

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE GRADUADOS



### “LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: UN ESTUDIO DE CASO.”

Para optar el Grado Académico de Magíster en Comunicaciones

Ana Flávia Miranda Falci

Asesor: Hugo Aguirre Castañeda

Lima, Perú

2010

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1. Definiendo la comunicación.....	7
1.2. La comunicación como herramienta y forma de desarrollo y de cambio social.....	9
1.2.1. La Responsabilidad Social Empresarial y su proyección al desarrollo	13
1.3. La comunicación como forma de acción y sus estrategias.....	17
<b>CAPÍTULO II: EL CONFLICTO.....</b>	<b>22</b>
2.1. ¿Qué es un conflicto? .....	22
2.2. Las definiciones de los conflictos sociales.....	25
2.3. Los conflictos en el Perú.....	29
2.4. La mediación como conciliación de conflictos.....	33
2.4.1 – Distintos enfoques ante los conflictos.....	36
<b>CAPÍTULO III: LA COMPAÑÍA MINERA MILPO.....</b>	<b>37</b>
3.1. La empresa y sus campos de actuación.....	37
3.2. La relación entre la empresa Milpo y las comunidades de Chavín y Valle del Topará .....	44
3.2.1 El acercamiento a las comunidades.....	44
3.2.2 Los problemas ocurridos entre empresa y comunidades.....	47
3.2.2.1 Liderazgo comunitario y MILPO: tensiones del proceso.....	48
3.2.2.2 Roles de los actores sociales e institucionales en el conflicto.....	50
3.2.2.3 Replanteamiento de estrategias.....	52

3.3. Estrategias de comunicación adecuadas para solucionar los problemas entre empresa y comunidad.....	55
3.3.1 Análisis del conflicto.....	55
3.3.2 Diseño de las estrategias de comunicación.....	58
3.3.2.1 Estrategias sugeridas: de la investigación y el conocimiento de la situación a la solución del problema.....	62
 <b>CONCLUSIÓN</b> .....	 69
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	 73



## INTRODUCCIÓN

La expansión de las industrias extractivas parecieran ser para las comunidades la principal fuente de sus actividades económicas. Sin embargo, algunas de ellas afectan la vida económica y social que les es propia, lesionando muchas veces su vida social, política y cultura. Protegerlos se convierte en una acción de sobrevivencia. También es sabido que las implicancias sociales que generan algunas empresas abarcan problemas que van desde acuerdos provisionales no cumplidos, hasta una serie de conflictos abiertos entre empresas y comunidades, que incluyen tenencia de la tierra, uso de la misma, relocalización de poblaciones, prioridades en cuanto a la concepción del desarrollo local, impactos ambientales, conflictos sociales de nuevo tipo (delincuencia, marginamiento, corrupción), pluralidad cultural, pérdida de la identidad y carencia de equidad.

La existencia de conflictos es algo inevitable, pues es una realidad de nuestra vida social y a medida en que ésta sea más compleja existirá una mayor presencia de situaciones conflictivas. Existen distintas maneras de solucionar estos conflictos, y para esto nada mejor que utilizar la comunicación, que es el elemento fundamental de interacción interpersonal, la cual integra los conocimientos y comportamientos de las personas.

En la presente investigación se estudia el caso de la minera Milpo y como se utilizó la comunicación y sus estrategias con el fin de lograr la resolución de los conflictos, factor imprescindible para el desarrollo de la sociedad. La comunicación tiene un sentido participativo, dirigida al desarrollo y al cambio social y no como sucedía hasta hace poco tiempo, que era principalmente persuasiva. Este enfoque de comunicación participativa ayuda a lograr acuerdos viables, por lo que las empresas deben incorporar dentro de su discurso y práctica real una serie de principios modernos y actuantes en materia ambiental, social y económica.

En el Perú actualmente existen distintas clases de conflictos entre los diferentes actores sociales, pero esta investigación tiene como soporte y objeto

de estudio el trabajo de la Compañía Minera Milpo S.A.A, empresa que se dedica a la extracción de zinc, plomo, cobre, plata y oro en algunas regiones del Perú y una región de Chile. Pero voy a enfocarme en la unidad minera de Cerro Lindo, ubicada en el distrito de Chincha, y su relación con las comunidades de Chavín y del Valle del Topará, que se ven afectadas por su trabajo.

En este momento la compañía minera Milpo no se encuentra inmersa en ningún tipo de conflicto social, sin embargo, durante el poco tiempo de trabajo en la región no siempre fue de esta manera. La entrada de la empresa en la región ha causado temor, por todo lo negativo a que siempre se asocia el trabajo de las empresas mineras, por lo que lograr la interrelación empresa-comunidad es un proceso largo, y que todavía no ha terminado.

La comunicación entre la empresa y las comunidades, que es el enfoque principal de la investigación, ha tenido que pasar por algunos cambios y las “estrategias” de comunicación que fueron utilizadas sin lograr éxito, han tenido que ser remodeladas o cambiadas. En todo proceso nuevo, primero hay que hacerse conocer para después hacer los cambios, los cuales resultarán más efectivos. Sin embargo, en este caso, además de la dificultad de comunicación entre grupos sociales distintos, existe también la dificultad que por ser comunidades físicamente dispersas, resulta difícil manejar un mismo discurso con pobladores que tienen un mismo origen, pero que al dejar de ser rurales cambia su idiosincrasia y su manera de percibir las cosas.

De ese modo, me propongo estudiar la comunicación, analizando su proceso desde su inicio hasta la actualidad, y diseñando estrategias como forma de lograr diálogo y resolución de los conflictos entre la empresa y las comunidades, con la intención de facilitar la relación entre las partes involucradas, lo cual permitirá -a su vez- el óptimo desarrollo de sus actividades.

A partir de esto la investigación se orientará a analizar el papel de la comunicación estratégica como herramienta para resolución de conflictos entre esta empresa minera y algunas de las comunidades afectadas por su trabajo.

La estructura de la presente investigación, es de tres capítulos, donde se analizará la comunicación, los conflictos y el proceso de la comunicación entre la minera Milpo y las comunidades de su entorno. En el capítulo 1 se analizará el tema de la comunicación, enfatizando su función de transmisora de mensajes y como ingrediente fundamental para las interrelaciones humanas. También se abordará la actual utilización de la comunicación como incentivo al desarrollo local y al cambio social, además de su actuación en la Responsabilidad Social Empresarial, principalmente en las relaciones entre los grupos de interés (stakeholders). Asimismo, se analizará la comunicación como forma de acción para lograr objetivos y las distintas estrategias para llegar a estos objetivos.

El conflicto y lo que gira a su entorno es el tema del capítulo 2. Empiezo explicando lo que son los conflictos y como ellos son inevitables en las relaciones sociales, ya que el conflicto es un fenómeno natural de la convivencia humana. También se hará una descripción de los conflictos ubicándolos en el contexto peruano, además de las formas de mediar un conflicto.

Una vez definidos la comunicación y los conflictos, y todo lo que gira en torno a ellos, esto se aplicará al objeto de estudio, con el propósito de estudiar el papel que desempeña la comunicación estratégica como herramienta para la solución de conflictos entre la empresa y comunidades.

En el capítulo 3 se analizará se la empresa Milpo y sus campos de actuación, así como su relación con las comunidades, desde el inicio de la exploración en la región. Partiendo de eso, se enfocará en los problemas ocurridos entre la empresa y las comunidades, resultados la ineficiente comunicación entre los actores. Finalmente, se diseñará algunas estrategias de comunicación para lograr la resolución de los conflictos.

## CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN

### 1.1 Definiendo de la comunicación

Una de las grandes problemáticas del campo de las comunicaciones es justo definir lo que es comunicación. No existe un consenso sobre su concepto y la definición que recibe siempre varía en función de las épocas y autores. Existen autores que encontraron veinticinco diferentes conceptos para la palabra comunicación, como también otros que llegaron a encontrar más de cincuenta descripciones del término. La palabra comunicación puede significar muchas cosas y es utilizada de acuerdo a la relación que tiene la misma con lo que quiere decir cada persona.

Según Pasquali (1978), una de las dificultades para definir la comunicación está en el hecho de que ella mantiene esenciales relaciones con otras áreas como “la sociología, la cultura, la política, el poder, la economía, la psicología individual y social, los códigos y formas expresivas, el derecho y, en general con todas las ciencias y disciplinas antropológicas” y, de esta manera, actúa de distintas formas, de acuerdo a cada uno de los campos. Además de que la comunicación no debe comprenderse, por el simple hecho que el avance tecnológico ha creado privilegios y dado nuevas dimensiones a una función sencilla y esencial de la naturaleza humana que es la de comunicarse con sus semejantes.

La comunicación viene desde culturas muy antiguas, como la cultura griega y la cultura romana, en que eran denominadas respectivamente: *anakoinoum* (“tener algo en común”) e *impertire* (“dar una parte a alguien”). Alberto Pérez (2001) explica que el vocablo comunicación, como se conoce actualmente, viene del latín *comunicatio- communicationes* y tiene su origen en el término *communis*, en donde *cum* significa con y *munia* se refiere a vínculos, lo que encierra en crear vínculos comunes, que es básicamente la idea de integración.

Lo cierto es que la comunicación está inmersa en la vida humana desde la aparición del hombre y desde hace muchos siglos es tema de estudio y reflexión. Sin embargo, la comunicación era reflexionada sólo en términos de los fines, métodos y figuras del discurso comunicativo y tan sólo en 1949, con la publicación de *The Mathematical Theory of Communications*, que Shannon y Weaver dieron una concepción científica a la comunicación. Pero esta concepción de la teoría de la comunicación es un análisis de la comunicación desde las personas que envían y reciben mensajes, a través de algún sistema de comunicación.

La comunicación tiene como función principal transmitir mensajes y es el ingrediente esencial para las interrelaciones humanas, que es el intercambio de mensajes entre hombres. Esta comunicación es hecha del emisor al receptor, por medio de un canal, en que Pasquali (1978) define como: canal natural, a los órganos como vista, oído, habla y tacto, que son siempre la posición inicial y final del envío y recepción de un mensaje; y canal artificial, que son los aparatos capaces de codificar, transmitir y decodificar un mensaje. Sin embargo, en los procesos de interacciones humanas se puede utilizar varios canales artificiales, pero siempre hay que utilizar un canal natural enviando un mensaje y otro recibiendo el mensaje y decodificándolo. Y en un proceso o en una relación de comunicación siempre deben existir canales naturales, pues en ausencia de estos canales no se puede hablar de comunicación. “Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”. (Pasquali; 1978: 51-52)

La comunicación, sea de cualquier tipo, es el principal medio de interacción entre las personas. El propio término significa: tener algo en común, integrar, crear vínculos comunes. Y lo que podemos percibir es que “el mundo actual resulta incomprensible sin atender a las relaciones entre grupos, sociedades y culturas”<sup>1</sup>. En las más variadas formas como: contacto, alianza, conflicto,

---

<sup>1</sup> GRIMSON, Alejandro, *Interculturalidad y comunicación*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2001, p.14.

sometimiento y exterminio, la palabra relación es clave. Ninguna comunidad puede ser comprendida por ella sola, aislada, y todo está en que la relación que establezca sea en las relaciones con otras comunidades, con otros grupos, en las relaciones interculturales e intersociales.

