancias de la planta por mayor producción de derivados lácteos • Incremento de pago a los beneficiarios por mayor compra de su producción de leche de calidad 	10
Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nexo entre ganaderos y mercado regional y nacional • Venta a través de D' Altura y maquilas • Convenios con grandes empresas del sector • Promoción de la planta y marca • Posicionamiento de Espinar en el rubro ganadero y productos lácteos 	9
Estándares y certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de equipos, herramientas y condiciones de trabajo • Desarrollar competencias en salud y seguridad y cultura organizacional en colaboradores y proveedores • Cumplimiento de estándares ambientales (ISO 14001) • Certificación HACCP 	8
Capacitaciones (Cuidado ambiental - Manejo de ganado y calidad de leche - Mejora de procesos y calidad de derivados lácteos)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante a colaboradores y proveedores de la mina para las funciones que cumplen • Capacitaciones a los ganaderos para fortalecer el proceso de producción de la leche en temas de: <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento y mantenimiento de pastos y forrajes - Mejora de infraestructura para el ganado - Mejora de prácticas productivas de leche (especialmente ordeño) - Calidad de la leche • Capacitación a trabajadores de PLACME para mejorar el proceso de producción y calidad de los derivados lácteos • Capacitaciones para el manejo de residuos que genera PLACME y beneficiarios • Capacitaciones para el manejo eficiente del agua en PLACME y beneficiarios 	7
Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de residuos que genera PLACME y ganaderos • Plan de gestión ambiental en las operaciones y sus impactos dentro y fuera del campamento minero • Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible para fortalecer el proceso de producción de la leche a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de canales de regadío - Ampliación de línea de conducción del agua potable - Construcción de presas de concreto para riego - Instalación de pastos 	7

Aspectos	Temas	Ranking
	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de cobertizos, establos, silos forrajeros - Adquisición de tractores agrícolas - Entrega e instalación de mallas ganaderas • Compra de ganado <i>brown swiss</i> y atención a ganado en programas de sanidad • Maquinaria de alta tecnología en la planta • Mitigación de los impactos ambientales que puede generar la producción minera a través de infraestructura, tecnología sostenible y buenas prácticas 	
Asociatividad y diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte del Convenio Marco para proyectos de desarrollo en Espinar en favor de su población • Alianza a través del Convenio Marco con la Municipalidad de Espinar, Representantes comunales, la Fundación Tintaya y con las Asociaciones de Productores Ganaderos de Espinar • Relacionamiento comunitario y espacios de diálogo directo con beneficiarios (Desde PLACME a través de la administración y desde Antapaccay a través de equipo de Relaciones Comunitarias) • Invitación a nuevos beneficiarios a participar de PLACME 	6
Mejora de condiciones de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad de vida de los pobladores de Espinar (Yauri) (acceso a educación, nutrición, salud, servicios) • Mejora de la calidad de vida de las familias ganaderas a partir del proyecto PLACME (acceso a educación, nutrición, salud) • Mejora en salud: disminución de desnutrición infantil 	5
Generación de empleo local directo e indirecto	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo directo e indirecto a través de la contratación local de colaboradores y proveedores de PLACME • Diversificación de la economía local a través del desarrollo de actividades económicas sostenibles y rentables para la comunidad de acuerdo al contexto local • Generación de ingresos 	4
Sociocultural	Respeto a las tradiciones: fomento, participación y auspicio en eventos de las comunidades	3
Conflictividad socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad social latente • Preocupación por afectación a la agricultura y ganadería • Preocupación por afectación al paisaje e impacto visual • Preocupación por afectación del agua por contaminación • Preocupación por afectación a la salud de las personas 	2
Enfoque de género	• Diversidad e igualdad de oportunidades con foco en mujeres	1

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Temas materiales de los beneficiarios

En el caso de los temas materiales para los beneficiarios, se tomaron en cuenta solo los temas identificados en la cuarta fase de identificación de impactos, riesgos y

oportunidades a nivel de beneficiarios, los cuales por su relevancia para este estudio fueron considerados como “muy alto” y “alto” en su evaluación⁸³. Seguidamente, los temas importantes para los beneficiarios se agruparon en aspectos, y fueron ubicados en un *ranking* que permitió priorizar los temas importantes para ellos.

Cabe mencionar que en esta sección se utilizaron las percepciones plasmadas en el capítulo anterior referido a los discursos de los beneficiarios del proyecto en torno a su desarrollo económico local sostenible.

TABLA 6.7 RANKING TEMAS MATERIALES PARA BENEFICIARIOS

Aspectos	Temas	Ranking
Crecimiento económico de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de más ingresos para la familia a partir de mayor producción de leche y su venta a PLACME • Práctica de actividad económica sostenible y sustentable • No tienen gasto en el acopio de leche (PLACME la acopia) • Práctica de la ganadería como actividad económica tradicional que aprovecha los recursos de la zona 	10
Mejora de condiciones de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad de vida para las familias de los ganaderos: mayor acceso servicios de salud y educación, importancia de la nutrición • Mejora de servicios e infraestructura en el hogar (construcción de espacios nuevos en la vivienda, importancia del acceso a servicio de agua potable y electricidad) • Cambio de mentalidad en padres: hijos ya no tienen que trabajar, sino tener estudios de secundaria completa y superiores 	9
Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en calidad del ganado (mejora genética) y su crianza para mantener la calidad de la leche • Inversión en pastos, canales de regadío, corrales y ordeño tecnificado • Máquinas procesadoras de la planta de mayor capacidad 	8

⁸³ La matriz de temas materiales a nivel beneficiarios no ha sido incluida bajo su propio formato por su extensión, para su revisión ver el Anexo 2

Aspectos	Temas	Ranking
Capacitaciones (Cuidado ambiental - Manejo de ganado y calidad de leche - Mejora de procesos y calidad de derivados lácteos)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para la mantener los pastos, forrajes, canales de regadío. • Capacitaciones para mejor crianza y cuidado del ganado, y mejora de calidad de leche • Capacitaciones para el aprovechamiento y mejoramiento de recursos endógenos par la actividad ganadera • Capacitaciones en buenas prácticas de uso del agua para la producción de leche • Capacitaciones para manejo de residuos generados para la producción de leche • Pasantías para los ganaderos en la planta de Vitor de Gloria en Arequipa 	8
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto del medio ambiente como pilar de su tradición • La ganadería respeta y preserva la tierra, el aire y el agua • Trabajo comunal tradicional, traducido en asociatividad • La minería puede convivir con la ganadería 	7
Asociatividad y diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica • Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos • Relaciones de respeto y confianza entre los ganaderos, PLACME y Antapaccay • Comunicación continua de los ganaderos con PLACME y Antapaccay 	6
Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos lácteos a través de D´Altura y maquilas con Laive • Presentación de productos en ferias como Mistura y Expoalimentaria • Apoyo de Antapaccay en eventos para demostración de ganado • Reconocimiento de logros de los ganaderos en eventos locales • Reconocimiento de la marca D´Altura en el ámbito local, regional y nacional 	5
Estándares y certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de los derivados lácteos respalda la calidad de la leche obtenida de la actividad ganadera 	4
Conflictividad socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad social latente puede no favorecer a la buena relación de ganaderos con afectados por el conflicto socioambiental • Separación y confusión por situación ambiental (si el ambiente estuviese contaminado, sus productos no alcanzarían estándares para alimentos) 	3
Generación de empleo local directo e indirecto	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de empleo a través de la industria de derivados lácteos 	2

Aspectos	Temas	Ranking
Enfoque de género	• Reconocimiento a la labor de la mujer en los logros de la actividad económica	1

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Matriz de materialidad

A continuación, lo obtenido de ambos *rankings* (del ámbito empresa y de los beneficiarios) se ha reunido a partir de los aspectos que agrupaban los temas encontrados en un primer momento. Asimismo, estos aspectos se han convertido en “temas”, y los temas que formaban parte de los aspectos ahora serán llamados “subtemas”⁸⁴. De este modo, se articulan los *rankings* de la Planta de Lácteos, Antapaccay y los beneficiarios y se realiza un promedio de los temas prioritarios.

Ahora bien, se ha definido que los temas que cuenten con una puntuación mayor a “4.0” serán establecidos como temas materiales teniendo en cuenta el concepto de sostenibilidad.

TABLA 6.8 MATRIZ MATERIALIDAD

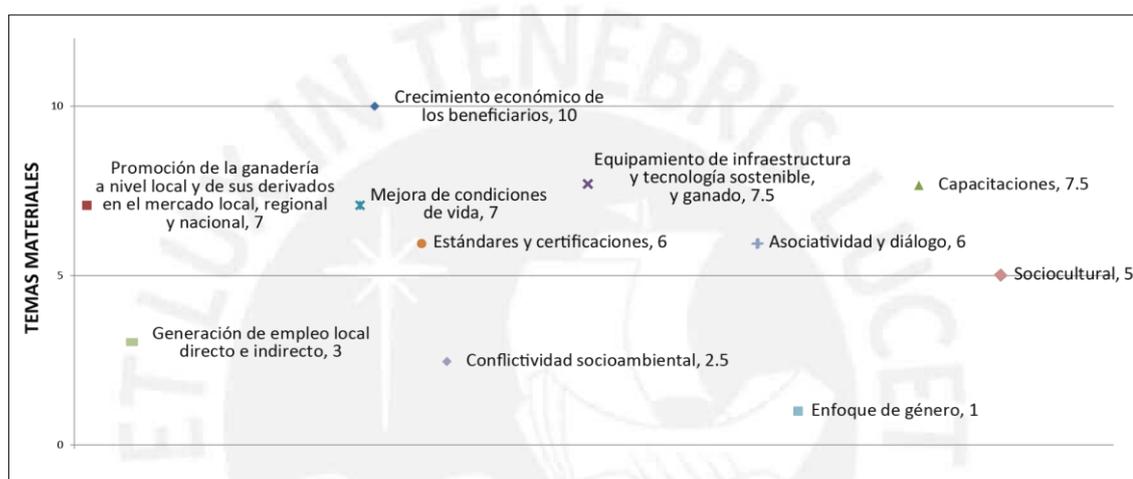
Puesto	Temas	Ranking Antapaccay-PLACME	Ranking Beneficiarios	Promedio final
1°	Crecimiento económico de los beneficiarios	10	10	10
2°	Capacitaciones (Gestión ambiental - Manejo de ganado y calidad de leche - Mejora de procesos y calidad de derivados lácteos)	7	8	7.5
2°	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado	7	8	7.5
3°	Mejora de condiciones de vida	5	9	7
3°	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional	9	5	7
4°	Asociatividad y diálogo	6	6	6
4°	Estándares y certificaciones	8	4	6
5°	Sociocultural	3	7	5

⁸⁴ La matriz de materialidad que incluye los temas y subtemas no ha sido incluida bajo su propio formato por su extensión, para su revisión ver el Anexo 2.

Puesto	Temas	Ranking Antapaccay-PLACME	Ranking Beneficiarios	Promedio final
6°	Generación de empleo local directo e indirecto	4	2	3
7°	Conflictividad socioambiental	2	3	2.5
8°	Enfoque de género	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 6.1 GRÁFICO DE MATERIALIDAD



Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Conclusiones

Como se ha podido ver en la comparación y promedio de los *rankings* el trabajo que viene llevando la estrategia de comunicación ha permitido que temas relevantes como la generación de empleo local directo e indirecto, el crecimiento económico de los beneficiarios, las capacitaciones, el equipamiento de infraestructura, tecnología sostenible y ganado, los estándares y certificaciones, la mejora de condiciones de vida, la asociatividad y el diálogo, lo sociocultural, el enfoque de género, la conflictividad socioambiental, la promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional son temas que han sido reconocidos como importantes a nivel de empresa (Antapaccay y PLACME) y a nivel de beneficiarios.

6.1.5.1 Crecimiento económico de los beneficiarios

El tema referido al crecimiento económico de los beneficiarios adquiere la primera posición de la escala promedio de ambos *rankings* con la puntuación 10, y muestra una visión más enfocada del desarrollo económico que genera el proyecto en sus beneficiarios directos. A diferencia del tema anterior, que es más general, el crecimiento económico expresa ya un desarrollo tangible; y en ese sentido, el tema de la generación de empleo refiere principalmente a la oportunidad que se genera, en cambio, el crecimiento económico de los beneficiarios indica que se genera desarrollo de beneficiarios directos a través de mayores ingresos para la familia ganadera a partir de una mayor producción de leche y su venta a PLACME, teniendo en cuenta que la ganadería es una práctica tradicional que aprovecha los recursos de la zona, siendo así una actividad económica sostenible y sustentable, la cual recibe también facilidades de acopio de leche realizado por PLACME todos los días del año, pago puntual y a precio justo de la leche a través de una cuenta bancaria; además, hay que tener en cuenta que el crecimiento de los beneficiarios repercute en el incremento de ganancias de la planta por la mayor recepción de leche y por tanto la producción de derivados lácteos, con lo cual crece la planta y retorna a los beneficiarios con el incremento de pago a los beneficiarios a través de la mayor compra de su producción de leche de calidad.

Así, para los beneficiarios su crecimiento económico es lo que consideran más importante, ya que les permite desarrollarse en otros aspectos que creen sustanciales para su vida, la de sus familias y su comunidad. De la misma manera, para Antapaccay y PLACME, porque el crecimiento económico de los beneficiarios demuestra el beneficio que trae la planta para ellos y hace visible el objetivo del proyecto, también señala que el avance y esfuerzo de los ganaderos retorna al proyecto con mayor producción de leche de calidad que permite a la planta tener el reconocimiento actual, por lo cual su segundo tema importante del ranking hace referencia a la promoción de la ganadería sus derivados en el mercado como se verá a continuación.