La comunicación entre culturas diferentes es la base para comprender lo que pasa en el mundo. Pero lo esencial no está en cada cultura aislada y si en las relaciones entre ellas. "Las teorías comunicacionales nos recuerdan que la conexión y la desconexión con los otros son parte de nuestra constitución como sujetos individuales y colectivos. Por tanto, el espacio inter es decisivo". (CANCLINI; 2006: 26)

## **1.2 La comunicación como herramienta y forma de desarrollo y de cambio social**

La comunicación, como fue vista anteriormente, tiene el poder de adecuarse a distintas situaciones y busca, de esta manera, alcanzar metas en la sociedad, como también contribuir a la mejora de la sociedad, que es lo que buscan la comunicación para el desarrollo y la comunicación para el cambio social.

La comunicación para el desarrollo es la utilización planificada de principios, medios y técnicas de comunicación que contribuyen en proyectos de desarrollo para poblaciones marginales en las áreas que lo necesiten. Busca cambiar la recepción pasiva de servicios ofrecidos por distintos órganos, por iniciativas de desarrollo que salen del interior de las propias comunidades y que tengan un carácter participativo. La comunicación debe ser utilizada como instrumento de diálogo y como facilitador en el proceso de participación del ciudadano, que es la garantía de un desarrollo sostenible, cultural y tecnológico del hombre.

Actualmente es percibido como las comunidades están mejor organizadas y como esto resulta en el reemplazo de la difusión vertical de mensajes, en la promoción del desarrollo humano y en el ejercicio de sus derechos. Y es lo que se suele llamar movilización comunitaria, que Bordenave (1996) lo define como "la participación protagónica y sostenida de los individuos, grupos y

organizaciones de la comunidad – sea por iniciativa autónoma, sea estimulada externamente – en la promoción del desarrollo integral y del ejercicio de los derechos ciudadanos”. Y en este paradigma, la comunicación para el desarrollo actúa de diversas maneras, que pueden ser: facilitando el diálogo entre los miembros de la comunidad, de manera que en conjunto puedan identificar los problemas que los afectan y las maneras de solucionarlos; contribuyendo con el intercambio de información e ideas entre comunidades lejanas; brindando más informaciones a los pobladores, de forma de pueda responder a sus aspiraciones, necesidades, problemas y capacitando a los miembros de la comunidad en el uso de los medios de comunicación como forma de acceder a más información, sino también saber hacer llegar sus problemas a las personas responsables para ayudarlos.

El paradigma participativo es esencial en el proceso de desarrollo, sin embargo, antes que los pobladores puedan participar en los proyectos para el desarrollo es necesario tener información apropiada y mejorar la comunicación entre ellos, para que de esta manera puedan llegar a una percepción colectiva de la situación en que viven y cuáles son las opciones para el desarrollo. Pero, un gran problema en ese sentido es que, en muchos casos, los pobladores de las comunidades son personas con muy bajo nivel de educación, donde resulta difícil el entendimiento y la comunicación. La solución en este caso es invertir en la comunicación, de manera que ella sea diversificada y direccionada a cada uno de sus distintos públicos, para que mejor pueda ser comprendida. Fraser y Restrepo-Estrada (1998) explican que la comunicación es acción cuando los procesos de comunicación son utilizados para informar mejor a la población, además de aportar puntos de vista, llegar a un consenso y juntos promuevan un cambio o una acción para el desarrollo.

Un punto clave en esto es que si las personas deben adquirir habilidades y conocimientos nuevos, pero lo adquirido debe estar basado en los intereses y necesidades de las personas, y, por lo menos al inicio, no se debe bombardear a las personas con mucha información.

La comunicación participativa casi siempre hace referencia a la comunicación entre los miembros de una comunidad en una relación horizontal, sin embargo, la comunicación participativa también se puede referir a una comunicación entre los miembros de la comunidad con su exterior, o sea, con los expertos en los temas de sus necesidades, o con los académicos y el personal de campo. Se basa también en relaciones horizontales, pero con personas que pueden auxiliarlos a resolver sus problemas.

Para Fraser y Restrepo-Estrada (1998) la comunicación para el desarrollo ejerce tres funciones en la sociedad, que son: la comunicación social, la comunicación educacional y la comunicación institucional. La comunicación social es en la comunidad lo que fomenta el diálogo, la toma de decisiones, las acciones planificadas para el cambio y el desarrollo, entre otras cosas. Es también una manera de monitorear y evaluar la participación de todos en la comunidad. La comunicación educacional es utilizada para ayudar a la gente a adquirir más conocimiento y de esta manera tener más acción en las decisiones dentro de sus comunidades. Y la comunicación institucional es lo que crea las relaciones dentro de las comunidades y de ellas con las entidades del gobierno, las ONG y las empresas.

Sin embargo, algunas experiencias de desarrollo no tienen éxito y fracasan debido a la carencia de una comunicación en la fase de diseño e implementación del proyecto. Para Ramiro Beltrán (2008), la comunicación ha sido olvidada en el proceso de desarrollo nacional, lo que hace que muchas naciones o comunidades no consigan avanzar. “El desarrollo implica interacción, movilización y participación universal en la toma de decisiones en cuestiones de interés nacional. Y la interacción, la movilización y la participación no pueden tener lugar sin las comunicaciones” (RAMIRO; 2008: 94).

A fines del siglo apareció la comunicación para el cambio social, que vino en el mismo camino de la comunicación para el desarrollo, pero agregando algunos conceptos innovadores y progresistas a los modelos existentes. Su innovación se basa en cuestionar el concepto de desarrollo, de manera que este no cuente

con la participación directa de los sectores afectados y que promueva más una participación comunitaria en los sectores más necesitados. Este concepto es el más reciente entre los paradigmas, pero siempre ha estado presente en las acciones de comunicación participativa y en algunas de comunicación para el desarrollo.

En 1997, fue creado el Consorcio de Comunicación para el Cambio Social a través de un proyecto especial de comunicación para el cambio social promovido por la Fundación Rockefeller. Ya en el 2003, motivado por su crecimiento acelerado y por el gran interés que despertó entre los profesionales de la comunicación y expertos del tema de comunicación para el desarrollo, éste pasó a ser una organización independiente. El Consorcio de Comunicación para el Cambio Social (2009) define la comunicación para el Cambio Social como:

... un proceso de diálogo público y privado, a través del cual las personas definen quienes son, cuáles son sus aspiraciones, qué es lo que necesitan y cómo pueden actuar colectivamente para alcanzar sus metas y mejorar sus vidas. La Comunicación para el Cambio Social apoya procesos de toma de decisión y de acción colectiva para hacer más eficientes a las comunidades, y fortalece los contextos de la comunicación.

Gumucio (2004) habla que la comunicación como cambio social viene como respuesta a la negación de la multiculturalidad frente a los medios de comunicación de masas. Es una comunicación ética, que busca afirmar los valores y la identidad, como también recuperar el diálogo y la participación.

Dentro de este proceso para el desarrollo y para el cambio social, algunas veces los actores sociales que hacen parte de la comunidad tienen intereses distintos acerca de un mismo tema y esto acaba generando un conflicto entre las partes. Una comunicación ineficiente o una falta de comunicación puede muchas veces ser el factor principal para la creación de conflictos. Gran parte

de los problemas que impide una buena convivencia entre las personas está en las dificultades para lograr una buena comunicación transcultural. Como afirma Rozenblum: “Las creencias, ideas y valores de la cultura pueden influir en las personas de varios modos”<sup>2</sup>, lo que da lugar a la creación de conflictos.

Las diferencias son fácilmente perceptibles en todas las sociedades del mundo. García Canclini (2006) nos habla de los diferentes, desiguales y desconectados en estas sociedades. Los diferentes se refieren a las diferencias nacionales o étnicas; las desiguales se basan en las desigualdades sociales en que marcan el mundo; y desconectados son los que todavía no están incluidos en la nueva era de comunicación e información. Y muchos de los conflictos que existen en el mundo son caracterizados por estas diferencias, desigualdades y falta de conexión, que es no aceptar lo heterogéneo que está por todas partes.

### **1.2.1 La Responsabilidad Social Empresarial y su proyección al desarrollo**

La propuesta principal del tema de comunicación para el desarrollo es fortalecer esta comunicación como forma de justicia, diálogo y participación social. Dentro de este desarrollo el empresario ha entrado como agente principal, agregando en las relaciones entre Empresa - Comunidad el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

“La Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones,

---

<sup>2</sup> ROZEMBLUM de Horowitz, Sara, Mediación: Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad, Barcelona, GRAÓ, 2007, p.78.

respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>3</sup>

La Responsabilidad Social Empresarial surge como el encuentro de la evolución de las teorías de administración modernas con las del Desarrollo Sostenible, ampliando de tal manera el espectro de los grupos de interés<sup>4</sup> de la empresa –comunidades, medio ambiente, políticas públicas, entre otros- que ésta se encuentra con retos de administración de relaciones y recursos mucho más amplios y de mayor impacto que aquellos a lo que solían enfrentarse.

Las buenas relaciones entre empresa y comunidad se convierten en una necesidad para garantizar que los actores van a trabajar con Responsabilidad Social, manteniendo un buen dialogo y una colaboración que estimule el desarrollo y el beneficio mutuo, pues si es bien trabajada, la Responsabilidad Social resulta en beneficios tanto para la empresa como para la comunidad.

De esta manera, para que exista una buena relación entre empresa y comunidad es necesario que se trabaje tanto con los componentes internos, así como también con las partes interesadas de su entorno externo. La Responsabilidad Social no debe acercarse solamente a los integrantes de la organización, sino a todas las partes interesadas, también conocidos como stakeholders.

Stakeholders son todas aquellas personas o instituciones que tienen intereses, directa o indirectamente hacia la empresa y que pueden afectar o que son afectadas por las actividades de ésta. La identificación de un *stakeholder* consiste en encontrar una persona dinámica, ya que es necesaria una metodología bien definida de trabajo. Pero existen algunas cuestiones a ser analizadas con respecto a la comunicación hecha por la empresa y los *stakeholders*. Se discute si es un mero acto de informar o de una comunicación

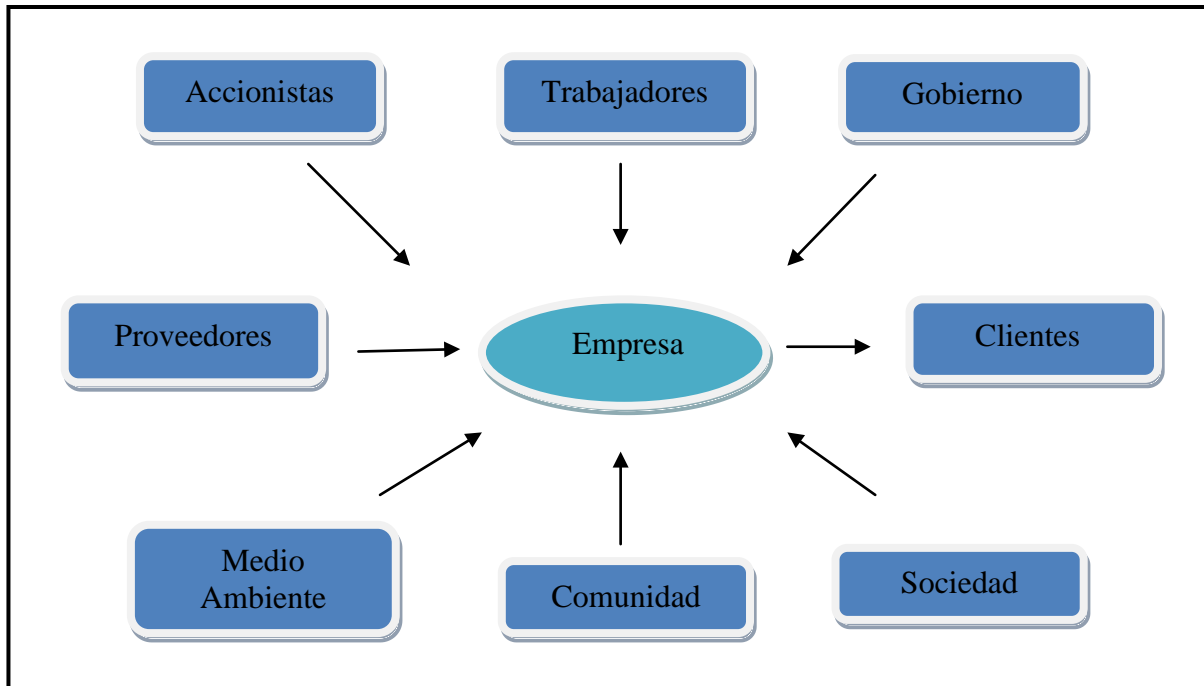
---

<sup>3</sup> Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social en [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)

<sup>4</sup> Stakeholders en inglés

ya que para haber una comunicación es necesario más información además de haber un diálogo entre las dos partes. En la comunicación debe haber también más transparencia, claridad y que la información sea accesible y completa.

Núcleo principal de los grupos de interés de una empresa:



Además de estos grupos de interés, los otros principales grupos de interés de una organización pueden ser:

- Autoridades, gerentes y jefes;
- Trabajadores (colaboradores) y familias;
- Proveedores y cadena productiva;
- Comunidad donde se asienta y comunidades del entorno;
- Medio ambiente interno y externo;
- Gobiernos locales y nacionales/organismos reguladores
- Competidores/asociados
- Líderes de opinión
- Comunidad académica y científica
- Sistema financiero nacional y global (fuentes financieras)
- Instituciones internacionales

- Organizaciones de la sociedad civil (iglesias, sindicatos, ONGs)
- Sociedad como un todo (opinión pública, prensa)
- Planeta

Sin embargo, muchas veces la Responsabilidad Social es confundida con filantropía e inversión social. La filantropía es una acción personal en beneficio de otras personas, comunidades o causas sociales, motivadas por razones altruistas. La Responsabilidad Social, a pesar de incluir el concepto de filantropía, también va a una acción de la empresa y a la manera en que se relaciona con grupos de interés o stakeholders. Y la inversión social es la inversión que se va a realizar en el proyecto social y su inversión, sea ella de dinero, tiempo, transferencia de habilidades, infra-estructura, etc.

La Responsabilidad Social Empresarial es más que una colección de prácticas puntuales o iniciativas ocasionales motivadas por caridad o filantropía, por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. La RSE comprende el set de políticas, prácticas y programas integrados a la operación del negocio, que es reconocido por todos los empleados de la empresa, y que resulta motivado y premiado por la gerencia. (ACCIÓN EMPRESARIAL; 2001: 3)

Como define Baltazar Caravedo<sup>5</sup>, una organización socialmente responsable es una organización fuerte, que desarrolla un liderazgo compartido y que gestiona con eficacia sus recursos y procesos. Es una organización que practica valores constructivos, haciendo factibles la escucha, el diálogo, el respecto al otro, además de la diversidad y del desarrollo social, económico y ambiental, factores fundamentales del proceso de gobernabilidad y desarrollo sostenible. Y las prácticas coherentes de la RSE pueden contribuir a la integración de la sociedad, a la reducción de la conflictividad, a la mejora de la gobernabilidad y a la potenciación del desarrollo sostenible.

---

<sup>5</sup> CARAVEDO, Baltazar, Responsabilidad Social: Tarea de todos, 2009, pág. 2

### 1.3 La comunicación como forma de acción y sus estrategias

Las sociedades actuales están pasando muy rápido por diversos cambios y una de las cuestiones claves para posicionarse bien es saber cómo actuar en el medio de estos cambios. En este proceso todos se ven afectados, sin embargo, son las empresas las que más tienen que perder si no actúan con eficiencia. Costa (1999) se refiere a las empresas como organismos inmersos en un universo de cambios y expansión, que son los mercados, las instituciones, la sociedad, y el mundo globalizado. Son mundos en acción constante.

En base a esto, las empresas han sido obligadas a saber comunicarse con su entorno y la comunicación se impuso como la primera fuerza estratégica, por encima de las técnicas que anteriormente tenían alto valor dentro de las empresas, ya que estas se tornaron insuficientes.

En este proceso de transformación, su fuerza impone un replanteamiento de la acción y de la comunicación empresarial, y un punto clave es saber cuál es su público, quién va a recibir el mensaje. Los estudiosos del tema dividen este público en tres grupos, que suelen denominar como: las relaciones (comunicaciones) internas, que es la relación con los empleados y colaboradores de la empresa, “que fomentan nuevos valores y son el soporte de la imagen” (Costa, 1999). Bel Malén (2005) agrega que la comunicación interna está dividida en comunicación para la gestión, que es la información para la toma de decisiones, y la comunicación social, que es la comunicación con los empleados de la empresa. Pero lo que lo diferencia de los otros autores es que él ofrece una novedad, que es justamente juntar estos dos puntos en sólo uno y denominar esta fusión como estrategia de comunicación de la empresa. Esto se basa en hacer que los empleados también puedan tener información y madurez para la toma de decisiones.

El segundo grupo lo conforman las relaciones (comunicaciones) externas, que se ven en creciente diversificación en función de estrategias de *marketing*, imagen y etc, y son las relaciones con su entorno cercano y con la opinión

pública. En este punto es necesario saber cuales medios se debe utilizar, de acuerdo a determinado público, además de saber evitar medios inadecuados. Malém (2005) también agrega dos términos a las relaciones externas. Uno es la comunicación externa institucional, que es hecha con altos funcionarios, con políticos y debe realizarse por medio de *lobby*<sup>6</sup>, con mucho profesionalismo. En cuanto la comunicación externa social se basa en un mayor esfuerzo comunicativo y para lograr esto recoge distintas acciones.

El tercer grupo de público de una empresa para Costa (1999) se denomina como relaciones institucionales y para Malém (2005) es comunicación intermedia. Está direccionada a los clientes, proveedores, sector, accionistas, entornos locales, etc. Y en este grupo están aplicadas en mayor parte las estrategias de identidad y de imagen corporativa. Este público se diferencia de los otros dos ya que no se lo puede considerar como interno, pues no pertenece a la empresa; ni externo, porque no está tan afuera de sus acciones y tampoco ajeno a la empresa.

De esta manera, a partir de este descubrimiento, las empresas pasaron a gestionar su comunicación. Dentro de esto, un punto crucial fue descubrir que la publicidad no era más el sistema adecuado para comunicarse, pues la comunicación debería ser más directa, de acuerdo a cada público específico, que es la comunicación corporativa de la empresa.

Al saber distinguir sus públicos, la empresa tiene más facilidad en atender con eficiencia a cada uno de ellos, además de saber coordinar el flujo de comunicaciones que recae sobre ella. Y lo más importante, que al saber cuáles son sus públicos, la empresa puede definir mejor la “estrategia global de su identidad cultural, de su imagen corporativa y el estilo de sus comunicaciones”.

---

<sup>6</sup> GARCÍA, Lizana (2003) definió el Lobby como un plan o estrategia de comunicación y relaciones públicas para comunicar y defender determinados intereses ante los legisladores y los distintos representantes de las administraciones públicas.

Es posible percibir que ha habido muchos cambios en lo que se refiere a la economía empresarial a lo largo de los últimos años. Anteriormente las empresas se basaban en un balance del pasado y ahora ellas hacen sus cálculos económicos empresariales orientados hacia el futuro que desean tener, como también prever los comportamientos en su entorno. Y para lograr este buen posicionamiento en el futuro, nada mejor que destinar un papel altamente significativo a la comunicación empresarial. Esta comunicación se refiere a saber lidiar con los nuevos públicos, que tienen nuevas demandas y saber utilizar ahí las llamadas políticas de comunicación empresarial. El proceso de comunicación dentro de las empresas estaba basado en la información, y fue percibido que esto era necesario para la toma de decisiones, pero no para crear valores y tampoco motivar conductas. Sólo la información no era suficiente para resolver algunas cuestiones tanto internas como externas de la empresa.

Lo que ocasiona el concepto antes definido, es el nuevo planteamiento estratégico para gestionar la comunicación. Es un enfoque que no comete el error de separar comunicación y acción y que se entrelaza en la línea estratégica de acción y el *management* de la empresa, como explica Costa (1999). Lo principal es sintetizar que la comunicación es acción y la acción en comunicación. “En las empresas y organizaciones, y en sus relaciones con el entorno, los actos y las comunicaciones son objeto de “gestión”, es decir, que son instrumentos, y están determinados por decisiones de carácter estratégico orientadas a un fin práctico, y que serán realizadas”. (Costa; 1999: 64)

La comunicación es la acción permanente tanto de las empresas como de las comunidades, en la mirada hacia el futuro. Como define Alberto Pérez (2001) la acción de la comunicación busca un posicionamiento en el futuro, además de buscar un espacio en el conocimiento, en los negocios y en la acción humana. Y el nuevo entendimiento del reto empresarial ha cambiado de un reto funcionalista a un reto dominante, humano y social.