6.1.5.2 Capacitaciones en temas de cuidado ambiental, manejo de ganado y calidad de leche, y mejora de procesos y calidad de derivados lácteos

La importancia de capacitaciones se ubica en la segunda posición de la escala promedio de ambos *rankings* con 7,5 puntos; estas son parte del programa de desarrollo ganadero que acompaña al proyecto PLACME y por tanto está enfocado principalmente en los ganaderos para fortalecer su proceso de producción de leche a partir del mejoramiento y mantenimiento de pastos y forrajes, la mejora de infraestructura para la crianza del ganado, la mejora de prácticas productivas de leche (especialmente ordeño), uso de medicinas para el ganado y mejora genética del ganado, enfocadas en optimizar la calidad de la leche y su factor nutritivo. Ello con el fin de que puedan proveer a la planta un insumo con atributos significativos para que los derivados lácteos se encuentren dentro de los estándares del mercado y promuevan su propio reconocimiento. A ello, se agrega la posibilidad de que los ganaderos participen en pasantías coordinadas con Gloria en Vitor, Arequipa, con el fin de que los ganaderos fortalezcan los conocimientos aprendidos en las capacitaciones, y a su vez adquieran nuevas nociones y mayor destreza para aplicarla en la práctica de su trabajo diario.

Del mismo modo, las capacitaciones también están dirigidas a trabajadores de PLACME, pues si se recibe leche de calidad y con propiedades nutritivas y esta no es bien tratada en el proceso de producción, los derivados lácteos no llegarían a tener un nivel de calidad dentro de los estándares de los productos alimenticios.

Por otro lado, si bien se puede tener un buen producto con lo mencionado anteriormente, en términos de sostenibilidad el proceso no estaría completo sin capacitaciones para la planta de lácteos y sus beneficiarios en temas de manejo eficiente del agua y de residuos, pues para continuar con la calidad del producto el ambiente también debe ser cuidado. En esa misma línea, el cuidado ambiental se inicia desde la minera, donde también brindan capacitaciones a sus colaboradores y proveedores para que desde las funciones que cumplen sean partícipes de un buen desempeño ambiental.

Para los beneficiarios a este tema se le ha otorgado el puntaje 8 (tercero en la escala de su *ranking*), y la importancia de las capacitaciones recae en que sin ellas no podrían alcanzar logros actuales, como la mayor producción de leche de calidad, y en

consecuencia no tendrían como resultado un crecimiento económico a partir su venta. Asimismo, al tener mayores conocimientos se han vuelto referentes de otros comuneros que se inician en la ganadería, replicando lo aprendido y fomentando el desarrollo de su comunidad a partir de una actividad económica sostenible.

En el caso de Antapaccay y PLACME se le ha dado el puntaje 7 (cuarto en la escala de su *ranking*), y representa la dependencia mutua entre los ganaderos y ellos, pues sin las capacitaciones el crecimiento de los ganaderos no se daría, y el de la planta tampoco. En ese sentido, las consideran necesarias para el éxito de la planta, pues la mantiene al nivel de lo que requiere el mercado local, regional y nacional.

6.1.5.3 Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado

El equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado, al igual que las capacitaciones, ha recibido la segunda posición de la escala promedio de ambos *rankings* con 7,5 puntos, porque ambos temas van de la mano, y también son parte de otros proyectos enfocados en el desarrollo agropecuario y ganadero de Espinar. En ese sentido, este tema hace referencia a la inversión y equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible para fortalecer el proceso de producción de la leche a través de la construcción de canales de regadío, la ampliación de líneas de conducción de agua potable, construcción de presas de concreto para riego, instalación y mejoramiento de pastos, construcción de cobertizos, establos y silos forrajeros, adquisición de tractores agrícolas, entrega e instalación de mallas ganaderas, máquinas para ordeño tecnificado, entre otras.

Del mismo modo, este tema incluye también la inversión para la mejora genética a través de la compra de ganado *brown swiss*, que es un tipo de raza lechera reconocida mundialmente por su alta producción de leche, el nivel de grasa y proteínas de su leche, la capacidad adaptativa a climas hostiles, y su uso para las mejoras genéticas a través de cruzamientos.

Además de ello, incluye la maquinaria semi industrial de alta tecnología en la planta, la cual viene mejorando según la el crecimiento de la producción de leche de los ganaderos, se necesita mayor capacidad de procesamiento de la planta para obtener los derivados lácteos.

Es importante mencionar que el equipamiento también tiene que estar alineado al plan de gestión de residuos, para que lo excedente generado por PLACME y los ganaderos se encuentre de acuerdo a la gestión ambiental que promueve Antapaccay con respecto a los impactos de sus operaciones dentro y fuera del campamento minero.

A este tema se la ha otorgado 8 como puntaje (tercero en la escala de su *ranking*) desde el lado de los ganaderos, porque les ha permitido obtener leche con mayores nutrientes y más calidad gracias a la mejora del ganado, y la infraestructura y equipamiento necesarios para su cuidado. Y como se mencionó, ello está unido al desarrollo de capacitaciones, pues no se puede tener logros si ambos aspectos no trabajan articulados.

Por el lado de la planta de lácteos y Antapaccay, el puntaje ha sido 7 (cuarto en la escala de su *ranking*), y se consideró este nivel de importancia, pues al igual que las capacitaciones, este tema es una pieza necesaria para el desarrollo de los ganaderos y la planta; además, se sabe que el equipamiento a veces es necesario antes de la capacitación, o también, la capacitación puede ser necesaria previa la implementación o equipamiento.

6.1.5.4 Promoción de la ganadería a nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional

La promoción de la ganadería a nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional ocupa la tercera posición de la escala promedio de ambos *rankings* con la puntuación 7. Ello porque el proyecto permite por un lado, el posicionamiento del rubro ganadero en Espinar, a través de eventos de exposición de ganado donde se reconocen logros de algunos ganaderos que iniciaron con PLACME y a la actualidad han crecido en el negocio, y del mismo modo se han vuelto de cierta manera referentes en su comunidad. Ello ha permitido que con los años los beneficiarios del proyecto aumenten y se brinde mayor posibilidad de impulsar el desarrollo de las familias espinarenses.

Y por otro lado, la promoción de los derivados lácteos en el mercado local, regional y nacional, ha permitido llegar a la marca D'Altura a mercados del Cusco y Arequipa y hasta a ferias como Mistura y Expoalimentaria, donde la calidad ha sido reconocida; asimismo, los productos de PLACME son también vendidos a través de maquilas con

Laive, y es de esa manera que el proyecto es también un nexo entre los ganaderos y el mercado local, regional y nacional.

Hay que tener en cuenta que la diferencia se da porque para los beneficiarios (para quienes el tema ocupó el quinto lugar en la escala de su *ranking*, con 5 puntos) la promoción del proyecto no les corresponde directamente, solo en el caso de compartir el beneficio con otros ganaderos como actividad económica comunitaria, o de fomentar eventos ganaderos locales porque sienten que son reconocidos y los impulsa a seguir avanzando en su actividad ganadera. Sin embargo, para la empresa (que brindó el segundo lugar en la escala de su *ranking*, con 9 puntos), la promoción implica el fomento de la actividad ganadera a nivel local y el impulso de los derivados lácteos en el mercado regional y nacional; y ello, es sustancial porque a través del posicionamiento demuestran el éxito de la planta y su marca D'Altura, y el de Espinar y su ganadería a través de los productos lácteos

6.1.5.5 Mejora de condiciones de vida

La mejora de condiciones de vida también se ubica en el empate del tercer lugar junto el tema de promoción de la ganadería y sus derivados, con 7 puntos en la escala promedio de ambos *rankings*. A diferencia del tema referido a la promoción que es llevado a cabo con mayor prioridad para la empresa, este tema es importante para los beneficiarios porque lo que se pretende generar con el proyecto y el crecimiento económico de los beneficiarios es la oportunidad de mejora a sus condiciones de vida, sean directos o indirectos. En ese sentido, se reconoce que a partir de una oportunidad de empleo, se puede generar crecimiento de ingresos en el hogar, y este se puede convertir en una vía para acceder al bienestar, el cual se puede ver reflejado en la salud y la buena nutrición, la educación, una vivienda adecuada donde vivir y servicios básicos de agua potable, saneamiento y electricidad; y todo ello, tiene como fin la disminución de las desigualdades sociales y la pobreza.

En ese sentido, para los beneficiarios la valoración asignada es de 9 (segundo en la escala de su *ranking*), pues para ellos la mejora de su nivel de vida es esencial y porque plasman su esfuerzo en la obtención de mayores ingresos para su familia con el fin de invertirlos en salud, nutrición, educación con equidad y mejora en la infraestructura de

la vivienda y servicios. Del mismo modo, se resalta el cambio de mentalidad en padres de familias ganaderas, para quienes sus hijos e hijas⁸⁵ ya no tienen que trabajar en el campo, sino tener estudios de secundaria completa y superiores.

Mientras tanto, el nivel de importancia para Antapaccay y PLACME ha sido de 5 puntos (sexto en la escala de su *ranking*), porque si bien el fin del proyecto es contribuir al desarrollo de las comunidades ganaderas a través de la generación de ingresos económicos y con ello mejorar su calidad de vida, para ellos la mejora de la calidad de vida es consecuencia del desempeño que tienen en los temas que han tenido mayor puntaje en su ranking (generación de empleo local directo e indirecto, promoción de la ganadería a nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional, crecimiento económico de los beneficiarios, capacitaciones, equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado, y estándares y certificaciones). Cabe mencionar que al 2014, el trabajo constante en los temas materiales encontrados, son los que han calado en los beneficiarios, y la planta ya considera que estos vienen teniendo una adecuada inversión de los ingresos que tienen para la mejora de su calidad de vida; y del mismo modo, existen otros proyectos financiados por Antapaccay en el campo de salud, educación y servicios de agua, sanidad y electricidad.

6.1.5.6 Estándares y certificaciones

El tema referido a los estándares y certificaciones fue considerado en cuarta posición de la escala promedio de ambos *rankings* con 6 puntos; y hace referencia a un modelo establecido mundialmente para que las distintas instituciones (empresas, estado y organizaciones) puedan demostrar liderazgo en términos de sostenibilidad según el campo o rubro donde se quiera aplicar. Estas certificaciones son normalmente voluntarias, pero la necesidad de obtenerlos se da porque las instituciones desean demostrar que su desempeño se alinea a la tendencia mundial en asuntos relacionados al cuidado ambiental, social, ética, alimentario, entre otros. Es importante mencionar que los estándares están acompañados por un proceso de verificación, a través del cual se certifica que la empresa, por ejemplo, cumple con lo que establece el estándar.

⁸⁵ El diferenciar la posibilidad de educación para hijos e hijas es importante porque entre la mejora de condiciones de vida la desigualdad de género también aporta a la desigualdad social, y la menor posibilidad de mejores condiciones de vida para las mujeres. Este tema, se tocará en el punto 10.1.5.7.10 Enfoque de género.

El nivel de importancia para Antapaccay y PLACME ha sido de 8 puntos (tercero en la escala de su *ranking*), porque cumplir con los estándares es necesario para obtener el reconocimiento y poder promocionar la marca D'Altura como un producto confiable que se desempeña según los estándares de calidad en términos de producción y alimentos, por lo cual la certificación del HACCP que garantiza la inocuidad alimentaria, era necesaria para validar que en la planta “se elaboran productos inocuos, sanos, seguros y que no causan daño a la salud, que cumplen con sus procedimientos de manera continua” (La República, 2013).

Es importante mencionar que las certificaciones también están ligadas a las capacitaciones; y en ese sentido, la planta también ha recibido de parte de Produce (Ministerio de Producción) capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Sistema de Análisis de Peligros, entre otros, y del mismo modo, han recibido sugerencias para mejorar en Buenas Prácticas de Ordeño (BPO).

Todo esto sirve para alentar al proyecto a estar siempre a la altura de los estándares mundiales, y con ello estar a la altura de grandes empresas del mismo rubro en nuestro país; asimismo, la certificación es un logro común para los que participan en la cadena de valor: desde la producción de la leche hasta la comercialización de los productos derivados.

Por otro lado, la mina también cumple con diversos estándares que permiten generar confianza con los beneficiarios, por ejemplo el ISO 14001, que refiere al cuidado ambiental, o la certificación del GRI que revisa el desempeño y los impactos económicos, ambientales y sociales a nivel interno y externo.

Ahora bien, la valoración dada según la importancia del tema en los beneficiarios es de 4 (séptimo en la escala de su *ranking*), pues a pesar de que no les corresponde a ellos obtener las certificaciones, sí saben que con su esfuerzo aportan a que estas se logren; y del mismo modo, al saber que han sido obtenidas les da seguridad para continuar prosperando en su actividad y es un incentivo y sustento de su relación como ganaderos con el mercado nacional y regional.

6.1.5.7 Asociatividad y diálogo

El tema asociatividad y diálogo se ubica al igual que los estándares y certificaciones, en la cuarta posición de la escala promedio de ambos *rankings* con la puntuación 6; ello refleja que la prioridad de ambos temas es resaltante ya que dan sustento a los demás para el progreso del proyecto. Su importancia se basa en la comunicación y en su carácter transversal en el desarrollo del proyecto, pues en el contexto de Espinar, hablar de un espacio de diálogo y asociatividad refiere no solo a un trabajo conjunto y articulado entre la población, instituciones y empresas, como podría darse en otros contextos; sino, que su instauración ha sido consecuencia de un proceso más complejo.

Es así que dentro del contexto de conflicto, se estableció el diálogo como un instrumento de participación, y ayudó a que surja un acuerdo que contemple los intereses de las partes interesadas en el conflicto, con el fin de alcanzar un objetivo común; es así que se logra constituir una asociación particular entre población, empresa y gobierno local a través del Convenio Marco de Espinar.