Pero lo que es posible percibir es que el poder otorgado a la comunicación de adecuarse a situaciones diferentes, no siempre es positivo para todos los que

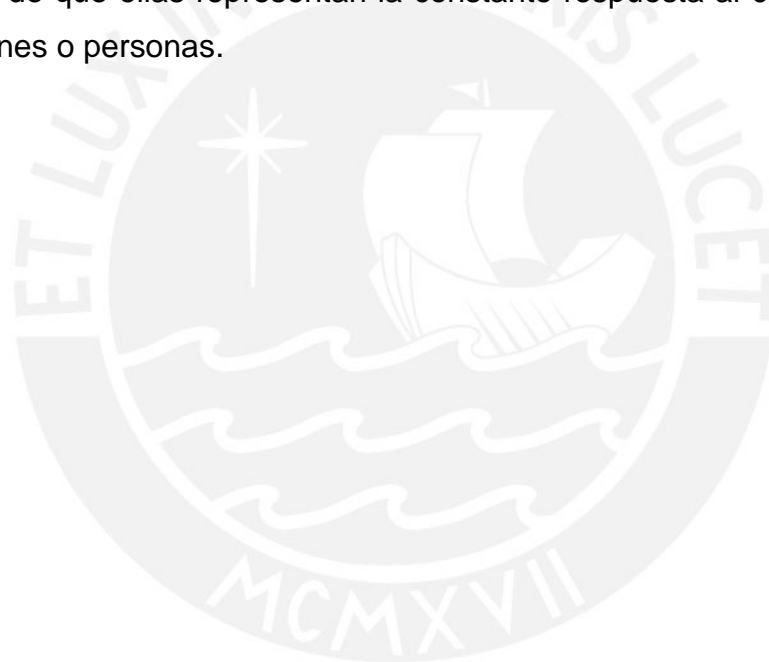
participan de este proceso, pues algunas veces la comunicación es utilizada solamente para favorecer a ciertos grupos de la sociedad. Cuando la comunicación es utilizada de esta manera, no se está pensando en la comunicación como un mero acto de transmitir mensajes o como un proceso de socialización. Más bien como el poder que tiene la comunicación en influenciar sobre los seres humanos. Esto se refiere a los cambios político – económico que se desea generar de acuerdo a los objetivos de cada sector, como empresarial, institucional y político. Además de situaciones sociales en que algunos actores adquieren posiciones dominantes y otras posiciones menos favorecidas. Esto es un indicativo de que la comunicación cumple funciones más allá de informar. Su función más destacable es el poder que instituye a la persona o institución que sabe hacer uso inteligente de ella. Y al hablar de este poder que tiene la comunicación para quien sabe mejor hacer uso de ella, estoy hablando de estrategias de comunicación.

Estrategia significa “la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar, que es la capacidad para resolver los conflictos eligiendo entre alternativas de acción” (ALBERTO; 2001: 25). El término estrategia surgió en Grecia, como un paradigma militar, ligado al uso de la fuerza para solucionar conflictos. En el mismo siglo, V a.C. el término se utilizaba en China, pero con otro propósito, que era hacer prevalecer la inteligencia sobre la fuerza. Y una misma palabra que había surgido para designar como conducir las tropas para ganar la guerra a través de batallas, también serviría para orientar decisiones equilibradas y establecer consensos y alianzas. Y es este segundo uso de estrategia, que es la utilizada en la comunicación, desde hace mucho tiempo. Es posible ver como desde los primeros actos de política hasta los días actuales, los hombres han intentado mejorar su posición en la sociedad haciendo uso de estrategias y métodos de comunicación. Gran parte de la eficacia de lo que se habla está en pensar bien lo que transmitimos y utilizar en esta comunicación algunas estrategias.

¿Pero para qué sirve la comunicación estratégica? La comunicación estratégica sirve a las personas como acción para alcanzar sus metas en

sociedad, ayudándolas para que los resultados de sus actividades estén más cerca a sus objetivos. Implica administrar la comunicación, controlándola y organizándola, pero sobre todo gestionando el futuro, para a través de la comunicación obtener una mejor coordinación entre todos los jugadores y un pasaje satisfactorio del pasado para el futuro.

Las empresas buscan las estrategias como forma de lograr algo dentro de la sociedad, sin embargo, es posible encontrar estrategias que fueron diseñadas de manera equivocada y fracasaron, no obteniendo respuesta en el futuro, tampoco en el espacio en que actúa. De esta manera, es posible comprender que la preocupación tanto por la estrategia, como por la comunicación, se basa en el hecho de que ellas representan la constante respuesta al éxito y fracaso de instituciones o personas.



## CAPÍTULO 2: EL CONFLICTO

### 2.1 ¿Qué es un conflicto?

La existencia de conflictos en las sociedades es algo inevitable, pues es una realidad de la vida social y a medida en que ésta sea más compleja existirá una mayor presencia de situaciones conflictivas. Es un hecho social necesariamente presente, ya que ocurre en todos los ámbitos de la sociedad, que van desde la esfera internacional, con los conflictos entre los países, hasta las áreas más cercanas de la vida cotidiana, con los conflictos entre personas. Y estos conflictos, a pesar de estar en ámbitos distintos, presentan las mismas características esenciales. Todos tienen un problema, que ha aumentado de proporción y que deben ser analizados y solucionados adecuadamente.

Desde Karl Marx se estima de manera explícita que los conflictos están latentes en toda sociedad, pues todo lo que vive conoce constantes estados de conflictos. El simple hecho de vivir ya es necesario para experimentar crisis y tensiones, tanto con el propio mundo, como con el mundo exterior. Un conflicto tiene que ver con la manera con que los hechos son vistos y percibidos. Si otros grupos o personas ven los hechos de una manera distinta, esto ya es un motivo de conflicto entre las partes.

En base a esto, muchas son las definiciones que existen acerca de lo que es un conflicto. Para Coser “el conflicto social significa una lucha con respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales” (COSER; 1961: 37). Lo que define Coser (1961) es básicamente lo que dicen otros autores y que es posible resumir las demás definiciones del conflicto como una situación que aparece cuando dos o más actores se ven mutuamente como un obstáculo para satisfacer sus propios intereses y necesidades. Y como consecuencia de esto, cada parte actúa en busca de neutralizar, controlar o eliminar a la otra parte.

De acuerdo a las definiciones del tema, ProDiálogo<sup>7</sup> describe que es posible decir que los conflictos se producen en determinados tiempos y espacios, pero que están en un proceso de evolución, lo que hace que a lo largo del proceso esta puede variar algunas características. En todo conflicto deben existir dos o más actores, pues un conflicto nunca se da con una sola parte y para que exista una situación de conflicto es necesario que por lo menos una de las partes vea a la otra como un obstáculo. Para comprender el conflicto es necesario entender lo que está en juego, cuales son los intereses. La manifestación de los conflictos está basada en las acciones que realiza cada actor y estas acciones pueden ser pacíficas o violentas, además de que pueden o no ubicarse en los marcos institucionalizados.

Es extremadamente percibido que los conflictos están siempre relacionados a lo negativo. Al pensar en un conflicto, lo primero que viene a la mente de las personas es lo malo que esto resultar ser, además que sólo va a causar daños. Pero lo que no siempre es identificado, es que los conflictos pueden resultar una enseñanza para las partes. “Las clases sólo se constituyen mediante el conflicto. Los individuos deben tener posiciones comunes objetivas en la sociedad; sólo adquieren conocimiento de la comunidad de sus intereses en el conflicto, con el conflicto y por el conflicto” (MARX en COSER; 1961: 37) Los conflictos generan acciones positivas en la sociedad, como promover el aprendizaje y de esto resultar en un cambio positivo en sus realidades; crear discusiones sobre problemas que existen, pero que aún no fueron explorados; como también promover la integración y cooperación de los miembros de cada parte, haciendo que todos se envuelvan por generar un bien colectivo.

Por otro lado, el conflicto aún mantiene algunos aspectos que son interpretados como negativos que son: generar comportamiento que pueden llevar a la violencia; distorsión de percepciones y juicios; además de crear estereotipos

---

<sup>7</sup> ProDiálogo está formado por un equipo de profesionales especialistas en la Prevención y Transformación de Conflictos en el Perú. Información acerca de esta organización se puede conseguir en: [www.prodialogo.org](http://www.prodialogo.org)

que no son verdaderos y crear emociones que después se tornan difíciles de controlar.

Lo que no se debe dejar de tomar en cuenta es que todo conflicto representa una posibilidad de peligro para las partes involucradas y para la sociedad, sin embargo el conflicto también es una oportunidad de aprendizaje, de crecimiento y mejorías para ambas partes. Muchas veces, al analizar un conflicto, se percibe que los actores involucrados quieren de todas maneras descubrir todo que pueda de la otra parte, para que de esa manera sepa como actuar delante del problema, y que solamente sus necesidades sean atendidas. Sin embargo, lo que no perciben, es que es no es necesario que la otra parte sea derrotada para que sus necesidades sean atendidas. Las dos partes pueden unirse y las dos pueden avanzar juntas, haciendo los cambios necesarios y contribuyendo al desarrollo de ambas. Pero, como explican Munduarte y Medina (2005), algo que es importante hacer presente es que por más que el conflicto sea una realidad presente, no se debe pensar que el conflicto es necesario, ya que algunos conflictos son inútiles y de ellos no van a demandar cambios positivos. Otro punto importante es tener una concepción ingenua acerca de los conflictos, pues un conflicto siempre genera un sin fin de cosas negativas tanto para las personas como para las sociedades.

Las ideas que fueron anteriormente presentadas están basadas en las concepciones que se tienen de los conflictos, desde que este tema empezó a ser abordado y desde donde fueron analizadas sus causas y naturaleza, así como sus formas de solución. El estudio de los conflictos puede ser dividido en tres enfoques, en que cada uno se relaciona con una época distinta. Primero viene el enfoque tradicional, que es datado de las décadas de 30 y 40. De ahí viene la idea de que el conflicto es algo malo y que por lo tanto debe ser evitado, ya que el pensamiento que existía en la época es que el conflicto sólo afecta negativamente a quienes hacen parte de ello. El único pensamiento en esta época, para resolver los conflictos es atacándolos. Entre sus causas están la mala comunicación entre dos o más partes, además de la falta de confianza y franqueza. A pesar que la idea acerca de los conflictos esta cambiando, este enfoque todavía es el que más se tiene acerca de los conflictos, pues para

muchas personas un conflicto solamente es algo malo y destructivo. Otro enfoque que se tiene sobre el tema de conflictos es el enfoque de las relaciones humanas. Este enfoque empezó a ser abordado a fines de la década de 40 hasta la década de 70. Se basa en que los conflictos son algo que hace parte de las relaciones humanas y por lo tanto debe ser aceptado como es. Este enfoque significó un avance en el tema, pues no era más visto como algo negativo y sí que podría acrecentar algo bueno. Por último está el enfoque interactivo, que acepta el conflicto como tal, pero que va más allá de esto. En este enfoque, lo importante no es aceptar el conflicto, pero sí que este conflicto genere acciones positivas en las personas, grupos y organizaciones que están en su medio. El enfoque interactivo del conflicto plantea que el conflicto genere cambios e innovación. Que las personas sepan tomar decisiones y que alcancen sus metas a través de lo que fue aprendido. Es la utilización didáctica del conflicto.