Ahora bien, en el caso específico de la planta de lácteos, esta fue sugerida por la población a través de la asociación de ganaderos y fue aprobada por la asamblea del Convenio Marco; esto tuvo como resultado, una alianza a través del Convenio Marco entre la Municipalidad de Espinar, representantes comunales, la Fundación Tintaya y las Asociaciones de Productores Ganaderos de Espinar. Es desde ese momento, que se ha dado un relacionamiento comunitario continuo a través de espacios de diálogo directo con beneficiarios (desde la planta de lácteos a través de la administración y desde Antapaccay a través del equipo de Relaciones Comunitarias); y con ello se han logrado relaciones de respeto y confianza entre los ganaderos, PLACME y Antapaccay.

Del mismo modo, hay que reconocer que los ganaderos a partir de sus ganas de desarrollar su actividad económica, manifestaron a través de su asociación la necesidad de tener un comprador seguro de la leche que producían y la oportunidad de tener una planta de lácteos que transformara la leche en derivados lácteos. En ese sentido, se puede ver cómo los ganaderos no solo logran su objetivo al tener la aprobación del proyecto, sino que tienen ese logro gracias a su asociatividad y la posibilidad que les da para el ejercicio de sus derechos de manera conjunta.

Así, para los beneficiarios el diálogo es primordial porque les permite mantener un contacto directo y cordial con la planta de lácteos y Antapaccay, para proponer mejoras, manifestar sus inquietudes o solicitar capacitaciones, todo en orden de continuar el fomento del desarrollo de la ganadería en Espinar. Y del mismo modo, para Antapaccay y PLACME la asociatividad y el diálogo es una base transversal que se debe de mantener para que el proyecto pueda seguir adelante con una relación armoniosa con los beneficiarios.

6.1.5.8 Sociocultural

Lo sociocultural ocupa la quinta posición de la escala promedio de ambos *rankings* con 5 puntos, lo cual demuestra la relevancia del tema dentro del contexto social espinareño.

Por el lado de los ganaderos el puntaje asignado es de 7 (cuarto en la escala de su *ranking*), y para ellos lo sociocultural está ligado por un lado al respeto al medio ambiente como pilar de su tradición, y al ser la ganadería una actividad que lo respeta y preserva la tierra, el aire y el agua, sienten que están obrando de acuerdo a sus tradiciones. Además, relacionan la actividad ganadera al trabajo ancestral del pastoreo que involucraba el trabajo comunitario del *ayni*, que ahora es trasladado a la asociatividad. Por ello, es que aprecian la posibilidad de la convivencia sostenible que puede tener la minería y la ganadería en la actualidad.

Mientras tanto, el nivel de importancia para Antapaccay y PLACME ha sido de 3 puntos (octavo en la escala de su *ranking*), pues relacionan lo sociocultural a participar de los eventos costumbristas en las comunidades de Espinar, lo cual tiene como objetivo fortalecer los lazos de convivencia con los espinareños.

En este caso, es necesario mejorar el enfoque de lo sociocultural desde el lado de PLACME y Antapaccay, pues si bien los ganaderos pertenecen a comunidades campesinas y no nativas, ello no significa que sus tradiciones se reflejan solo en los eventos comunitarios; sino también, en la defensa del equilibrio ecológico y su preservación, la participación comunal, racionalidades y formas de vida. Pues de cierto modo estas comunidades campesinas representan la reagrupación de ayllus que se dio en la época colonial, por lo cual en muchos casos mantienen tradiciones de pastoreo,

uso de tierra comunal, tareas comunitarias, reciprocidad y ayuda mutua para el logro de objetivos.

6.1.5.9 Generación de empleo local directo e indirecto

El tema de generación de empleo local directo e indirecto se encuentra sexto en la escala del promedio de ambos *rankings* con la puntuación 3. Si bien su puntuación es relativamente baja, no implica que no sea importante, por el contrario, en Espinar la generación de empleo local directo e indirecto es un compromiso que debe cumplir la compañía minera a partir de lo acordado en el Convenio Marco; sin embargo, para fines del proyecto la generación de empleo local se enfoca en aquellos beneficiarios indirectos que son parte de la cadena de valor de PLACME: proveedores de insumos para la producción de leche (alimento, vitaminas, semillas, material para la infraestructura, etc), los acopiadores y conductores para el traslado de la leche del establo a la planta, trabajadores de la planta encargados del procesamiento de la leche para obtener sus derivados, encargados del traslado a puntos de venta, ubicación en el mercado y promoción del producto, entre otros.

Así, para Antapaccay y PLACME el nivel de importancia ha sido de 4 puntos (séptimo en la escala de su *ranking*) porque la generación de empleo local directo o indirecto es una consecuencia necesaria del esfuerzo de impulsar el Proyecto, pues si bien los beneficiarios son el público primario del proyecto, el beneficio que da el proyecto llega también a los trabajadores de la planta y todos aquellos espinarenses que intervienen para alimentar la cadena de valor de la planta de lácteos.

Por el lado de los beneficiarios, este tema tuvo un nivel de importancia de 2 puntos (noveno en la escala de su *ranking*) y ha sido reconocido por los ganaderos porque reconocen que el beneficio que da la planta no solo ha fomentado el empleo de manera directa en el rubro ganadero; sino que también, ha permitido la generación de trabajo e ingresos a otros ciudadanos de Espinar apoyando, por ejemplo, la diversificación de la economía local a través de la industria manufacturera de productos alimenticios, el comercio de productos agropecuarios, transporte y almacenamiento y el comercio de alimentos.

6.1.5.10 Conflictividad socioambiental

La conflictividad socio-ambiental de los beneficiarios adquiere la octava posición de la escala promedio de ambos *rankings* con 2,5 puntos; y lo que representa este tema refiere a la preocupación la posibilidad de por afectación a la agricultura y ganadería, al paisaje e impacto visual, afectación del agua por contaminación, afectación a la salud de las personas.

En ese sentido, para los beneficiarios la conflictividad latente tiene un puntaje de 2 (novenos en la escala de su *ranking*), y ha sido considerada como poco favorable para la buena relación de ganaderos con aquellos afectados por el conflicto el gobierno local; y ello genera también, separación y confusión por situación ambiental, pues los ganaderos afirman que si el ambiente estuviese contaminado, los productos de la planta no alcanzarían estándares de calidad para alimentos. Ello los hace no ser parte de las manifestaciones donde muchos de los espinarenses manifiestan sus demandas de manera conflictiva a través de paros y protestas; y por el contrario, ellos se consideran "dialoguistas" al respetar a la mina como su vecino, para mantener la comunicación y diálogo.

Por el lado de la empresa, la conflictividad obtuvo un puntaje 3 (octavo en la escala de su *ranking*); sin embargo, su menor valoración no le resta importancia, pues para la planta el proyecto se encuentra respaldado por sus propios méritos, y la conflictividad si bien le dio el inicio (ya que por el conflicto se llegaron a acuerdos en el Convenio Marco, y por tanto, se construyó la planta y se impulsó el desarrollo ganadero), esta no alimenta ni retrae su éxito. En ese sentido, si bien se considera parte de la responsabilidad social, sus actividades no están sujetas a la solución del conflicto.

En este caso, la baja puntuación sobre el tema de conflictividad socio-ambiental manifiesta la intención de parte de los ganaderos y de la planta de lácteos de no sentirse relacionados al conflicto latente en Espinar, ello porque se sienten respaldados en la calidad de los productos que tienen y porque apuestan por la convivencia de la minería y la ganadería.

6.1.5.11 Enfoque de género

En el caso del enfoque de género ha sido considerado en la noveno posición de la escala promedio de ambos *rankings*, con 1 punto; cabe mencionar, que si bien el enfoque de género es parte de lo que se considera en las condiciones de vida y ese tema tuvo una mayor puntuación, ha sido separado porque debería adquirir mayor relevancia.

El enfoque de género hace referencia a la diversidad e igualdad de oportunidades que debería existir entre mujeres y hombres, y este principio debe de inspirar a todos los demás aspectos que reúnen las condiciones de vida o las oportunidades laborales, por ejemplo.

En el caso de los beneficiarios, se encontró como relevante el cambio de mentalidad en torno a la educación para niñas y niños equitativa, y también en se apreció el reconocimiento del apoyo de la mujer en la actividad ganadera realizada como negocio familiar actualmente dirigido por el jefe de familia (hombre usualmente). A diferencia de ello, para la planta de lácteos y Antapaccay el enfoque de género si bien no fue mencionado, se consideró incluirlo desde la perspectiva empresarial que dio el *benchmark*, en el cual se encontró el enfoque de género como parte de una política de igualdad de oportunidades con foco en mujeres en el proyecto Cuncasca, el cual es similar a PLACME y es ejecutado por Barrick en la Mina Pierina (Ancash).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES FINALES

A continuación, se presentarán reflexiones que responden al objetivo general de la presente investigación y que relacionarán el proceso que ha seguido la estrategia comunicacional al interactuar con las características de los actores involucrados y el impacto que el proyecto ha generado en lo económico, sociocultural y ambiental, para construir discursos sobre el desarrollo económico local de los beneficiarios; y finalmente, cómo estos discursos se ven reflejados en el análisis de materialidad realizado para el proyecto.

7.1 SOBRE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y SU INTERACCIÓN CON LOS ACTORES

La estrategia comunicacional, en general, permite mantener un relacionamiento constante y activo entre Antapaccay y sus grupos de interés, mediante canales bidireccionales; su importancia se da porque reconocen que conviven en un entorno común, tienen un impacto en ellos y viceversa, y por tanto, deben de construir una visión de desarrollo compartida. En el caso específico del proyecto la estrategia comunicacional se prioriza en la relación entre la mina, la planta de lácteos y los beneficiarios, ello a pesar de que existen otros actores como los trabajadores de la planta, contratistas, organizaciones de la sociedad civil y gobierno local.

En ese sentido, es importante reconocer que a pesar de la situación de conflicto que mantiene Espinar, la empresa minera y la planta han sabido conservar una buena relación con los ganaderos, ello gracias a una estrategia que enfocada en los ganaderos, que ha intentado conocer lo que más les interesa a partir de espacios de diálogo como la asamblea del Convenio Marco donde se aprobó la ejecución de PLACME, las asambleas para proponer nuevas capacitaciones a los ganaderos o los espacios de reunión para hacer el seguimiento de los avances del proyecto de la planta de lácteos. Del mismo modo, se resalta que a pesar de que las expectativas de los beneficiarios en un inicio referían principalmente a un comprador constante de leche, el proyecto a la

actualidad muestra éxitos, no solo por el beneficio económico para los ganaderos, sino por la promoción de la ganadería y los derivados lácteos de calidad, a lo cual se ha llegado gracias al trabajo conjunto de la mina, la planta de lácteos y los beneficiarios.

Así mismo, es un hecho que durante las capacitaciones es el momento en que más se tiene intercambio de ideas con los beneficiarios, y la estrategia bidireccional, que se ha usado en estos casos es importante porque ha calado en los ganaderos. Ello se puede ver en sus prácticas de cuidado de ganado, ordeñamiento y conservación de la leche hasta que llegue el acopiador. Estas capacitaciones también han permitido cambiar el pensamiento y los objetivos de los beneficiarios, pues ya no consideran que la cantidad de vacas les va a dar mayor ingreso, sino que es el cuidado, la crianza y por tanto la calidad de la leche que produzcan esas vacas lo que les dará mayores ganancias; y del mismo modo, las capacitaciones fuera de Espinar les brinda la oportunidad de aprender de otras experiencias, para compartirlas y aplicarlas en su comunidad.

Se observó también, que en la estrategia comunicacional interna basada en el diálogo y las capacitaciones, podría extenderse más a los otros miembros de la cadena de valor, con el fin de que en cada estancia se logre el mejor desempeño, aportando así a la retención y fidelización de aquellos que son parte de la cadena, y que producto como final, los derivados lácteos tengan valor agregado no solo por el esfuerzo de los ganaderos, sino de todos los que intervienen en su producción.

Por otro lado, los medios masivos de comunicación local, comparten la estrategia a nivel interno y externo en el ámbito espinarense, a través la radio La Primera, el canal de televisión Antapaccay TV, la revista Kuska Wiñasunchis y el canal de youtube de Antapaccay con el Informativo Willanakuy, entre otros, cumplen un rol muy importante en la interacción con los actores pues a través de estos canales, no solo PLACME y Antapaccay, inciden en los ganaderos, sino que los tres ejercen influencia sobre la población en general, dando a conocer sus progresos y dejando en claro que la ganadería y la minería si pueden convivir y tener éxito en el mercado local, regional y nacional. Del mismo modo, dichos medios y los espacios de comunicación como las ferias u otros eventos, permiten que los beneficiarios se sientan reconocidos por su esfuerzo constante y empoderados por los conocimientos que han adquirido; lo cual da pie a que otros ganaderos quieran unirse al proyecto. En ese sentido, es importante

reconocer el valor que tienen los espacios de comunicación como las ferias o eventos comunales y también mostrar su relación con la radio local o televisión local, pues han sido esenciales en el proceso de empoderamiento de los ganaderos básicamente por el contexto rural en que se encuentran y la visibilidad a nivel local que han podido tener y que les ha dado las el impulso de “fama” para crecer más.

Del mismo modo, se tiene que la función del teléfono celular es primordial pues es un medio de comunicación accesible que permite reducir de manera rápida las distancias entre la planta y los ganaderos, o entre los ganaderos y sus proveedores de alimentos u otros insumos para la crianza del ganado, evitándoles desplazamientos a Yauri que podrían costarle mayor tiempo y dinero. Además, este canal puede interconectarse con la radio, lo que les permite el acceso a ser partícipes de los programas emitidos en la provincia a través de su opinión sobre algún tema o el simple hecho de dar un saludo.