## **2.2 Las definiciones de los conflictos sociales**

Cuando se habla de los conflictos sociales es necesario saber los puntos que los definen, y que pueden ser muchos. Al tener un conflicto es necesario identificar el tipo de este conflicto, quién está involucrado en este conflicto, cual es su complejidad, en que etapa se encuentra este conflicto, entre otros puntos.

Separando cada uno de estos puntos que hace parte de un conflicto, empiezo por definir los tipos de conflictos. En el Perú, una de las instituciones que se encarga de defender los derechos de los ciudadanos y supervisar la actuación del Estado, así como la prestación de los servicios públicos y solucionar los conflictos es la Defensoría del Pueblo. Desde inicios de 2004 la Defensoría creó un comité de seguimiento e intervención en conflictos sociales, que después fue convertido en Unidad de Conflictos Sociales, donde se analiza y

monitorea los conflictos a nivel nacional. Entonces, según la Defensoría del Pueblo<sup>8</sup>, actualmente en el Perú los conflictos son del tipo:

- Socioambiental, que es un conflicto que gira en torno al control, uso y/o acceso al ambiente y a sus recursos. Además de esto, en el conflicto socioambiental también están presentes componentes del tipo políticos, económicos, culturales y sociales.
- Asuntos de gobierno local, donde la dinámica está basada en la gestión pública de los municipios provinciales y distritales.
- Laborales, que es cuando los conflictos giran en torno a los derechos laborales y a reivindicaciones.
- Asuntos de gobierno nacional, que se basa en los problemas de gestión pública del gobierno central.
- Comunales, cuya dinámica gira en torno a problemas de acceso de recursos naturales, propiedad y límites de territorio entre dos o más comunidades.
- Demarcación territorial es un conflicto muy parecido con el conflicto comunal, pues gira en torno a establecimiento de límites circunscripciones territoriales.
- Asuntos de gobierno regional, que también está basada e la gestión pública, pero en este caso de los gobiernos regionales.
- Electorales son los conflictos basados en la no aceptación de los resultados de las elecciones y al rechazo de las personas electas.
- Cultivo ilegal de coca, que gira en torno de la siembra ilegal de coca, del narcotráfico y de las acciones del estado frente a éste problema.

Además de estos conflictos que fueron destacados, la Defensoría del Pueblo denomina otros conflictos como “otros”, donde es posible comprender que abarca otros casos que no fueron citados, pero que no son explicados.

Otro punto importante que se debe considerar al analizar un conflicto es saber cuáles son las partes o actores que hacen parte de tal conflicto. Es claro entender que las partes involucradas en los conflictos son diferentes

---

<sup>8</sup> Defensoría del Pueblo - Reporte de Conflictos Sociales N° 77, julio de 2010  
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/reporte-77.pdf>

dependiendo de cada tipo de conflicto, pero existen muchos actores que están presentes en diferentes tipos los conflictos. En ellos podemos identificar al gobierno, dividido en los gobiernos nacional, regional y municipal; la empresa en cuanto a gerencia, y empresa en cuanto a los trabajadores; la comunidad o las comunidades; las ONG's; la Iglesia, etc. Estos actores pueden ser diferenciados por actores primarios, actores secundarios, terceros o imparciales, observadores y veladores del orden público, como define ProDiálogo. En los conflictos en el Perú, los actores primarios son en mayor parte las empresas extractivas, fundamentalmente mineras. Los restantes se refieren a conflictos por minería informal y a casos no extractivos. Por otro lado está el Estado, aunque dividido en poder ejecutivo, gobiernos regionales, municipalidades provinciales o distritales, registra que la mayor presencia está en los municipios distritales y los gobiernos regionales

En un conflicto también es necesario tener presente su complejidad, pues es a partir del entendimiento y análisis de sus factores es que es posible buscar su solución. Basándose en el análisis de algunos conflictos y como ya fue dicho anteriormente en la presente investigación, es notorio percibir que una de las principales causas de un conflicto está en la divergencia de pensamientos entre los múltiples actores. Cada uno de los actores busca solucionar de manera rápida y positiva sus necesidades. Otro punto complejo son los múltiples asuntos, alrededor de lo que constituyen un conflicto. Los conflictos en el Perú mayormente son generados por contaminación del medioambiente, donde afectan el aire, agua, suelo, etc.: por búsqueda de beneficios locales por parte de las comunidades donde tienen empresas operando; por gestión de fideicomisos y fondos de canon; por incumplimiento de compromisos, entre otros. También es identificado en la complejidad los múltiples factores de un conflicto, donde encontramos entre otros una inadecuada comunicación/información, punto principal de esta investigación; como también la exclusión social, política y económica; la falta de cumplimiento por parte del gobierno o de las empresas; la desconfianza generalizada, además de otros factores, entre ellos la gran insatisfacción por parte de la población, que no cuenta con necesidades básicas.

La fase en que se encuentra el conflicto también es otro punto de análisis. Igual que los tipos de conflictos, la Defensoría del Pueblo define las fases o estado de un conflicto. Las definiciones de estas fases o estados de los conflictos son:

- Activos, que son los conflictos que fueron expresados por una de las partes, reclamados de formas públicas formales o informales;
- Latentes, se basan en conflictos que están ocultos o inactivos. En estos los conflictos todavía no fueron manifestados o fueron y han sido dejados por un tiempo considerable;
- Nuevos
- Reactivados, son los que habían sido dejados de lado, pero han vuelto a ser reclamados;
- Resueltos son los que mediante acuerdo, normas, leyes, etc., se establece relaciones de armonía entre las partes.

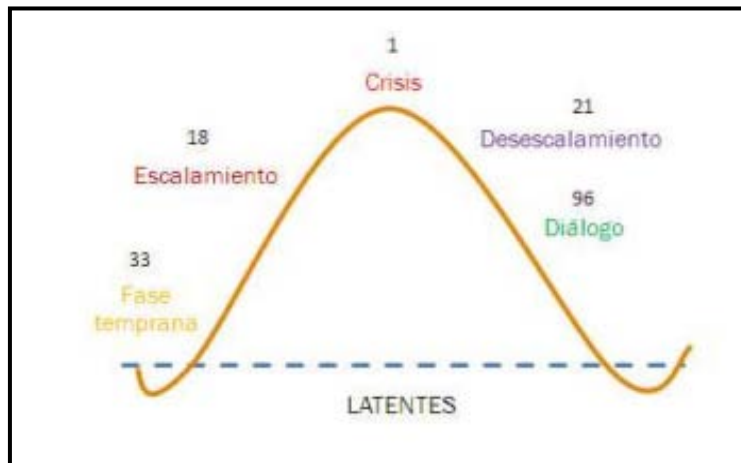
Partiendo de esta definición de los conflictos, mi investigación se orienta en el estudio de un conflicto resuelto, que ya existió, pero con cambios de actitudes y un acuerdo las partes se encuentran en armonía.

Los conflictos que están activos pasan por algunas etapas durante todo su desarrollo. La Defensoría define de la siguiente manera estas fases o etapas de un conflicto.

- Fase temprana: es el momento en que las partes se dan cuenta de sus diferencias, identifican a sus opositores y afirman públicamente sus posiciones frente al caso.
- Fase de escalamiento: es cuando aumentan tanto las relaciones de tensión, como la intensidad de las acciones de violencia, resultando ser muy complicado generar un diálogo entre las partes.
- Fase de crisis: es la fase donde las partes o alguna de ellas presente hechos de violencia física.
- Fase de desescalamiento: es cuando hay un baja en las acciones de violencia y en las relaciones de tensión, habiendo oportunidades para el diálogo entre las partes.

- Fase de diálogo: es cuando existe una comunicación directa o mediada entre las partes. “Es una opción presente en toda la vida del conflicto social”.

Actualmente en el Perú los conflictos activos están en las siguientes fases indicadas abajo:



Después de definir algunas características del conflicto, es posible percibir que como en todo proceso conflictivo están involucradas percepciones y emociones, basadas en la interpretación de los hechos, en la información y en situaciones, necesidades e intereses, la comunicación en los conflictos no es solamente un elemento fuerte, sino una pieza fundamental en el manejo de este para su transformación.

### 2.3 Los conflictos en el Perú

Desde tiempos muy remotos el Perú es considerado uno de los principales productores de minerales en el mundo. En la época pre inca la extracción de los minerales tenía diferentes fines, ya sea religiosos u ornamentales; hasta convertirse en la época Mercantilista en el eje del sustento de la economía nacional.

A partir de la década de los 90, el Perú resultó ser un lugar muy atractivo para las extracciones mineras, debido a su importante potencial geológica y a su política estatal destinada a atraer capitales extranjeros, los cuales ofrecían

estabilidad y un marco legal favorable a las inversiones. El Perú sigue siendo uno de los principales productores de minerales en el mundo, sin embargo, esto no hace que sea un país rico y desarrollado. Pero al decir que el Perú no es un país rico y desarrollado no es decir que no tenga riquezas y recursos, pues el país sí tiene muchas riquezas y recursos, pero el problema es que existe una incapacidad para gestionar todas estas riquezas y recursos.

Entonces a partir del descubrimiento del grande potencial geológico y de la apertura a capitales extranjeros, la gran minería se instala en el país, principalmente en el norte peruano, desarrollándose grandes proyectos en zonas que estaban dedicadas a otras actividades productivas. Esto ha traído como consecuencia que muchas comunidades y/ o poblaciones se encuentren amenazadas por los impactos ambientales generados por estos proyectos mineros, protagonizando protestas y conflictos socioambientales. Siguiendo este mismo raciocinio, Acevedo Rojas (2009) escribe en su texto “Comunicación y conflictos socioambientales en el Perú:

En las dos últimas décadas, en el marco de las reformas neoliberales y de apertura de la economía peruana a la inversión extranjera, la actividad extractiva de minerales ha ocupado un lugar preponderante en la generación del Producto Bruto Interno (PBI) y especialmente en las exportaciones. Desde entonces, los conflictos sociales que tienen como principales actores a las empresas mineras, el Estado y las comunidades, han crecido sostenidamente. (ROJAS; 2009: 2)

Actualmente en el Perú existen registrados 248 conflictos sociales, como informa la Defensoría del Pueblo en su Reporte de Conflictos Sociales nº 77, del mes de Julio de 2010. El mapeo de estos conflictos, hecho por la Defensoría, muestra que existen 168 conflictos activos (68%) y 80 conflictos latentes (32%), donde de esta cifra existen 6 conflictos nuevos, 2 conflictos resueltos y 1 conflicto reclasificado. De los conflictos activos, 96 se encuentran

en proceso de diálogo (57%), siendo 28 en mesas de diálogos y 17 en mesas de diálogo con la presencia de la Defensoría del Pueblo.