Sin embargo, hay que reconocer también que la comunicación “boca a boca” sigue siendo significativa en el ámbito rural, pues dependiendo de lo que se tenga que comunicar la persona asignada (el dirigente, por ejemplo) puede acercarse a visitar y dar la información de manera personal; ello dependiendo de la preferencia del momento o la complejidad de la información, que quizá por teléfono generaría un mayor costo en la llamada o solo permitiría una comprensión limitada de lo informado. Asimismo, otro intermediario de la comunicación “boca a boca” es en muchos casos el acopiador, quien es el que tiene trato directo y diario con los beneficiarios, y a través del cual se transmite información de la planta hacia los beneficiarios y viceversa.

Para el caso del gobierno local y organizaciones sociales, como se ha podido ver, la comunicación interna no ha sido la adecuada; por lo cual, se podría intentar retomar desde la estrategia externa, a través de la promoción de la ganadería y los derivados lácteos, la conexión con las instituciones externas a través del reconocimiento de logros del proyecto, para que puedan ser partícipes y se integren a los avances y objetivos. En esa línea, se debe continuar con la extensión de los logros a los medios masivos y espacios de promoción de la ganadería y derivados lácteos nacionales.

Finalmente, la estrategia comunicacional en relación a los actores involucrados en el proyecto intenta dar el mensaje de que Espinar no es solo minería, sino que también

puede lograr ser una cuenca lechera y productora de derivados lácteos de gran calidad. Del mismo modo, la estrategia permite visibilizar el constante intento de superación a lo que podría ser un espacio de comunicación limitado para el contacto con los actores, por lo cual se valoran los espacios de comunicación como las capacitaciones y eventos que permiten iniciar y finalizar el ciclo del empoderamiento del beneficiario ganadero, e invita a otros a iniciarlo; sin embargo, también se observa que existen barreras comunicacionales que pueden ser superadas a través de estos espacios involucrando más la estrategia a la cadena de valor.

7.2 SOBRE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y LOS IMPACTOS GENERADOS EN LO SOCIOCULTURAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL

La estrategia comunicacional ha intervenido también en los impactos que ha generado PLACME en la dinámica de los ganaderos. Ello principalmente a través de las capacitaciones, pues estas permiten la mejora o actualización de conocimientos previos (tradicionales) y la adquisición de nuevas enseñanzas y experiencias, lo cual tienen como fin mejorar el desempeño de los ganaderos en su actividad económica.

En ese sentido, las capacitaciones brindadas desde el proyecto han permitido un retorno valioso, que incluye motivación e iniciativa de parte de los beneficiarios para seguir mejorando, retención de beneficiarios e incremento de otros que quieren ingresar al proyecto, y principalmente el aumento de sus ganancias producto de la mayor productividad y mejor calidad de leche vendida a la planta de lácteos.

Así, el impacto económico es visible para los ganaderos, por un lado en la infraestructura para el cuidado del ganado que tienen en la actualidad, las mejoras genéticas gracias a los cruces con ganado de raza *brown swiss*, el equipamiento de maquinaria para el trabajo de pastos u ordeño tecnificado, la alimentación y uso de medicinas para su cuidado; teniendo en cuenta que, si bien el proyecto los apoyó en un primer momento ellos han continuado con las mejoras a través su propia inversión.

Del mismo modo, el impacto económico positivo injiere a nivel social, pues ha dado a las familias ganaderas la posibilidad de acceder a una mejor calidad de vida, salud, alimentación, vivienda con agua y electricidad; y no solo ello, sino que a nivel

sociocultural, han cambiado de mentalidad respecto a la educación de sus hijos e hijas, pues ahora reconocen que ellos no son mano de obra para el campo, sino que deben ir a estudiar primaria y secundaria completa, para luego seguir estudios superiores.

Por otro lado, respecto al tema ambiental las capacitaciones enfocadas en temas de cuidado ambiental han servido para mitigar posibles impactos ambientales, pues a pesar de que la ganadería no es una gran industria generadora de residuos peligrosos también se ha fomentado el buen manejo de la tierra y el agua; con ello, los ganaderos también reconocen sus principios de respeto a su tradición ancestral de preservar y cuidar los frutos que brinda la tierra, el agua y al aire.

Cabe mencionar, que las capacitaciones dirigidas al personal de la planta en buenas prácticas de manufactura, temas sanitarios y manejo de residuos, han permitido un adecuado tratamiento de la leche producida por los ganaderos para tener como resultado derivados reconocidos por su sabor y calidad. Ello ha permitido una mayor promoción de la planta de lácteos y sus derivados en mercados regional y nacional; lo cual eleva el reconocimiento de la marca, y al tener mayores posibilidades de ubicar los productos, incrementan las ganancias de la planta y por consiguiente de todos los que participan de su cadena de valor.

También, se tiene que al igual que los ganaderos y los trabajadores de la planta de lácteos, en el campamento de Antapaccay se capacita temas de gestión ambiental para mitigar los impactos que puedan tener a nivel ambiental, pues ello puede generar cambios sustanciales a nivel económico y sociocultural, pues dañaría principalmente el ambiente que da la fuente de alimento para el ganado.

En el caso de la estrategia llevada a cabo a través de los medios masivos, ha generado mayor confianza y satisfacción hacia las acciones de la minera, ello porque los beneficiarios sienten que son parte del proyecto y saben que su esfuerzo es reconocido no solo por familiares y amigos sino también a nivel local, regional y nacional. Ello se ha dado gracias a la implementación de un formato donde el protagonista de la noticia, programa, o artículo es el beneficiario, con lo cual afianza su relación con él, e incentiva a otros a ser parte del proyecto que promueve la convivencia entre ganadería y minería.

Finalmente, las estrategias enfocadas en motivar y promover el mejoramiento de la producción y la productividad a partir de una actividad sostenible que reúne a la ganadería y la manufactura de derivados lácteos, han generado un impacto positivo a nivel económico por el incremento de ingresos de las familias ganaderas y otros participantes de la cadena de valor que ha servido para mejorar sus condiciones de vida; a nivel ambiental, han mitigado posibles amenazas a la naturaleza (exceso de uso de fertilizantes en tierras, manejo no adecuado del agua, manejo no adecuado de residuos); a nivel sociocultural, generando confianza y relación de respeto entre la mina y la ganadería, reconociendo y empoderando una actividad económica tradicional y sostenible que contribuye al uso racional de recursos naturales renovables y endógenos, que prepara a Espinar para un futuro donde se acabará explotación minera, y con ella su importancia en los ingresos para la economía espinarenses disminuirá.

7.3 SOBRE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y LOS DISCURSOS DE LOS BENEFICIARIOS EN TORNO A LA AUTOPERCEPCIÓN DE SU DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE

La manera en que la estrategia comunicacional interviene en los discursos refleja lo revisado en los dos puntos anteriores referidos a la relación entre los actores que intervienen en el proyecto y los impactos generados. Sin embargo, en este punto se relacionarán los ejes temáticos e indicadores cualitativos del desarrollo económico local sostenible encontrados en los discursos de los beneficiarios, y se mostrará cómo la estrategia comunicacional se ha mantenido presente y ha incidido para que los objetivos del proyecto de la planta de lácteos sean apropiados por la autopercepción de los beneficiarios.

Es importante recalcar, que los discursos son al fin y al cabo una herramienta persuasiva para lograr modelar actitudes con el fin de construir una realidad colectiva. En ese sentido, las percepciones producto de los discursos muestran principalmente un carácter colectivo, es decir que, estas no expresan el parecer de una sola persona, sino también de aquellos que se encuentran en la misma condición del que manifiesta su percepción.

Hay que tener en cuenta también, que en zonas rurales donde el trabajo colectivo de ayuda mutua y reciprocidad (*ayni*) ha sido la base de su desarrollo desde tiempos

pasados cuando la comunidad campesina era representada por el *ayllu*, si uno percibe ser apoyado, no va a tomar una acción individualista, sino que la va a compartir con aquel miembro cercano que en algún momento también le brindó algún favor.

En ese sentido, la ‘asociatividad’ fue uno de los ejes temáticos base para el inicio del proyecto, pues como se mencionó anteriormente, la necesidad de un comprador de leche estable y que de un pago que permita el desarrollo económico fue propuesto por ganaderos asociados a nivel de micro cuencas, quienes buscando el progreso común plantearon en la asamblea del Convenio Marco la idea del proyecto. Y del mismo modo, a través de la asociatividad, y el diálogo que implica, los ganaderos han invitado a nuevos productores y también han promovido las capacitaciones o mejoras necesarias para su desarrollo ganadero comunal.

Antes de continuar, es preciso resaltar cómo lo mencionado en el párrafo anterior se alinea con el objetivo manifestado por PLACME, de contribuir al desarrollo de las comunidades ganaderas a través de actividades que propicien su ‘crecimiento económico’ y la ‘mejora de condiciones de vida’, a partir del incremento de sus ingresos económicos mediante el desarrollo de una actividad sostenible y rentable, por medio del acopio de leche los 365 días del año, con un pago puntual y a precio justo, para luego ser procesados en la planta y obtener derivados lácteos de calidad que cumplan con las expectativas del mercado.

Así se tiene, que el objetivo impulsar el ‘crecimiento económico’ de los ganaderos si ha sido percibido por ellos, pues manifiestan que su situación económica actual es mejor que la de 4 años atrás, gracias a las facilidades para el crecimiento que brinda la planta, como el acopio de leche a través de 6 rutas en las comunidades, y el pago a precio justo presencial o a través de una cuenta bancaria, lo cual les puede permitir un ingreso al sistema crediticio y tener un futuro crecimiento gracias a su propia inversión.

A consecuencia del crecimiento, se ha logrado también la ‘mejora de condiciones de vida’ de aquellos que accedieron a la oportunidad brindada por el proyecto. En ese sentido, el incremento del presupuesto familiar ha sido destinado para: una mejor nutrición y acceso al servicio salud, principalmente en los bebés, madres y niños en edad de crecimiento; la educación de los hijos e hijas, quienes ya no tienen que trabajar

y dejar de estudiar, sino que ahora asisten en la escuela y tienen la oportunidad de seguir estudios superiores, no solo en Espinar, sino también en Cusco o Arequipa; la mejora de la infraestructura de la vivienda, para evitar situaciones de hacinamiento, y acceso a servicios de agua, desagüe y electricidad (en algunos casos). Del mismo modo, su crecimiento económico le permite reinvertir en su actividad económica familiar, para continuar con su desarrollo y progreso.

Ello no se hubiese logrado sin el ‘desarrollo de capacidades’ que ha permitido a los ganaderos participar en capacitaciones para un mejor desempeño en su actividad ganadera, a través de la mejora de la infraestructura para el cuidado del ganado, mejora en las técnicas de producción de leche, mejora genética de ganado a través de cruces con la raza *brown swiss*, uso de medicamentos, entre otras, en orden de mejorar y mantener una calidad de leche requerida por estándares del rubro. Del mismo modo, la posibilidad de movilidad regional a través de las pasantías que son parte del programa Escuela de Ganaderos que les da la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos a partir de la experiencia de líderes en el rubro como lo es Gloria y sus establos en Vitor – Arequipa. Además, de ello las capacitaciones también contienen temas de cuidado ambiental (tierra, agua y aire), como el uso adecuado de fertilizantes para las tierras, el cuidado del agua, o el manejo de los residuos.

Por otro lado, el desarrollo de capacidades también refiere al empoderamiento que se genera gracias a los conocimientos adquiridos, y ello se refleja en el reconocimiento a su trabajo y esfuerzo a través de eventos comunitarios y medios de comunicación local y nacional; lo cual los anima a seguir adelante y contagia el ánimo de progreso a otros nuevos ganaderos. Del mismo modo, es importante mencionar que en algunos casos se reconoce el trabajo de la mujer en la actividad económica familiar, ello a pesar de que la estrategia comunicacional no apunta a ello; y esto es muy importante ya que como se mencionó en un inicio, la actividad ganadera de pastoreo de vacas, producción de leche, elaboración de quesos artesanales y su venta en el mercado local, era realizada por las mujeres; lo cual a la actualidad ha cambiado, pues al ser la ganadería tomada como un negocio familiar, ha pasado a ser dirigida en muchos casos por el jefe de familia.

Hay que reconocer también que el éxito de esta actividad económica tiene relación a con lo ‘sociocultural’ por la práctica de una actividad económica tradicional en la cual

se continúa el trabajo colectivo de tiempos ancestrales, y que ahora es no solo utilizado para el pastoreo o la construcción de espacios, sino también para poner en práctica el ejercicio de sus derechos; del mismo modo, en respecto a lo ‘ambiental’, las comunidades reconocen la necesidad de respetar el medio ambiente porque es un pilar de su tradición y porque han generado conciencia del estado futuro de los recursos si no son cuidados, para lo cual también han sido capacitados.

Lo mencionado en el párrafo anterior, se corresponde también con la necesidad de promover una actividad que utilice las bondades de su espacio ‘territorial’, pues si bien por años se dedicaron al trabajo en la mina extrayendo recursos de su territorio, el volver a trabajar con la ganadería como principal actividad económica familiar, les ha permitido reconocer que a través del aprovechamiento de los recursos endógenos extienden un lazo hacia la construcción de un ambiente de ‘sostenibilidad’ en Espinar, que no se dará si todos continúan enfocando su trabajo solo en la minería. En ese sentido, la sostenibilidad no solo está ligada al desempeño ambiental, sino al desarrollo económico sostenible y lo sociocultural, para lo cual el diálogo que une a Antapaccay, PLACME y los beneficiarios en una relación de asociatividad es básico para el desarrollo de la actividad ganadera y la provincia.