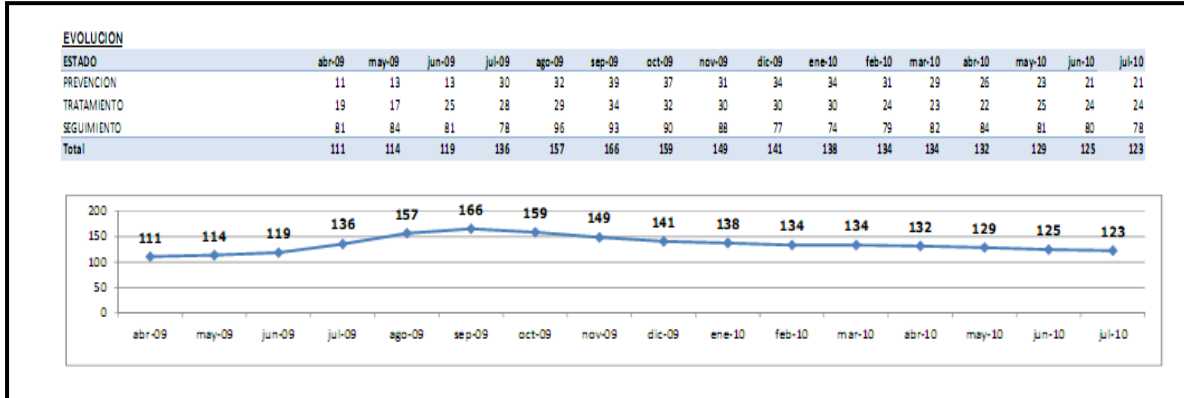
Como ya fue citado anteriormente, los conflictos registrados en el Perú son de distintos tipos, sin embargo, como puede ser percibido en los informes de los últimos años sobre los conflictos sociales, elaborado por la Defensoría del Pueblo, cerca de la mitad de estos conflictos se asocia a cuestiones ambientales, en especial con desarrollo de proyectos y actividades de la minería.

Según los últimos datos divulgados los conflictos son<sup>9</sup>:

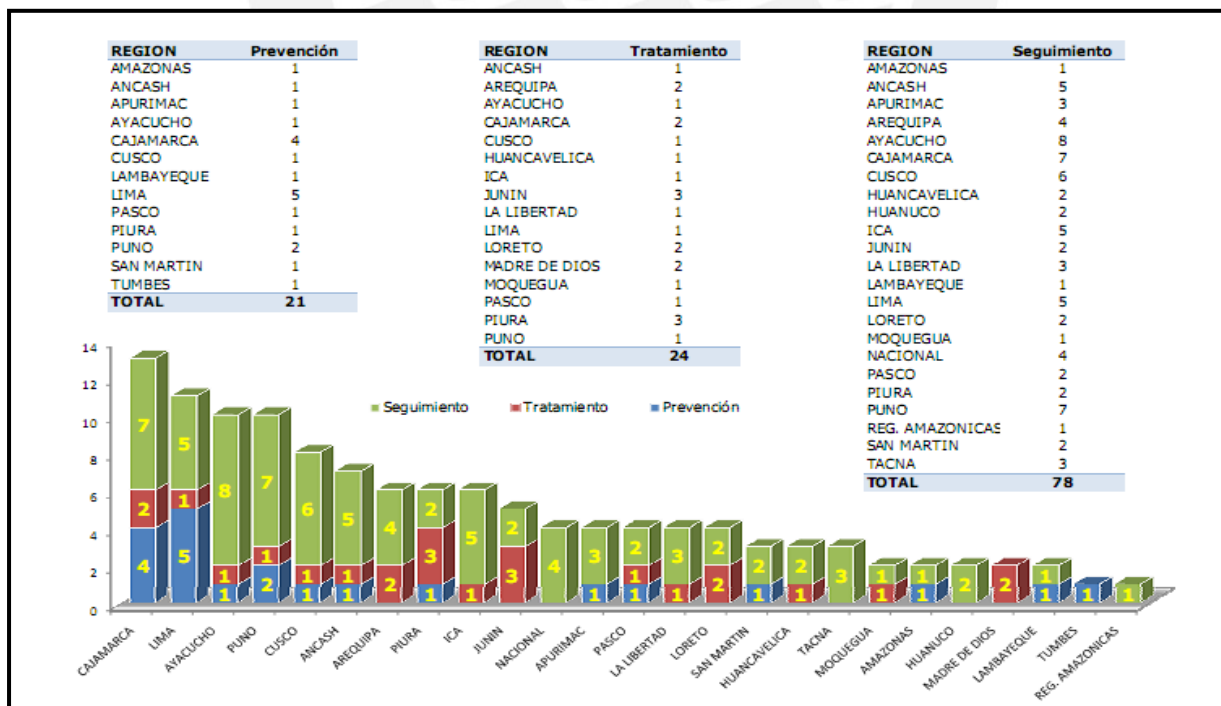


<sup>9</sup> Defensoría del Pueblo - Reporte de Conflictos Sociales N° 77, julio de 2010  
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/reporte-77.pdf>

En el Perú, además de la Defensoría del Pueblo, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) tiene una oficina de Gestión que hace seguimiento a los conflictos en el país. Según sus datos, la evolución de los conflictos es la siguiente<sup>10</sup>:



Una cuestión importante a ser analizada en este contexto de los conflictos en el Perú es que los conflictos se ubican principalmente en zonas donde la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza, así como también en zonas de pobreza extrema. Como reporta la PCM, los conflictos sociales en Julio del 2010 están clasificados geográficamente de la siguiente manera:



<sup>10</sup> Presidencia del Consejo de Ministros: [http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogcs/Confl\\_Jul10.pdf](http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogcs/Confl_Jul10.pdf)

## 2.4 La mediación como conciliación de conflictos

Como hace algunos años estos conflictos aumentaron debido a diversos factores, las personas fueron obligadas a encontrar métodos para solucionar estos problemas. Como parte de este enfrentamiento al problema, fueron creados diversos centros de conciliación, para atender a los casos más extremos en que eran necesarios la intervención de un experto en el tema, que sirve como un mediador entre las partes. Uno de los principales puntos para solucionar estos conflictos es a través de una comunicación efectiva entre los actores, ya que la comunicación es esencial para el desarrollo y para el cambio social. Para esto, los mediadores o conciliares tienen como parte de sus trabajos diseñar y proponer las estrategias de comunicación que mejor actúen como objeto conciliador en los conflictos.

Cuando las partes del conflicto no consiguen por sí mismas arreglar las cuestiones que generaron el conflicto o cuando la comunicación entre ellas no es eficaz y no pueden modificar esto, entonces una tercera persona es incluida en el proceso de negociación, que es el mediador. Para Moore<sup>11</sup> “mediación es la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable”. Para que exista una mediación y que esta tercera persona pueda desarrollar su trabajo algunas cuestiones deben ser aclaradas en el proceso. La intervención de un tercero, es decir que esta persona puede modificar la dinámica de la relación conflictiva, agregando informaciones nuevas, influyendo sobre las creencias y utilizando métodos más eficaces para ayudar a las partes a resolver las cuestiones del conflicto. Para que esto ocurra, sabemos que es necesario que los participantes acepten al mediador, que aprueben su presencia y escuchen sus sugerencias. Un punto importante en el proceso de resolución del conflicto con la ayuda del mediador, es que este debe ser imparcial y neutral, y que el mediador no esté contra o a favor de una de las

---

<sup>11</sup> MOORE, Christopher, El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 1995, p. 44.

partes. Sin embargo, esto no significa que él no pueda tener su propia opinión acerca del resultado de la disputa.

A pesar de que muchos de los estudios sobre la intervención de un tercero en la disputa hablan sobre mediación, en el Perú el término más utilizado es conciliación. En 12 de noviembre de 1997 fue promulgada por el entonces Presidente de la República Alberto Fujimori Fujimori la ley nº 26872, llamada Ley de la Conciliación Extrajudicial, en que se declaraba de interés nacional la institucionalización y desarrollo de la Conciliación como mecanismo alternativo de solución de conflictos. Durante estos casi 13 años algunos de los párrafos sufrieron algunas modificaciones, pero la base de la ley se mantuvo. A partir de ahí muchos centros de conciliación privados y gratuitos fueron abiertos en todo el país, con el objetivo de propiciar una cultura de paz, que se realiza siguiendo los principios éticos de equidad, veracidad, buena fe, confidencialidad, imparcialidad, neutralidad, legalidad, celeridad y economía. Todavía no ha sido posible saber cuantos centros en el total hay en el Perú, pero actualmente existen 18 Centros de Conciliación en Lima gratuitos, 6 en Callao y 44 en las provincias.

En una negociación la comunicación es un elemento fundamental. Se supone que se existe una conversación entre las partes entonces resolverán sus diferencia. Sin embargo, en el caso del conflicto esto no es válido, pues como se habla de personas que tienen diferencias, la comunicación entre ellas es pobre y poco confiable. Los canales de comunicación no son utilizados de manera confiable para aclarar los puntos, más bien son utilizados para confundir al otro.

Pero la mala comunicación agrava la posibilidad del error y la información equivocada sólo reforzará las orientaciones y expectativas preexistentes. Y la comunicación improductiva puede llegar a romper con la interacción entre las partes, como también imposibilitar la negociación entre ellas. Es que así como la comunicación puede resolver los conflictos, también puede generar conflictos entre grupos o personas, pues puede haber malentendidos, desinformación,

problemas semánticos, mentiras o engaños, además de los problemas con los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, etc.

De acuerdo a Moore<sup>12</sup>, el mediador debe trabajar algunos puntos a fin de modificar la comunicación y ayudar a las partes. Estos son:

1. la determinación de lo que se comunica;
2. la determinación del modo en que se comunica un mensaje;
3. la determinación de la identidad del comunicador del mensaje;
4. la determinación de la identidad del destinatario del mensaje;
5. la determinación del momento en que se entrega un mensaje;
6. la determinación del lugar en que se entrega el mensaje;
7. el mejoramiento de la capacidad de las partes para recibir mensajes.

Esta reformulación permite realizar modificaciones y correcciones que aseguren una comunicación más precisa. En algunas disputas, desdibujar la información o restarle valor también puede ser una manera de actuar del mediador, con el objetivo de subrayar solamente los puntos que conducirán al acuerdo. Esto hace parte a lo que vengo llamando: “estrategias de comunicación”. El mediador utiliza el recurso de sólo revelar la información que facilitará su decisión.

En el proceso de reconciliación de un conflicto, el mediador necesita al principio hacer un mapa del conflicto, en el cual debe detallar todas las causas, identificar los obstáculos y diseñar los procedimientos para resolver el conflicto. La mayoría de los conflictos tienen múltiples causas y la tarea del mediador, como también de los actores, es identificar las causas de los problemas y adoptar medidas para resolverlos. Los mediadores deben diseñar estrategias de intervención que puedan responder a las cuestiones propias de cada divergencia.