Finalmente, si bien el enfoque de desarrollo económico local no incluye el tema de conflicto social, las percepciones relacionadas al contexto de conflictividad muestran la disposición al cambio y superación de los beneficiarios, frente a aquello que pudo desanimarlos en algún momento de continuar con la ganadería; ello gracias a los espacios de diálogo continuo que promueve la estrategia comunicacional que se viene implementando.

7.4 SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LOS BENEFICIARIOS EN TORNO A SU DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE Y EL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Si bien este estudio relacionado a las percepciones de los beneficiarios sobre su desarrollo económico local, hubiese podido terminar con las conclusiones dedicadas a la estrategia comunicacional y los discursos de los beneficiarios en torno a la autopercepción de su desarrollo económico local sostenible, la materialidad logra

enfocar la mirada la empresa en sus grupos de interés, logrando demostrar que los activos de las empresas no solo están relacionados a los aspectos financieros, sino que también se encuentran en su comportamiento social, confianza generada, alianzas, entre otros, con lo cual los actores sociales toman mayor relevancia y se convierten en materiales para la empresa.

Así, la materialidad permite conocer tras una valoración aquellos temas importantes para Antapaccay, PLACME y también para sus beneficiarios, lo cual da la posibilidad de tener un nivel adecuado de conocimiento sobre lo que es relevante o no con respecto a la responsabilidad social para la toma de decisiones. Asimismo, ayuda a comprender que el limitarse a una dimensión o tema (como el medioambiental, por ejemplo) no asume los objetivos que presume tener la empresa con un compromiso social; por lo cual, la materialidad sirve para diseñar estrategias enfocadas en los temas menos cubiertos y brindar una base para la continuidad del desarrollo económico local sostenible en Espinar a partir de la ganadería.

En ese sentido, a continuación se mostrarán los temas materiales desde el lado empresarial (Antapaccay y PLACME) y el de los beneficiarios, iniciando por el que obtuvo mayor puntaje en la valoración y finalizando con el que obtuvo el menor; asimismo, se propondrán mejoras para aquellos aspectos menos cubiertos y se mostrará su relación con los indicadores cualitativos de desarrollo económico local sostenible elaborados para esta investigación.

El ‘crecimiento económico de los beneficiarios’ como primero en el ranking de temas materiales indica de manera positiva que el objetivo desde el lado empresarial y de los beneficiarios está alineado, respondiendo así a la necesidad y expectativa que los ganaderos manifestaron antes del inicio del proyecto. Sin embargo, se tiene que al ser esta una iniciativa de responsabilidad social, la sola búsqueda de ganancias monetarias no es la solución a los problemas de la pobreza, por lo cual en este proyecto el crecimiento económico viene sustentado en la asociatividad para obtener beneficios sostenibles a partir de su territorio que hace posible el desarrollo de la ganadería. Este tema debe mantenerse en un proceso de mejora continua, para que el éxito no solo sea a corto plazo, sino que el beneficio económico se dé a mediano y largo plazo a través de una relación simbiótica con el ambiente y el entorno social. (Incluye ejes temáticos de

indicadores: “crecimiento económico”, “sostenibilidad”, “ambiental”, “territorial” y “asociatividad”)

La ‘promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional’ muestra dos objetivos que la hacen ser la segunda en importancia para los actores involucrados. Por un lado, la promoción del desarrollo ganadero local es un tema que atañe a ganaderos y a lado empresarial, pues para los productores el desarrollo comunal es fundamental, y del mismo modo, en los eventos de promoción de la ganadería ellos se muestran reconocidos por el avance que tienen gracias a su actividad. En ese mismo sentido, PLACME y Antapaccay también se encuentran interesados en la promoción del desarrollo ganadero pues este le da soporte y el recurso para seguir creciendo, por lo cual no solo promueven la ganadería local a través de sus visitas continuas, sino también siendo partes de los eventos locales que motivan la superación del desarrollo ganadero. Por otro lado, la promoción de los derivados en el mercado local, regional y nacional, es parte de los objetivos de la planta de lácteos y tiene como fin el ubicar los productos derivados en diversos espacios para incrementar la rentabilidad del proyecto, y del mismo modo, para obtener el reconocimiento externo a través de la mejora de la reputación e imagen de la marca. Todo esto, incentiva al proyecto a la adopción de políticas formales de responsabilidad social y el mantenimiento del compromiso estable entre las partes interesadas y otros aliados que se puedan establecer para la promoción y continuidad del proyecto. En ese sentido, al ya contar con aliados externos, como las marcas reconocidas: Gloria o Laive, y otras instituciones como Sierra Exportadora (por ejemplo); se debería poner énfasis dentro de la estrategia para retomar la alianza con el gobierno local y las organizaciones sociales con el fin de que se promueva el desarrollo ganadero de la provincia de manera conjunta; lo cual también podría involucrar a los líderes de opinión a nivel local, quienes llegarían a aquellos espinarenses que no consumen los medios de comunicación que promueve la minera y el proyecto en su estrategia comunicacional. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “desarrollo de capacidades”, “sostenibilidad”, “territorial” y “asociatividad”)

Las ‘capacitaciones’ para el cuidado ambiental, manejo de ganado y calidad de leche, y mejora de procesos y calidad de derivados lácteos, se ejecutan para contribuir al desarrollo personal y técnico de los beneficiarios o trabajadores de la planta; y estas tienen una visión a futuro, pues se invierte en capacitar no solo para mejorar en el presente, sino para que el desempeño óptimo en el rendimiento productivo se mantenga en el tiempo. Ello, a través de la mejora de habilidades, conocimientos y actitud frente a los retos, que involucran las necesidades personales y comunitarias. Asimismo, estas capacitaciones van acompañadas del ‘equipamiento de ganado e infraestructura y tecnología sostenible’, y ello muestra una dirección estratégica del proyecto, pues de nada sirve tener el conocimiento y no poder ponerlo en práctica por falta de equipos, recursos o espacios. Es en ese sentido, que ambos temas han obtenido el mismo puntaje desde los actores, pues ambos van de la mano para el cuidado del ganado y todo aquello necesario para la mejora de su producción de leche; teniendo en cuenta también, la importancia de la innovación, en tecnologías o procedimientos, necesarios para fortalecer el desempeño responsable alineado a la gestión ambiental. Así, gracias al diálogo entre las asociaciones de ganaderos, PLACME y Antapaccay, se muestran los resultados de la alianza a partir de la asociatividad generada en el Convenio Marco; y de la misma manera, reconocer que en algunos casos las mejoras en infraestructura o equipamiento se vienen dando gracias a la propia inversión de los ganaderos. Por otro lado, para aportar a la suma de compromisos voluntarios y de autoregulación como las certificaciones para el reconocimiento interno y externo del Proyecto, las capacitaciones podrían hacerse extensivas a otras estancias de la cadena de valor del proyecto, como los acopiadores y conductores, o proveedores de insumos, por ejemplo, para que sepan cual es aporte que dan a través de su trabajo y así se sientan comprometidos con el proyecto y el desarrollo de Espinar. Del mismo modo, se podrían implementar otras capacitaciones enfocadas en mejorar las habilidades blandas, como la capacidad de adaptación, escucha activa, trabajo en equipo, respeto, creatividad, entre otras, que permitirán mejoras al interior de las asociaciones de ganaderos y complementarán los conocimientos técnicos actualmente obtenidos. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “desarrollo de capacidades”, “sostenibilidad”, “ambiental”, “territorial” y “asociatividad”)

La ‘mejora de condiciones de vida’ si bien tuvo el mismo puntaje que los dos temas anteriores, su valoración fue dada principalmente por los beneficiarios, quienes reconocen que gracias a la venta diaria de leche y su pago justo han podido mejorar la calidad de vida de sus familias a través de un mayor presupuesto dedicado a la nutrición y salud, educación, infraestructura del hogar y servicios básicos. Esto da muestra de que el desarrollo económico local sostenible al poner en práctica un proceso de alianza entre los actores que interactúan en el espacio, puede lograr un proyecto común de desarrollo que implique la generación de crecimiento económico desde el territorio, que de la mano con la sostenibilidad y el respeto por lo socio-ambiental, eleve la calidad de vida de las familias y por tanto de la comunidad entera; con lo cual, no solo enfrenta un reto a nivel local, regional o nacional, sino global. Esto último, indica que el logro de la mejora de las condiciones de vida muestra al desarrollo económico local sostenible no solo como desarrollo económico, sino como desarrollo con participación y alianzas para la generación de un capital social, que en el marco de la globalización asuma el reto del cambio social para eliminar las inequidades que alimentan la pobreza. En ese sentido, se sugiere lograr que el gobierno local se inserte en la dinámica del proyecto, y este sería un primer desafío para recuperar el vínculo que dio inicio a PLACME; ello para acercar los lazos que se desgastaron a consecuencia de la situación de conflictividad. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “mejora de condiciones de vida”, “crecimiento económico”, “territorial”, “sostenibilidad” y “asociatividad”)

El obtener ‘estándares y certificaciones’ es también sustancial para el proyecto porque refleja dos objetivos. Por un lado, el mostrar al mercado que el producto obtenido de PLACME cumple con las características necesarias de calidad permite el reconocimiento para el ingreso a mercados a nivel nacional (supermercados, restaurantes, empresas de catering, ferias, etc.), ello gracias a la certificación de calidad otorgada para la inocuidad de los alimentos (HACCP), gracias al cual también se puede ingresar al mercado internacional, pues esta elimina las barreras de la exportación. Por otro lado, en un contexto donde se presume contaminación ambiental, la cual podría desmerecer la calidad de la leche obtenida por ellos y de los derivados lácteos que produce la planta, la certificación aporta a los ganaderos seguridad e incentivo para seguir prosperando con su actividad económica y a la planta a continuar con el crecimiento de su producción en beneficio de los beneficiarios y la comunidad

espinarenses. En ese sentido, la certificación al ser otorgada por la DIGESA⁸⁶, y regulada por el Ministerio de Salud, hace posible un puente hacia el retorno de la asociatividad con el gobierno local y las organizaciones sociales para la continuidad sostenible del proyecto. Del mismo modo, según el avance del proyecto se podría calificar a otras iniciativas como el Comercio Justo, y porque no tener una propia evaluación de sostenibilidad desde PLACME. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “desarrollo de capacidades”, “sostenibilidad” y “asociatividad”)

La ‘asociatividad y diálogo’, si bien tiene una posición media en el ranking, manifiesta que es transversal a todos los temas, y es básicamente el soporte que brinda el carácter de sostenibilidad al proyecto a través de las estrategias de comunicación. En ese sentido, la comunicación continúa a través de la asociatividad, sea de los ganaderos (desde sus comunidades o cuencas) para el ejercicio de sus derechos y fomento de su actividad, o la generada a partir del Convenio Marco (entre gobierno local, organizaciones sociales, empresa y asociaciones de ganaderos), ha sido un factor clave para el inicio y continuidad de la planta. Del mismo modo, el diálogo constante a través de los canales de comunicación interpersonales han permitido la consideración de las necesidades y expectativas de los beneficiarios, para en base a ello implementar capacitaciones o definir el nivel de aporte que se brindaría con el equipamiento para el desarrollo ganadero; y en el caso de los medios de comunicación masiva a nivel local, el reconocimiento del trabajo de los ganaderos y su empoderamiento han aportado a la promoción de la ganadería en la comunidad espinarenses. Todo ello para que se logren los objetivos del proyecto en beneficio de las familias ganaderas a través de una relación armoniosa que desde la responsabilidad social impulsa el desarrollo económico local sostenible de Espinar. Ahora bien, si se tiene que los mecanismos actuales de comunicación vienen favoreciendo al óptimo desarrollo del proyecto, para su mejora podrían implementarse talleres que aporten la interrelación entre los acopiadores y los ganaderos, pues más que cumplir su función de acopiar, son los que tienen mayor contacto diario con los beneficiarios; del mismo modo, se podrían llevar a cabo capacitaciones que alineen la conducta socialmente responsable en otras estancias de la cadena de valor. En esa línea, como también se ha mencionado anteriormente, se debe retomar la alianza con el gobierno local y las organizaciones sociales para que así el

⁸⁶ DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental.

trabajo sea conjunto entre los que dieron inicio al proyecto y los que se sumaron para darle el soporte a su desarrollo y sostenibilidad. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “desarrollo de capacidades”, “sostenibilidad” y “asociatividad”)

Por su lado, la ‘generación de empleo local directo e indirecto’ si bien en el ranking se muestra con una valoración menor, refiere a que para el proyecto el objetivo principal se enfoca en el desarrollo económico de los ganaderos, y tiene como consecuencia la generación de empleo local directo e indirecto, sea para trabajadores de la planta u otros espinarenses que formen parte de la cadena de valor del proceso productivo de los derivados lácteos, cumpliendo de manera colateral con la diversificación de la economía local. Cabe mencionar, que este tema si es tomado con mayor importancia por Antapaccay, y para apoyar a la generación de empleo es que se han implementado proyectos como PLACME, la planta de fibra de alpaca, generación de empresas comunales que presten servicios a la minera, entre otros. En ese sentido, desde la planta, se podría incluir al igual que a los trabajadores de la planta, a los otros miembros de la cadena de valor para que se sientan comprometidos con el proyecto y realicen su trabajo de manera responsable, ello a través de capacitaciones (como ya se mencionó anteriormente) o invitándolos a ser parte de eventos donde todos miembros (ganaderos, equipo de relaciones comunitarias, trabajadores de la planta, acopiadores, etc.) puedan confraternizar y conocer el valor que tiene cada uno desde la función que realiza, para lograr el resultado final que son los derivados lácteos de calidad que se venden a través de la marca D’Altura. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “crecimiento económico”, “sostenibilidad” y “territorial”)

Acerca del aspecto ‘sociocultural’, que obtuvo una posición baja en el ranking de materialidad, se observó que mientras para la empresa minera este aspecto se refleja principalmente en la participación de fiestas costumbristas para fortalecer los lazos de convivencia con la población espinarenses, para los ganaderos, lo sociocultural va más allá y está siempre presente. Para ellos, lo sociocultural se plasma en el apoyo a través del trabajo comunal, que ahora llamamos asociatividad, pero que para ellos viene de tiempos ancestrales donde el *ayni* era la forma de trabajo del *ayllu*; en ese sentido, muestran que desde su racionalidad el beneficio colectivo no parte del beneficio individual, sino que el beneficio individual parte del colectivo y genera cohesión social.