---

<sup>12</sup> MOORE, Christopher, El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 1995, p. 234 - 235

### 2.4.1 – Distintos enfoques ante los conflictos

Cuando se trata de solucionar un conflicto, distintas son las vías que existen para lograr ese objetivo. Como ya fue dicho, los conflictos tienen distintos factores y de acuerdo a cada uno de ellos se debe utilizar una estrategia distinta. Para solucionar los conflictos, se utiliza:

- Gestión, manejo, administración o abordaje de conflictos,
- Gestión de crisis;
- Resolución de conflictos;
- Prevención de conflictos;
- Transformación de conflictos.



## CAPÍTULO 3: LA COMPAÑÍA MINERA MILPO S.A.A

### 3.1 La empresa y sus campos de actuación

El grupo minero Milpo S.A.A. inició sus actividades de extracción en el Perú en 1949 y es un grupo que está dedicado a la operación de minas de grande porte, productoras de zinc, plomo, cobre, plata y oro. Milpo cuenta actualmente con la mina El Porvenir, en Cerro de Pasco; la mina Atacocha, también en Cerro de Pasco; la mina y refinería Iván, ubicada en Antofagasta – Chile; la mina Chapi, en Moquegua y la mina Cerro Lindo, en Chincha.

A lo largo de estos años, Milpo viene creciendo con sus actividades de exploración y, de esta manera, contribuyendo al desarrollo del Perú. En el 2006, Milpo ocupó la cuarta posición en el sector minero nacional, entre los productores de zinc y plomo. Sus producciones fueron 6,25% y 5,37% respectivamente del total nacional de estos metales.

La unidad minera El Porvenir fue la primera del grupo, fundada en 1949. Está ubicada en Cerro de Pasco, a 4.100 metros de altitud. Su producción se basa en concentrados de zinc, plomo, cobre, además de contenidos de oro y plata, a través de proceso de flotación de minerales. Tiene capacidad para producir 5.000 toneladas diarias y se espera incrementar esa producción a 7.000 toneladas por día. Los costos de la unidad El Porvenir están entre los más bajos del mundo, entre algunas razones, por contar con operaciones altamente automatizadas, lo que originó que el cash cost disminuyera el promedio del año 2009 respecto al año 2008, de US\$ 27.70 / TMS a US\$ 21.54 / TMS.

Reservas y Recursos de la unidad El Porvenir al cierre de 2009<sup>13</sup>

	TM	oz Ag/t	%Pb	%Zn	%Cu
<b>Total reservas</b>	<b>13,306,990</b>	<b>1.19</b>	<b>0.50</b>	<b>4.26</b>	<b>0.24</b>
Recursos Medidos e Indicados	12,639,143	2.17	1.05	4.01	0.21
Recursos Inferidos	11,536,864	1.28	0.53	3.41	0.22
<b>Total Recursos</b>	<b>24,176,007</b>	<b>1.75</b>	<b>0.80</b>	<b>3.73</b>	<b>0.21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37,482,997</b>				

Atacocha es otra unidad minera que también está ubicada en Cerro de Pasco. Es una mina subterránea y produce, a través de flotación mineral de su propia planta de concentrado, zinc, plomo y cobre, con contenidos de oro y plata. Milpo adquirió Atacocha en noviembre de 2008 y desde entonces viene priorizando la reducción de costos en su producción, lo que fue logrado en 2009, cuando estos costos promedios se quedaron por debajo de los US\$ 30 / TMS, en comparación con 2008, cuando estuvieron cerca de los US\$ 44 / TMS.

Reservas y Recursos de la unidad Antocha al cierre de 2009<sup>14</sup>

	TM	oz Ag/t	%Pb	%Zn	%Cu
<b>Total reservas</b>	<b>3,274,499</b>	<b>1.88</b>	<b>0.98</b>	<b>4.25</b>	<b>0.32</b>
Recursos Medidos e Indicados	3,536,661	2.60	3.33	2.93	0.34
Recursos Inferidos	15,918,689	2.05	1.19	3.48	0.27
<b>Total Recursos</b>	<b>19,455,350</b>	<b>2.15</b>	<b>1.57</b>	<b>3.38</b>	<b>0.28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22,729,850</b>				

En Antofagasta – Chile, región costera del desierto de Atacama, se ubica la mina y refinería Iván. Su titular es la empresa minera Rayrock Ltda., empresa que desde 1999 pertenece 100% al grupo Milpo. En Iván se produce cátodos de cobre de alto grados de pureza y tiene capacidad para 40 toneladas diarias.

<sup>13</sup> Información Institucional Milpo S.A.A. “Mineros con optimismo” pág. 4

<sup>14</sup> Información Institucional Milpo S.A.A. “Mineros con optimismo” pág. 6

Reservas y Recursos de la unidad Iván al cierre de 2009<sup>15</sup>

Óxidos	Open Pit		Subterránea	
	TM	%CuT	TM	%CuT
<b>Total reservas</b>	<b>2,298,145</b>	<b>0.58</b>	<b>1,090,802</b>	<b>0.86</b>
Recursos Medidos e Indicados	5,482,665	0.54	1,909,378	1.13
Recursos Inferidos	16,554,657	0.60	2,623,007	1.05
<b>Total Recursos</b>	<b>22,037,322</b>	<b>0.58</b>	<b>4,532,385</b>	<b>1.08</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24,335,467</b>		<b>5,623,187</b>	

Sulfuros	Subterránea	
	TM	%CuT
<b>Total reservas</b>	-	-
Recursos Medidos e Indicados	10,518,287	1.53
Recursos Inferidos	7,602,111	1.21
<b>Total Recursos</b>	<b>18,120,398</b>	<b>1.40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18,120,398</b>	

La unidad minera de Chapi fue la tercera adquisición del grupo Milpo, en el 2006. Localizada en Moquegua, en las partes altas de la quebrada de Campayos, entre los 2.300 y 2.750 metros de altitud. Está destinada a la producción de sulfato de cobre, la cual tiene una capacidad de 80 toneladas por día. Ya durante el segundo año de funcionamiento, la unidad de Chapi logró incrementar en un 35% su producción del metal. En el 2009, la producción fue de 5,695 toneladas de cátodos de cobre.

<sup>15</sup> Información Institucional Milpo S.A.A. "Mineros con optimismo" pág. 8

Reservas y Recursos de óxidos y sulfuros de la unidad Chapi al cierre de 2009<sup>16</sup>

Óxidos	TM	%CuT	%CuS
<b>Total reservas</b>	<b>2,209,371</b>	<b>0.49</b>	<b>0.32</b>
Recursos Medidos e Indicados	3,703,058	0.54	0.34
Recursos Inferidos	135,614	0.46	0
<b>Total Recursos</b>	<b>3,838,672</b>	<b>0.54</b>	<b>0.34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6,048,043</b>		
Sulfuros	TM	%CuT	%CuS
<b>Total reservas</b>	<b>81,770,809</b>	<b>0.63</b>	<b>0.11</b>
Recursos Medidos e Indicados	17,574,163	0.68	0.10
Recursos Inferidos	85,932,975	0.58	0.10
<b>Total Recursos</b>	<b>103,507,138</b>	<b>0.60</b>	<b>0.10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>185,277,947</b>		

Milpo se encuentra actualmente en un proceso de ampliación de la producción en Chapi, lo que denomina “Proyecto de Sulfuros”. El proyecto busca ampliar la producción, a través de una nueva planta de flotación para concentrados de cobre, y producir adicionalmente más de 30,000tpd de concentrados de éste metal.

En 1999 Milpo inicia un proceso de reestructuración e inicia un proceso de cambio a fin de transformarse en una entidad abierta y regida por estándares internacionales. Como parte de este proceso que Milpo inicia las actividades mineras en la unidades El Porvenir e Iván, además de una campaña de expansión mucho más grande, decidiendo explorar por cuenta propia diversos yacimientos y asumiendo un importante programa de expansión con el objetivo de convertirse en un operador minero de primero nivel.

Como parte de este proceso Milpo viene realizando algunos proyectos y prospectos mineros, en que los más importantes son el Proyecto Hilarión y el Proyecto Pukaqaqa.

<sup>16</sup> Información Institucional Milpo S.A.A. “Mineros con optimismo” pág. 7

El proyecto Hilarión, que está localizado en el distrito de Hullanca, departamento de Áncash es 100% propiedad de Milpo. En este proyecto Milpo espera confirmar la viabilidad económica de una operación de 10,000tpd de concentrados de zinc y plomo, en una inversión entre US\$ 180 y US\$ 200 millones.

Reservas y recursos al cierre de 2009<sup>17</sup>

Cut Off	Categoría	Recursos Fase 2	% Zn	%Pb	Opt Ag	Recursos Fase 3	% Zn	% Pb	opt Ag
3.0	Med - Ind	7,082,975	5.20	1.11	1.47	13,767,392	4.65	0.93	1.26
% Zn	Inferido	14,789,855	5.52	0.90	1.44	30,739,214	5.11	0.72	1.05
<b>Total Medi- Ind. Inf</b>		<b>21,872,830</b>	<b>5.42</b>	<b>0.96</b>	<b>1.45</b>	<b>44,506,606</b>	<b>4.97</b>	<b>0.79</b>	<b>1.12</b>

En una ubicación a 10km de la ciudad de Huancavelica, con elevaciones que fluctúan entre 4000 y 4700 metros de altitud se realiza el Proyecto Pukaqaqa. Éste es un yacimiento de cobre, donde Milpo espera confirmar la viabilidad económica de una operación de concentrados de cobre 30,000tpd en una inversión de cerca de US\$ 300 millones.

Reservas y recursos al cierre de 2009<sup>18</sup>

Categoría	Cutoff (%Cu)	Recursos a diciembre 2006			Recursos a diciembre 2007			
		Miles de toneladas	%Cu	g/t Au	Miles de toneladas	%Cu	g/t Au	
Medidos								
	0.3	191	0.58	0.08	2,802	0.63	0.08	77
	0.4	170	0.61	0.08	2,700	0.70	0.09	73
Indicados								
	0.3	16,933	0.54	0.07	96,719	0.55	0.09	108
	0.4	13,796	0.58	0.07	62,840	0.66	0.1	106
<b>Medidos + Indicados</b>								
	<b>0.3</b>	<b>17,124</b>	<b>0.54</b>	<b>0.07</b>	<b>99,021</b>	<b>0.56</b>	<b>0.09</b>	<b>107</b>
	<b>0.4</b>	<b>13,966</b>	<b>0.58</b>	<b>0.07</b>	<b>65,041</b>	<b>0.66</b>	<b>0.1</b>	<b>105</b>
Inferidos								
	0.3	114,654	0.6	0.1	58,199	0.6	0.11	106
	0.4	93,559	0.66	0.1	38,696	0.73	0.13	102
<b>Total</b>					<b>157,220</b>			

<sup>17</sup> Información Institucional Milpo S.A.A. "Mineros con optimismo" pág. 9

<sup>18</sup> Información Institucional Milpo S.A.A. "Mineros con optimismo" pág. 10

Cerro Lindo es la más nueva unidad minera del grupo Milpo, inaugurada en 20 de julio del 2007. Está ubicada en el distrito de Chincha, a 1.800 metros de altitud y comprende 36 concesiones mineras, en un área de 30.607 hectáreas. La unidad minera está preparada para la producción de 146.000 toneladas métricas de concentrado de zinc, 148.000 toneladas métricas de concentrado de plomo y 39.500 toneladas métricas de concentrado de cobre.