Del mismo modo, el respeto por la tierra, el aire, el agua y sus animales, también es parte del respeto a su tradición, ya que se mantienen en armonía con el medio ambiente que es quien les provee de recursos para su actividad económica productiva. Por ello, se recomienda en este punto que la empresa fortalezca el reconocimiento de sus principios culturales, pues si bien es importante su participación en eventos comunales, porque los miembros de la comunidad se sienten reconocidos y correspondidos, ello no es todo, por lo cual pueden tomarlo como una oportunidad para afianzar la relación con los beneficiarios del proyecto PLACME y quizá también de otros proyectos ejecutados por Antapaccay. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “sociocultural”, “asociatividad”, “sostenibilidad”, “ambiental” y “territorial”)

La ‘conflictividad socioambiental’ por su lado, ha obtenido una valoración mínima ya que revela la intención de PLACME y los ganaderos de no sentirse relacionados directamente al ella, porque tienen un beneficio que se hace tangible en la mejora de su calidad de vida a partir del crecimiento económico que tienen, porque la sostenibilidad del proyecto es visible gracias a la promoción que tiene la ganadería en el ámbito local, y los derivados lácteos en el mercado local, regional y nacional, y por la certificación obtenida de inocuidad de los derivados lácteos que produce la planta. Sin embargo, esta evasión del conflicto también muestra la incomodidad que se ha generado a partir de la separación de la población entre los que están a favor o en contra de la mina, pues quiebra su relación de comunidad y de trabajo recíproco. En este sentido, desde la planta de lácteos no se puede tomar mayor acción ya que, este no es un proyecto que pretenda solucionar el conflicto social; sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, se puede tender un puente para retomar el diálogo con el gobierno local (que en la actualidad ya no corresponde a Oscar Mollohuanca) y con las organizaciones representantes de la sociedad civil, pues el objetivo del proyecto muestra la posibilidad de la convivencia de la ganadería con la minería. (Incluye ejes temáticos de indicadores: “sociocultural”, “asociatividad”, “sostenibilidad” y “desarrollo de capacidades”)

Finalmente, el ‘enfoque de género’ si bien pudo ser considerado dentro de la mejora de condiciones de vida, ha sido separado para brindarle mayor importancia y se le ha otorgado la última posición en el ranking para poder manifestar las mejoras que podría

tener a partir del desempeño del proyecto. Como se mencionó en un inicio, la ganadería antes de PLACME era una actividad que si bien era familiar, terminó quedando en manos de las mujeres cuando los hombres iban a trabajar como mano de obra a la mina u otra actividad económica que brindara mayores ingresos a la familia. Sin embargo, cuando hubo la oportunidad de proponer el proyecto de la planta de lácteos, la ganadería volvió a tomar presencia como actividad económica principal y fue retomada por los jefes de familia, quienes apoyados en el trabajo comunal, forman una asociación de ganaderos y presentan su propuesta a la asamblea del Convenio Marco con lo cual se da inicio al proyecto. Como se puede apreciar, las mujeres siempre se mantienen en un plano secundario en su aporte a la economía del hogar, y en términos de desarrollo, esta situación también debe y puede cambiar; en ese sentido, se aprecia el reconocimiento de algunos ganaderos hombres que comentaron sobre el aporte que realizan sus compañeras (esposas) con su trabajo. Pero se resalta también, la falta de reconocimiento de la importancia del trabajo de la mujer desde PLACME, pues si bien se habla de familias ganaderas, el hombre es quien está al mando de la actividad familiar. Por tanto, se recomienda poner mayor énfasis en este tema para el empoderamiento de la mujer rural que es quien lleva más la carga de desigualdad y pobreza; esto debe ser trabajado de manera cuidadosa para que desde la posición del hombre como jefe de la actividad no se sienta afectado, sino que reciba la iniciativa como un apoyo para la mejora y crecimiento de su actividad (Incluye ejes temáticos de indicadores: “desarrollo de capacidades”, “crecimiento económico”, “mejora de condiciones de vida” y “sostenibilidad”)

BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración.
- Alburquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires: OIT - Organización Internacional del Trabajo.
- Alurquerque, F. (2007). *Reflexiones sobre el desarrollo y territorio en América Latina*. Madrid: Red DETE-ALC.
- Andina (2009). Ministro de Agricultura pone en marcha planta procesadora de lácteos en provincia cusqueña de Espinar. *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ministro-agricultura-pone-marcha-planta-procesadora-lacteos-provincia-cusquena-espinar-233149.aspx>. Fecha de consulta: 12 de octubre de 2012 .
- Antapaccay. (2014). *Responsabilidad Social: Convenio Marco de Espinar Mayo 2014*.
- Arenas, D., & Otros. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: ESADE-Instituto de Innovación Social.
- Armas, S. (2013). *Red de Comunicadores por el Desarrollo de la Amazonía. Una experiencia estratégica de comunicación para el desarrollo*. Lima: ILLA Centro de Educación y Comunicación.
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Uruguay: Taurus, Universidad Católica.
- Barrick. (2007). *Informe de responsabilidad 2006*.
- Barrick. (s.f.). *Desarrollo sostenible. Proyecto Cuncashca. Una muestra de cómo la minería puede impulsar el desarrollo, la mejora y la proyección de las comunidades cercanas*.
- Bermejo, R., & Otros. (2010). *Menos es más: Del desarrollo sostenible al decrecimiento sostenible*. Bilbao: Hegoa - Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.
- Buenaventura, M. (2005). El pensamiento estratégico en el DirCom. En J. Costa, & Otros, *Master Dircom: los profesores tienen la palabra* (pp. 61-72). Colombia: Universidad de Medellín.

- Cáceres, E., & Rojas, J. (2013). *Minería, Desarrollo y Gestión Municipal en Espinar*. Lima: OXFAM, SER.
- Caravedo, B. (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE), Perú 2021.
- Caravedo, J. (2010). Elementos para el entendimiento de los conflictos sociales. *Polemos* (pp. 25-29). Lima: Asociación Civil Derecho & Sociedad.
- De Echave, J., & Otros. (2009). *Minería y conflicto social*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Centro Bartolomé de Las Casas.
- Defensoría del Pueblo (2016). *Reporte de conflictos sociales N° 149*. <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2016/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-149----Julio-2016.pdf>. Fecha de consulta: 02 de setiembre de 2016.
- El Comercio (2014). Espinar: declaran nula acusación contra alcalde Mollohuanca. *El Comercio*. <http://elcomercio.pe/sociedad/cusco/espinar-declaran-nula-acusacion-contra-alcalde-mollohuanca-noticia-1715311>. Fecha de consulta: 13 de marzo de 2014.
- Expansión (2013). Glencore y Xstrata cierran su fusión y crean un gigante minero. *Energía*. <http://www.expansion.com/2013/05/02/empresas/energia/1367507282.html>. Fecha de consulta: 21 de Mayo de 2014.
- FAO (2002). ¿Qué significa ser mujer rural? En *Mesa mujer rural. Una experiencia de participación (2000 - 2002)* (pp. 15-23).
- FAO (s.f.). Género. Programa de la FAO. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. <http://www.fao.org/gender/gender-home/gender-programme/gender-livestock/es/>. Fecha de consulta: 06 de junio de 2016
- Fraser, C., & Restrepo-Estrada, S. (1998). *Communicating for development: human change for survival*. London: I.B. Tauris and Co Ltd.
- Garavito, C. (2004). *Consultoría sobre cumplimiento de estándares sociales y responsabilidad social empresarial en empresas transnacionales*.
- GDMDS, G. (s.f.). *Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible*. <http://www.grupodialogo.org.pe/grupodialogo/>. Fecha de consulta: 02 de mayo de 2014.
- Glencore (2015). *Informe de Sostenibilidad Antapaccay 2014*.
- Gobierno Regional del Cusco (s.f.). *Diagnóstico Provincia Espinar. Área agropecuaria*.

- GRI (s.f.). *GRI Empowering Sustainable Decisions*. <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2014.
- Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, XXX (58), 26-39.
- Hernandez de Toro, J. (2010). Hacia un concepto de incidencia social y política como reto para las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo del siglo XXI. *Revista de Fomento Social*, 57-86.
- ICMM (s.f.). *ICMM International Council on Mining and Metals*. <http://hub.icmm.com/languages/espanol>. Fecha de consulta: 12 de julio de 2016.
- IESE (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. *Newsletter*(5).
- Illizarbe, C. (2012). Estado, empresa minera y ciudadanía en Espinar. *La Mula*. <https://lamula.pe/2012/07/02/estado-empresa-minera-y-ciudadania-en-espinar/carmenilizarbe/>. Fecha de consulta: 8 de setiembre de 2013.
- INEI (2009). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*.
- Ingold, T. (1993). The temporality of the landscape. *World Archaeology*., 25(2), 152-174.
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2013). Cierre de mina Tintaya: Obra de ingeniería multidisciplinaria para la rehabilitación del medio ambiente. *Minería*, 18-23.
- ISO (s.f.). *ISO*. <http://www.iso.org/iso/home.html>. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2014.
- Lavado, J. A. (2013). GRI-G4 ¿qué es importante? y ¿para quién? Materialidad y grupos de interés, dos caras de una misma moneda. *Diario Responsable*. <http://diariosresponsable.com/opinion/16857-gri-g4-ique-es-importante-y-ipara-quien-materialidad-y-grupos-de-interes-dos-caras-de-una-misma-moneda>. Fecha de consulta: 02 de setiembre de 2013.
- León, C. (2001). *Guía de relaciones comunitarias*. Lima: Ministerio de Energía y Minas.
- Manzano, V. (2005). Introducción al análisis del discurso. *Fundamentos metodológicos de la Psicología*.
- Martinez, F. (1996). *Materialidad y riesgo en auditoría*. España: ICAC - Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Ministerio de Economía y Hacienda.

- Mendoza , A., & Otros. (2013). *La minería en el sur andino: el caso de Cusco*. Lima: CooperAcción - Acción Solidaria para el Desarrollo.
- Mesa de Diálogo de Espinar (2013). *Informe Final Integrado de Monitoreo Sanitario Ambiental Participativo de la Provincia de Espinar*. Lima: Ministerio del Ambiente.
- Meyer, J. (2009). *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio*. México: Fundación Manuel Buendía, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Ministerio del Ambiente. (s.f). Comité de gestión y seguimiento ambiental sanitario *Ministerio del Ambiente*. <http://www.minam.gob.pe/espinar/seguimiento-a-los-compromisos/comite-de-gestion-y-seguimiento/>. Fecha de consulta: 12 de octubre de 2014.
- Multiwatch (2003). *Convenio Marco por el desarrollo de la provincia de Espinar y BHP Billinton Tintaya S.A.*
- Municipalidad de Espinar (2009). *Plan estratégico de desarrollo concertado de la provincia de Espinar al 2017*.
- Neumayer, E. (2009). *Weak versus Strong Sustainability. Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms*. London: Edward Elgar.
- Observatorio Social (2003). *Responsabilida de Social Empresarial. Perspectivas para a Actuacao Sindical*.
- OECD (s.f.). *OECD Better policies fot better lives*. <http://www.oecd.org/countries/peru/>. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2014.
- OHSAS (s.f.). *OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Zone*. <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm>. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2014.
- Olmedo, S. (2011). Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali. *Razón y palabra*(75).
- Oviedo, G. (2012). *Acción de Amparo*.
- OXFAM, & CooperAcción. (2014). *Mesa de diálogo en la provincia de Espinar Cusco 2012-2014*.
- Pacto Mundial (s.f.). *Pacto Mundial Red Española*. <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2014.

- Plan Bicentenario (2011). *El Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN.
- PNUD (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*.
- PNUD (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo Humano*.
- PNUD (2011). *Comunicación para el desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12).
- Radl, R. (1998). La teoría del actuar comunicativo de Jürgen Habermas. *Papers. Revista de Sociología.*, 103-123.
- Sarmiento del Valle, S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 6-15.
- Sierra Exportadora (s.f.). *Sierra Exportadora*. <http://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/quesos-madurados/index.php>. Fecha de consulta: 24 de agosto de 2016
- Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (2015). *Web Estadística Mineroenergética*. http://www.estadisticas-snmpe.org.pe/EstExt_Principal/EstExt_Pri_Menu.aspx?x=8705565&parCodIndicador=21&parCodRubro=2. Fecha de consulta: 08 de julio de 2016.
- Solano, D. (2008). *Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Valenzuela, G. (2012a). *Entrevista a Dionisio Ccacyavilca - Dirigente del FUCEA*.
- Valenzuela, G. (2012b). *Entrevista a Oscar Mollohuanca - Alcalde de Espinar*.
- Valenzuela, G. (2012c). *Entrevista a Wilbert Huaylla - Líder de opinión - Radio Concierto*.
- Valenzuela, G. (2012d). *Entrevista a Tomás Mayapasa - Líder de opinión - Radio Laramani*.
- Valenzuela, G. (2012e). *Entrevista a Edgar Huaranga - Líder de opinión*.

- Valenzuela, G. (2012f). *Entrevista a Sergio Sullca - Asesor de la Municipalidad de Espinar.*
- Valenzuela, G. (2014). *Entrevista José Luis López Follegati - Grupo de diálogo, minería y desarrollo sostenible. Lima.*
- Valenzuela, G. (2014a). *Entrevista a trabajador del área de comunicaciones de Antapaccay.*
- Valenzuela, G. (2014b). *Entrevista a trabajador de PLACME.*
- Valenzuela, G. (2014c). *Entrevista a trabajador del área de administración de PLACME.*
- Valenzuela, G. (2014d). *Entrevistas a ganaderos beneficiarios de PLACME.*
- Vergara, M., & Vicaría, L. (2009). *Ser o aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial.* Tesis de comunicador. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Vicaría de la Solidaridad (2012). Espinar: Informe sobre la paralización en Espinar - Cusco. *Willanakuy*. <http://willanakuycusco.blogspot.pe/2012/05/espinar-informe-sobre-la-paralizacion.html>. Fecha de consulta: 08 de junio de 2013.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en America latina.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- West, R., & Turner, L. (2005). *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación.* Madrid: McGrawHill.

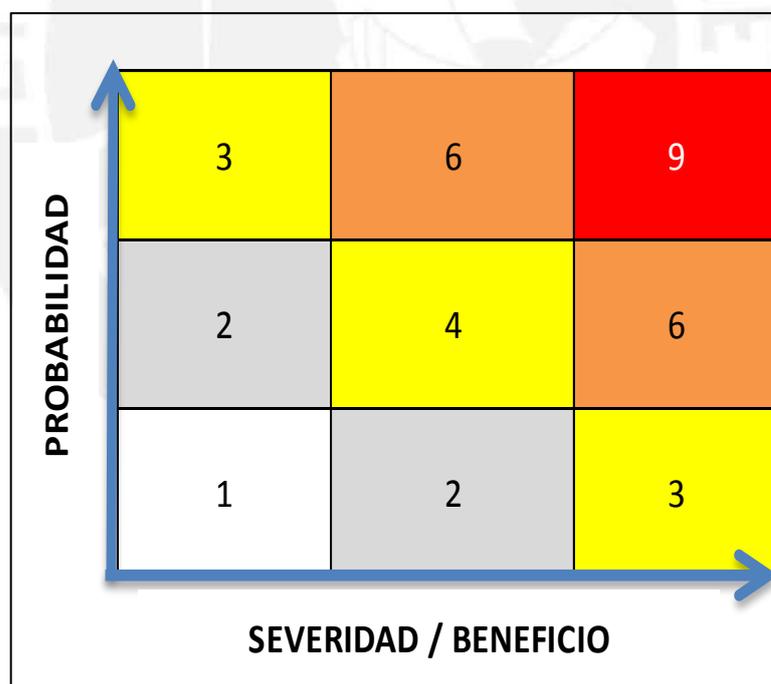
ANEXO 1

TABLA A-1.01 EQUIVALENCIAS DE PUNTUACIÓN

Probabilidad de ocurrencia Alta (3) –Media (2) – Baja (1)	Severidad / Beneficio Alta (3) –Media (2) – Baja (1)	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Resultado de valoración	Impactos Materiales
Alta	Alta	9	Muy alto	
Alta / Media	Media / Alta	6	Alto	
Media	Media / Alta	4	Medio	
Alta / Baja	Baja / Alta	3	Medio	
Media / Baja	Baja / Media	2	Bajo	
Baja	Baja	1	Muy bajo	

Fuente: Responde s.f.

TABLA A-1.2 PUNTUACIÓN: PROBABILIDAD VS. SEVERIDAD / BENEFICIO DEL IMPACTO



Fuente: (Responde, s.f.)

ANEXO 2

TABLA A-2.1 IMPACTOS Y RIESGOS EMPRESA (COMPLETO)

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
ANTAPACCAY						
Económico	Ingresos por canon y regalías a la Municipalidad Provincial de Espinar.	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Ingresos para la provincia de Espinar más de USD 97 millones gracias al Convenio Marco entre el año 2004 y 2014.	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Generación de empleo directo e indirecto	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Crecimiento económico de Espinar (Yauri)	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Alza del costo de vida en Espinar (Yauri) a diferencia de otros distritos	Negativo	Media	Media	4	Medio
	El crecimiento económico en otros distritos no es visible	Riesgo	Media	Media	4	Medio
	Contratación local de colaboradores y proveedores	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Desarrollar competencias en salud y seguridad y cultura organizacional en colaboradores y proveedores	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Estandarización de equipos, herramientas y condiciones de trabajo	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Capacitación constante a colaboradores y proveedores para las funciones que cumplen	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Posible afectación a la agricultura y ganadería	Riesgo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Programas de apoyo a negocios locales, carreras técnicas y	Positivo	Media	Media	4	Medio

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
	otras oportunidades de dinamización de la economía local					
Social	Respeto a las tradiciones: fomento, participación y auspicio en eventos de las comunidades	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Mejora de la calidad de vida de los pobladores de Espinar (Yauri) (acceso a educación, nutrición, salud, servicios)	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	La mejora de la calidad de vida en otros distritos no es visible	Riesgo	Alta	Media	6	Alto
	Flujos migratorios a Espinar (Yauri)	Riesgo	Media	Media	4	Medio
	Modificación de estilos de vida	Riesgo	Media	Media	4	Medio
	Generación de capacidades en pobladores de la Provincia a través de los programas sociales implementados a partir del Convenio Marco y la Fundación Tintaya	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Relaciones de respeto y confianza con la comunidad	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Conflictividad social latente	Riesgo	Alta	Alta	9	Muy alto
Ambiental	Afectación al paisaje e impacto visual	Riesgo	Media	Alta	6	Alto
	Afectación a la flora y fauna de la zona por explotación	Riesgo	Media	Alta	6	Alto
	Afectación a la salud de las personas y animales de la zona por contaminación	Riesgo	Media	Alta	6	Alto
	Afectación del agua por contaminación	Riesgo	Media	Alta	6	Alto
	Afectación ambiental por explotación de tierras	Riesgo	Media	Alta	6	Alto
	Mantener estándares y certificación ISO 140001	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Plan de gestión ambiental en las operaciones y sus impactos dentro y fuera del campamento	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
PLACME						
Económico	Brinda ingresos económicos a familias ganaderas de Espinar a través del acopio de leche los 365 días del año (471 familias en el 2014)	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Desarrollo de actividades sostenibles y rentables para la comunidad	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Pago puntual a los ganaderos y a precio justo de la leche	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Capacitación constante a los ganaderos para fortalecer el proceso de producción y calidad de la leche	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Nexo entre ganaderos y mercado nacional	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Venta a través de D'Altura y maquilas	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Contratación local para trabajadores de planta	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Capacitación a trabajadores de planta para mejorar el proceso de producción y calidad de los derivados lácteos	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Capacitación para mejora de prácticas productivas de leche (especialmente ordeño) y cuidado de ganado	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Incremento de ganancias de la planta por mayor producción de derivados lácteos	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Incremento de pago a los beneficiarios por mayor compra de su producción de leche de calidad	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
Social	Mejora de la calidad de vida de las familias ganaderas (acceso a educación, nutrición, salud)	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Empleabilidad local para trabajadores de planta	Positivo	Media	Alta	6	Alto

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
	Reconocimiento de los productos y procesos de PLACME a nivel nacional	Positivo	Media	Media	4	Medio
	Población local no reconoce a PLACME	Riesgo	Alta	Baja	3	Medio
Ambiental	Buenas practicas del uso de agua para la producción de leche	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Capacitación en mejora de pastizales y uso del agua	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Plan de gestión de residuos que genera PLACME y ganaderos	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Ganadería sostenible	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

TABLA A-2.2 IMPACTOS Y RIESGOS BENEFICIARIOS (COMPLETO)

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
Económico	Generación de más ingresos para la familia a partir de mayor producción de leche y su venta a PLACME	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Inversión en calidad del ganado (mejora genética) y su crianza para mantener la calidad de la leche	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Fomento de empleo a través de la industria de derivados lácteos	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	No tienen gasto en el acopio de leche (PLACME la acopia)	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Crecimiento económico a partir de mayor procesamiento de	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
	leche en la planta					
	Capacitaciones para la mantener los pastos, forrajes, canales de regadío.	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Capacitación para mejor crianza y cuidado del ganado, y mejora de calidad de leche	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Inversión en pastos, canales de regadío, corrales y ordeño tecnificado	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Aprovechamiento y mejoramiento de recursos endógenos par la actividad ganadera	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Práctica de actividad económica sostenible y sustentable	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	La calidad de los derivados lácteos respalda la calidad de la leche obtenida de la actividad ganadera	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Máquinas procesadoras de la planta de mayor capacidad	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
Social	Comunicación continua con PLACME y Antapaccay	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Mejora de la calidad de vida para las familias de los ganaderos: mayor acceso servicios de salud y educación, importancia de la nutrición	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Mejora de servicios e infraestructura en el hogar (construcción de espacios nuevos en la vivienda, importancia del acceso a servicio de agua potable y electricidad)	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Cambio de mentalidad en padres: hijos ya no tienen que trabajar, sino tener estudios de secundaria completa y superiores	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Práctica de la ganadería como actividad económica tradicional	Positivo	Alta	Media	6	Alto

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
	que aproveche los recursos de la zona					
	Relaciones de respeto y confianza con PLACME y Antapaccay	Positivo	Alta	Media	6	Alto
	Conflictividad social latente que impide la buena relación de ganaderos con afectados por el conflicto socioambiental	Riesgo	Alta	Media	6	Alto
	Separación y confusión por situación ambiental (si el ambiente estuviese contaminado, sus productos no alcanzarían estándares para alimentos)	Riesgo	Alta	Media	6	Alto
	Venta de productos lácteos a través de D´Altura y maquilas con Laive	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Presentación de productos en ferias como Mistura y Expoalimentaria	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Apoyo de Antapaccay en eventos para demostración de ganado	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Pasantías para los ganaderos en la planta de Vitor de Gloria en Arequipa	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Reconocimiento de la marca D´Altura en el ámbito local y regional	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Reconocimiento a la labor de la mujer en los logros de la actividad económica	Positivo	Media	Alta	6	Alto
	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Respeto del medio ambiente como pilar de su tradición	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto

Nivel	Impactos	Tipo de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Severidad / Beneficio	Resultado (Probabilidad)* (Severidad/Beneficio)	Oportunidad / Riesgo Resultado según concepto de sostenibilidad
	Reconocimiento de logros de los ganaderos en eventos locales	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Trabajo comunal tradicional	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
Ambiental	Capacitación en buenas prácticas de uso del agua para la producción de leche	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Capacitación para manejo de pastizales	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	Capacitación para manejo de residuos	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	La ganadería respeta y preserva la tierra, el aire y el agua	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto
	La minería puede convivir con la ganadería	Positivo	Alta	Alta	9	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

TABLA A-2.3 TEMAS IMPORTANTES PARA LA EMPRESA

N°	Temas	Valoración	Aspectos
1	Generación de empleo directo e indirecto	Muy alto	Generación de empleo local directo e indirecto
2	Crecimiento económico de Espinar (Yauri)	Muy alto	Generación de empleo local directo e indirecto
3	Posible afectación a la agricultura y ganadería	Muy alto	Conflictividad socioambiental
4	Conflictividad social latente	Muy alto	Conflictividad socioambiental
5	Plan de gestión ambiental en las operaciones y sus impactos dentro y fuera del campamento	Muy alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
6	Brinda ingresos económicos a beneficiarios directos (familias ganaderas de Espinar) a través del acopio de leche los 365 días del año (471 familias en el 2014)	Muy alto	Generación de empleo local directo e indirecto
7	Desarrollo de actividades sostenibles y rentables para la comunidad	Muy alto	Generación de empleo local directo e indirecto
8	Pago puntual a los ganaderos y a precio justo de la leche	Muy alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
9	Capacitación constante a los ganaderos para fortalecer el proceso de producción y calidad de la leche	Muy alto	Capacitaciones - Manejo de ganado y calidad de leche
10	Capacitación a trabajadores de planta para mejorar el proceso de producción y calidad de los derivados lácteos	Muy alto	Capacitaciones - Mejora de procesos y calidad de derivados lácteos
11	Mejora de la calidad de vida de las familias ganaderas (acceso a educación, nutrición, salud)	Muy alto	Mejora de condiciones de vida
12	Buenas practicas del uso de agua para la producción de leche	Muy alto	Capacitaciones - Cuidado ambiental
13	Capacitación en mejora de pastizales y uso del agua en el campo	Muy alto	Capacitaciones - Manejo de ganado y calidad de leche / Cuidado ambiental
14	Buenas prácticas para la gestión de residuos que genera PLACME	Muy alto	Capacitaciones - Cuidado ambiental
15	Ganadería sostenible	Muy alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
16	Ingresos por canon y regalías a la Municipalidad Provincial de Espinar.	Alto	Asociatividad y diálogo
17	Ingresos para la provincia de Espinar más de USD 97 millones gracias al Convenio Marco desde el año 2004.	Alto	Asociatividad y diálogo

N°	Temas	Valoración	Aspectos
18	Contratación local de colaboradores y proveedores	Alto	Generación de empleo local directo e indirecto
19	Desarrollar competencias en salud y seguridad y cultura organizacional en colaboradores y proveedores	Alto	Estándares y certificaciones
20	Estandarización de equipos, herramientas y condiciones de trabajo	Alto	Estándares y certificaciones
21	Capacitación constante a colaboradores y proveedores para las funciones que cumplen	Alto	Capacitaciones
22	Respeto a las tradiciones: fomento, participación y auspicio en eventos de las comunidades	Alto	Sociocultural
23	Mejora de la calidad de vida de los pobladores de Espinar (Yauri) (acceso a educación, nutrición, salud, servicios)	Alto	Mejora de condiciones de vida
24	La mejora de la calidad de vida en otros distritos no es visible	Alto	Mejora de condiciones de vida
25	Generación de capacidades a través de los programas sociales implementados desde el Convenio Marco y la Fundación Tintaya	Alto	Asociatividad y diálogo
26	Posible afectación al paisaje e impacto visual	Alto	Conflictividad socioambiental
27	Posible afectación a la flora y fauna de la zona por explotación	Alto	Conflictividad socioambiental
28	Posible afectación a la salud de las personas y animales de la zona por contaminación	Alto	Conflictividad socioambiental
29	Posible afectación del agua por contaminación	Alto	Conflictividad socioambiental
30	Posible afectación ambiental por explotación de tierras	Alto	Conflictividad socioambiental
31	Mantener estándares y certificación ISO 14001	Alto	Estandares y certificaciones
32	Nexo entre ganaderos y mercado regional y nacional	Alto	Relación con mercado regional y nacional
33	Venta a través de D'Altura y maquilas	Alto	Relación con mercado regional y nacional
34	Capacitación para mejora de prácticas productivas de leche (especialmente ordeño) y cuidado de ganado	Alto	Capacitaciones - Manejo de ganado y calidad de leche
35	Conflictividad socioambiental causada por la ejecución de proyectos extractivos	Alto	Conflictividad socioambiental
36	Cumplimiento de estándares laborales	Alto	Estándares y certificaciones

N°	Temas	Valoración	Aspectos
37	Relacionamiento comunitario y diálogo con los espinarenses	Alto	Asociatividad y diálogo
38	Cumplimiento de estándares ambientales	Alto	Estándares y certificaciones
39	Mitigación de los impactos ambientales que puede generar la producción minera a través de infraestructura, tecnología sostenible y buenas prácticas	Alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
40	Plan de gestión de residuos que genera PLACME y ganaderos	Alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
41	Convenios con grandes empresas del sector	Alto	Relación con mercado regional y nacional
42	Relacionamiento comunitario y diálogo con beneficiarios (ganaderos)	Alto	Asociatividad y diálogo
43	Gestión y mejora de tierras (pastos) y ganado	Alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
44	Capacitación de la comunidad	Alto	Capacitaciones
45	Diversidad e igualdad de oportunidades con foco en mujeres	Alto	Enfoque de género
46	Gestión hídrica para PLACME y ganaderos	Alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
47	Diversificación de la economía local	Alto	Generación de empleo local directo e indirecto
48	Mejora en salud: disminución de desnutrición infantil	Alto	Mejora de condiciones de vida
49	Alianzas institucionales	Alto	Asociatividad y diálogo
50	Promoción de la planta y marca	Alto	Relación con mercado regional y nacional
51	Posicionamiento de la ganadería y productos lácteos	Alto	Relación con mercado regional y nacional
52	Infraestructura y maquinaria moderna para beneficiarios	Alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
53	Infraestructura y maquinaria moderna y tecnológica de la planta	Alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
54	Certificación	Alto	Estándares y certificaciones
55	Acopio y aporte de PLACME a las comunidades	Alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
56	Incremento de ganancias de la planta por mayor producción de derivados lácteos	Alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
57	Incremento de pago a los beneficiarios por	Alto	Crecimiento económico de

N°	Temas	Valoración	Aspectos
	mayor compra de su producción de leche de calidad		los beneficiarios

Fuente: Elaboración propia

TABLA A-2.4 TEMAS IMPORTANTES PARA BENEFICIARIOS

N°	Temas	Valoración	Aspectos
1	Generación de más ingresos para la familia a partir de mayor producción de leche y su venta a PLACME	Muy alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
2	Inversión en calidad del ganado (mejora genética) y su crianza para mantener la calidad de la leche	Muy alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
3	Fomento de empleo a través de la industria de derivados lácteos	Muy alto	Generación de empleo local directo e indirecto
4	Crecimiento económico a partir de mayor procesamiento de leche en la planta	Muy alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
5	Capacitaciones para la mantener los pastos, forrajes, canales de regadío.	Muy alto	Capacitaciones - Manejo de ganado y calidad de leche / Cuidado ambiental
6	Capacitación para mejor crianza y cuidado del ganado, y mejora de calidad de leche	Muy alto	Capacitaciones - Manejo de ganado y calidad de leche
7	Inversión en pastos, canales de regadío, corrales y ordeño tecnificado	Muy alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
8	Capacitaciones para el provechamiento y mejoramiento de recursos endógenos para la actividad ganadera	Muy alto	Capacitaciones - Cuidado ambiental
9	Práctica de actividad económica sostenible y sustentable	Muy alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
10	Mejora de la calidad de vida para las familias de los ganaderos: mayor acceso servicios de salud y educación, importancia de la nutrición	Muy alto	Mejora de condiciones de vida
11	Mejora de servicios e infraestructura en el hogar (construcción de espacios nuevos en la vivienda, importancia del acceso a servicio de agua potable y electricidad)	Muy alto	Mejora de condiciones de vida
12	Cambio de mentalidad en padres: hijos ya no tienen que trabajar, sino tener estudios de secundaria completa y superiores	Muy alto	Mejora de condiciones de vida

N°	Temas	Valoración	Aspectos
13	Venta de productos lácteos a través de D'Altura y maquilas con Laive	Muy alto	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional
14	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica	Muy alto	Asociatividad y diálogo
15	Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos	Muy alto	Asociatividad y diálogo
16	Respeto del medio ambiente como pilar de su tradición	Muy alto	Sociocultural
17	Capacitación en buenas prácticas de uso del agua para la producción de leche	Muy alto	Capacitaciones - Cuidado ambiental
18	Capacitación para manejo de pastizales	Muy alto	Capacitaciones - Mejora de procesos y calidad de derivados lácteos
19	Capacitación para manejo de residuos generados para la producción de leche	Muy alto	Capacitaciones - Cuidado ambiental
20	La ganadería respeta y preserva la tierra, el aire y el agua	Muy alto	Sociocultural
21	La minería puede convivir con la ganadería	Muy alto	Sociocultural
22	Comunicación continua con PLACME y Antapaccay	Muy alto	Asociatividad y diálogo
23	Reconocimiento de logros de los ganaderos en eventos locales	Muy alto	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional
24	Máquinas procesadoras de la planta de mayor capacidad	Muy alto	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado
25	Trabajo comunal como tradición	Muy alto	Sociocultural
26	No tienen gasto en el acopio de leche (PLACME la acopia)	Alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
27	Práctica de la ganadería como actividad económica tradicional que aprovecha los recursos de la zona	Alto	Crecimiento económico de los beneficiarios
28	Relaciones de respeto y confianza con PLACME y Antapaccay	Alto	Asociatividad y diálogo
29	Conflictividad social latente que impide la buena relación de ganaderos con afectados por el conflicto socioambiental	Alto	Conflictividad socioambiental

N°	Temas	Valoración	Aspectos
30	Separación y confusión por situación ambiental (si el ambiente estuviese contaminado, sus productos no alcanzarían estándares para alimentos)	Alto	Conflictividad socioambiental
31	Presentación de productos en ferias como Mistura y Expoalimentaria	Alto	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional
32	Apoyo de Antapaccay en eventos para demostración de ganado	Alto	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional
33	Pasantías para los ganaderos en la planta de Vitor de Gloria en Arequipa	Alto	Capacitaciones - Manejo de ganado y calidad de leche
34	Reconocimiento de la marca D'Altura en el ámbito local y regional	Alto	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional
35	Reconocimiento a la labor de la mujer en los logros de la actividad económica	Alto	Enfoque de género
36	La calidad de los derivados lácteos respalda la calidad de la leche obtenida de la actividad ganadera	Alto	Estándares y certificaciones

Fuente: Elaboración propia

TABLA A-2.5 MATRIZ MATERIALIDAD (COMPLETA)

Puesto	Temas	Subtemas	Ranking Antapaccay-PLACME	Ranking Beneficiarios	Promedio final
1°	Asociatividad y diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte del Convenio Marco para proyectos de desarrollo en Espinar • Alianza a través del Convenio Marco con la Municipalidad de Espinar, Representantes comunales, la Fundación Tintaya y con las Asociaciones de Productores Ganaderos de Espinar • Relacionamiento comunitario y espacios de diálogo directo con beneficiarios (Desde PLACME a través de la administración y desde Antapaccay a través de equipo de Relaciones Comunitarias) • Asociatividad de los ganaderos para el fomento del desarrollo de su actividad económica • Asociatividad de los ganaderos para el fomento del ejercicio de sus derechos • Relaciones de respeto y confianza entre los ganaderos, PLACME y Antapaccay • Comunicación continua de los ganaderos con PLACME y Antapaccay 	10	10	10
2°	Capacitaciones (Gestión ambiental - Manejo de ganado y calidad de leche - Mejora de procesos y calidad de derivados lácteos)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones a colaboradores y proveedores de la mina para las funciones que cumplen • Capacitaciones a los ganaderos para fortalecer el proceso de producción de la leche en temas de: <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento y mantenimiento de pastos y forrajes - Mejora de infraestructura para el ganado - Mejora de prácticas productivas de leche (especialmente ordeño) - Calidad de la leche • Capacitación a trabajadores de PLACME para mejorar el proceso de producción y calidad de los derivados lácteos • Capacitaciones para el manejo de residuos que genera PLACME y beneficiarios • Capacitaciones para el manejo eficiente del agua en PLACME y beneficiarios • Pasantías para los ganaderos en la planta de Vitor de Gloria en Arequipa 	5	9	7
2°	Conflictividad socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por afectación a la agricultura y ganadería • Preocupación por afectación al paisaje e impacto visual 	7	8	7.5

Puesto	Temas	Subtemas	Ranking Antapaccay-PLACME	Ranking Beneficiarios	Promedio final
		<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por afectación del agua por contaminación • Preocupación por afectación a la salud de las personas • Conflictividad social latente puede no favorece a la buena relación de ganaderos con afectados por el conflicto socioambiental • Separación y confusión por situación ambiental (si el ambiente estuviese contaminado, sus productos no alcanzarían estándares para alimentos) 			
3°	Crecimiento económico de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de beneficiarios directos e indirectos • Facilidades para los beneficiarios: Acopio de leche realizado por PLACME todos los días del año, pago puntual y a precio justo de la leche a través de una cuenta bancaria. • Incremento de ganancias de la planta por mayor producción de derivados lácteos • Incremento de pago a los beneficiarios por mayor compra de su producción de leche de calidad • Generación de más ingresos para la familia a partir de mayor producción de leche y su venta a PLACME • Práctica de actividad económica sostenible y sustentable • Práctica de la ganadería como actividad económica tradicional que aprovecha los recursos de la zona 	7	8	7.5
3°	Enfoque de género	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad e igualdad de oportunidades con foco en mujeres • Reconocimiento a la labor de la mujer en los logros de la actividad económica 	3	7	5
4°	Equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible, y ganado	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de residuos que genera PLACME y ganaderos • Plan de gestión ambiental en las operaciones y sus impactos dentro y fuera del campamento minero • Inversión y equipamiento de infraestructura y tecnología sostenible para fortalecer el proceso de producción de la leche a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de canales de regadío - Ampliación de línea de conducción del agua potable - Construcción de presas de concreto para riego 	6	6	6

Puesto	Temas	Subtemas	Ranking Antapaccay-PLACME	Ranking Beneficiarios	Promedio final
		<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de pastos - Construcción de cobertizos, establos, silos forrajeros - Adquisición de tractores agrícolas - Entrega e instalación de mallas ganaderas • Compra de ganado brown swiss y atención a ganado en programas de sanidad • Inversión de los ganaderos en calidad del ganado (mejora genética) y su crianza para mantener la calidad de la leche • Maquinaria de alta tecnología en la planta • Mitigación de los impactos ambientales que puede generar la producción minera a través de infraestructura, tecnología sostenible y buenas prácticas 			
4°	Estandares y certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de equipos, herramientas y condiciones de trabajo • Desarrollar competencias en salud y seguridad y cultura organizacional en colaboradores y proveedores • Cumplimiento de estándares ambientales (ISO 14001) • Certificación HACCP • La calidad de los derivados lácteos respalda la calidad de la leche obtenida de la actividad ganadera 	9	5	7
5°	Generación de empleo local directo e indirecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de la economía local a través del desarrollo de actividades económicas sostenibles y rentables para la comunidad de acuerdo al contexto local • Generación de empleo directo e indirecto a través de la industria de derivados lácteos • Generación de ingresos 	8	4	6
6°	Mejora de condiciones de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad de vida de los pobladores de Espinar (Yauri) • Mejora de la calidad de vida para las familias de los ganaderos: mayor acceso servicios de salud y educación • Mejora de servicios e infraestructura en el hogar • Cambio de mentalidad en padres: hijos ya no tienen que trabajar, sino tener estudios de secundaria completa y superiores 	2	3	2.5

Puesto	Temas	Subtemas	Ranking Antapaccay-PLACME	Ranking Beneficiarios	Promedio final
7°	Promoción de la ganadería nivel local y de sus derivados en el mercado local, regional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nexo entre ganaderos y mercado regional y nacional • Venta a través de D'Altura y maquilas • Convenios con grandes empresas del sector • Promoción de la planta y marca en ferias como Mistura y Expoalimentaria • Posicionamiento de Espinar en el rubro ganadero y productos lácteos • Apoyo de Antapaccay en eventos para demostración de ganado • Reconocimiento de logros de los ganaderos en eventos locales • Reconocimiento de la marca D'Altura en el ámbito local, regional y nacional 	4	2	3
8°	Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto del medio ambiente como pilar de su tradición • Trabajo comunitario tradicional, traducido en asociatividad • La ganadería respeta y preserva la tierra, el aire y el agua • La minería puede convivir con la ganadería • Respeto a las tradiciones: fomento, participación y auspicio en eventos de las comunidades (para la empresa) 	1	1	1

Fuente: Elaboración propia