Cerro Lindo fue descubierto en 1960, cuando los pobladores de la zona explotaban artesanalmente la región, y fueron detectados afloramientos de baritina en su superficie, lo que relacionaba con la existencia de un yacimiento mineral. El primer acercamiento de personas expertas se dio en 1967, cuando cuatro ingenieros resolvieron explorar la zona del valle Topará, ya que habían sido informados de la existencia de minerales en la región. Se tomaron muestras y al analizarlas contenían cobre, zinc y, principalmente, plata, que en esos años había alcanzado altos precios en el mercado internacional.

Las primeras exploraciones de una empresa minera se dieron a cargo de la Minera BTX y sólo a comienzos de la década de los 1980 Milpo, decidiendo expandir su ámbito de exploración, adquirió nuevas propiedades, entre ellas Cerro Lindo.

En todos estos años Milpo realizó varios estudios en la región, pero sólo entre 1999 y 2001 el grupo Milpo realizó una intensa exploración, permitiendo un mejor conocimiento geológico de la región, que resultó en la ubicación de importantes recursos minerales. Según datos de la empresa “el yacimiento tiene una extensión de 850 metros de largo, 450 metros de ancho y 200 metros de potencia. Las exploraciones han encontrado reservas por más de 33 millones de toneladas de sulfuros masivos, principalmente zinc, cobre, plata y plomo”<sup>19</sup>.

Durante todo el proceso de estudio y exploración en Cerro Lindo uno de los problemas que aparecieron y que era un gran obstáculo fue la falta de agua. En

---

<sup>19</sup> Cerro Lindo – Tierra de Colores en < [http://www.milpo.com.pe/p08\\_06.htm](http://www.milpo.com.pe/p08_06.htm) > pag. 28

la parte alta de la zona de Chavín agua era algo muy escaso y los habitantes de Chavín y del Valle de Topará temían que la empresa utilizase toda el agua y no sobrase para abastecer a las comunidades, ocasionando resistencia al proyecto. Ese y otros factores hicieron que el proyecto inicial se tornara inviable.

El problema del agua fue resuelto con la propuesta de construcción de una planta para desalinización del agua del mar, que fue aceptado por los pobladores de las comunidades e hizo que el proyecto se tornara viable.

Cerro Lindo es actualmente la operación minera más moderna del Perú y una de las más sofisticadas del mundo. Es la pionera en el país en utilizar agua de mar para sus operaciones, lo cual la capta y desaliniza en la costa chinchana, en la playa Jaguay, y la bombea hasta los 2.000 metros sobre el nivel del mar a través de una tubería de 60 kilómetros de extensión. Con ese proyecto se evita captar agua del río Topará y se evita de interferir en las actividades agrícolas de las poblaciones de su entorno. Además de esto, Cerro Lindo cuenta con tres estaciones de bombeo.

Desde su fundación, y más específicamente, desde el comienzo de las exploraciones en Cerro Lindo, Milpo ha aumentado satisfactoriamente su producción de minerales. Su meta para el año 2009 era preparar la operación en Cerro Lindo, para que en el segundo semestre del 2010 su producción sea mayor a 10.000 toneladas diarias.

#### Reservas y Recursos de la unidad Cerro Lindo al cierre de 2009

	TM	g-Ag/t	%Pb	%Zn	%Cu
<b>Total reservas</b>	<b>29,752,250</b>	<b>28.7</b>	<b>0.33</b>	<b>3.24</b>	<b>0.90</b>
Recursos Medidos e Indicados	28,911,403	24.34	0.27	2.35	0.76
Recursos Inferidos	15,079,763	18.59	0.19	2.64	0.70
<b>Total Recursos</b>	<b>43,991,166</b>	<b>22.37</b>	<b>0.24</b>	<b>2.45</b>	<b>0.74</b>
<b>TOTAL</b>	<b>73,743,416</b>				

Cerro Lindo es actualmente el principal proyecto de la Compañía Minera Milpo, la cual mediante sus operaciones responsables, busca contribuir con el desarrollo de la región y del país.

### **3.2 La relación entre la empresa Milpo y las comunidades de Chavín y Valle del Topará**

#### **3.2.1 El acercamiento a las comunidades**

El primer contacto realizado entre la empresa Milpo y las comunidades ubicadas en la zona de Cerro Lindo ocurrió en 1999, con la comunidad de San José, cuando se inició el estudio de pre factibilidad del proyecto minero. Esto fue diferente de lo que comúnmente ocurre en estas situaciones y como ocurrió en otras unidades mineras de Milpo, donde el acercamiento fue más intenso. Así como lo describe Milpo el contacto con los pobladores de la comunidad de Chavín fue muy esporádico durante la etapa de exploración. Ocasionalmente ocurrieron encuentros con los pastores de cabras.

Esta poca relación inicial entre la empresa y las comunidades puede ser en parte explicada por los pocos pobladores que residían en esta región. Cerro Lindo está ubicado en una región de mucha tierra y piedras, donde no hay pastos. La falta de agua también es otro problema y la unión de estos factores hicieron que los pobladores de la zona fuesen a vivir en Chincha y dejaran el pueblo casi vacío. A pesar de los pocos pobladores, hubo una buena química inicial entre estas personas y los ingenieros que hacían el trabajo de evaluación de alternativas para la mina. Sin embargo, el 2001, con la baja en los precios de minerales, el proyecto para la construcción de la mina se postergó, lo que causó gran desilusión en la población que tenía mucha expectativa en Cerro Lindo.

El 2003 el proyecto fue retomado, pero el punto principal en ese momento era obtener la licencia social de la población de las comunidades de Chavín y del

valle del Topará, así como conseguir realizar la compra de 500 hectáreas de la zona. Para eso fueron coordinados talleres de sensibilización con los dueños de tierras, con el objetivo de explicarles las características y alcance del proyecto. A pesar del pensamiento negativo que se tiene acerca de las empresas mayormente mineras en el país, la receptividad de la población fue buena, pues para las comunidades ésta era una oportunidad de hacer parte de un proceso de desarrollo, en caso que el proyecto siguiera adelante. Como explicó Francisco Ismodes, gerente de Asuntos Corporativos de Milpo: “Un factor muy importante en el éxito de Cerro Lindo ha sido nuestra relación con la población. El trabajo de acercamiento a la comunidad, los talleres y la permanente comunicación con los líderes representativos, nos han permitido generar una relación de confianza entre la empresa y la población”<sup>20</sup>.

Pero eso no quiere decir que todo ha sido fácil. Como ya fue citado anteriormente, el problema que existía era la preocupación que tenía la población en cuanto al uso de agua por parte de Milpo, ya que la cantidad de agua del río Topará es escasa, debido a las pocas lluvias en la región, lo que resulta insuficiente para abastecer a la población. En este punto la empresa ha tenido que replantear el proyecto inicial, que era construir una represa de agua, y propuso construir una planta para la desalinización de agua de mar, algo que fue aceptado por los pobladores de Chavín y del valle de Topará. También les preocupaba el proyecto de la presa de relaves, que ellos temían que cediese, lo cual también fue re proyectado

Con estos problemas resueltos, Milpo ha logrado obtener la licencia social y pasaba entonces a la parte más importante y también más complicada que era comprar las tierras. Este proceso comprendía reunir todos los pobladores para lograr comprar sus tierras, lo que resultó muy difícil, siendo necesario nombrar una comisión de interlocutores, que representase a todos los comuneros. En este punto también era necesaria una autoridad que dijera cuanto se debía pagar por las tierras. Esa consulta fue hecha al Consejo Nacional de

---

<sup>20</sup> Cerro Lindo - Tierra de Colores en:

[http://www.milpo.com.pe/descarga/infinst/cerro\\_lindo\\_tierra\\_colores.pdf](http://www.milpo.com.pe/descarga/infinst/cerro_lindo_tierra_colores.pdf), pág. 56

Tasadores, quienes dijeron que el precio estaba muy bajo. Para los pobladores de las comunidades la tierras tenían un valor más alto. La solución encontrada fue armar un paquete de beneficios adicional, que además de la compra del terreno, la empresa firmaba un convenio marco donde asumía varios compromisos.

Este paquete de beneficios, agregado al valor del terreno, era un valor X pagado anualmente, durante la exploración en Cerro Lindo, lo cual era un aporte social para la realización de proyectos destinados a promover el desarrollo sostenible, que permita la mejora en las condiciones de vida de las comunidades y poblaciones asentadas en la zona de Cerro Lindo. Es un fondo directo para ser manejado con la comunidad.

El paso siguiente era hacer la propuesta a los comuneros, que estuvo a cargo de los miembros de Relaciones Comunitarias de Milpo. Era un trabajo de sensibilización de puerta en puerta hecho no solamente en Chincha, sino también en Pueblo Nuevo, Grocio Prado y todos los anexos de Chavín.

Las firmas para la compra del terreno y para el convenio marco era el punto principal de todo ese proceso. Como la propuesta ya había sido hecha, ahora era necesario convocar a una asamblea con un quórum mínimo para la aprobación de las dos terceras partes de los empadronados, lo que representaba un número mínimo de 200 personas. A pesar de que en la asamblea había más de 200 personas, no todos estaban empadronados, y casi no conseguían llegar a las 200 firmas necesarias. Pero al final la venta del terreno y el convenio marco fueron aprobados por unanimidad.

Para garantizar que el dinero iba a ser bien invertido, se formó un Consejo Ejecutivo integrado por miembros de la zona de influencia de la operación minera, como representantes de la empresa, de Chavín y del Valle de Topará. La manera que iban a utilizar el dinero, de acuerdo a las necesidades locales, eran definidas por los miembros de ese Consejo.

### 3.2.2 Los problemas ocurridos entre empresa y comunidades

Un año después de firmado el convenio marco la empresa ha sentido la necesidad de aumentar su exploración en la región, debido a baja en los precios de los metales. Según Germán Arce, gerente de la unidad minera Cerro Lindo, los precios de los metales habían bajado drásticamente y la única manera de ser sustentables era aumentando la producción para mantener el negocio vigente, ya que los gastos en minería eran grandes. La solución en ese momento fue reducir los costos y aumentar la producción, pasando entonces de 5.000 toneladas por día (tpd) para 10.000tpd. Y como iba a haber un incremento en la producción, también iba a aumentar las utilidades, lo que propició que el valor de la ayuda creciese. Es en este momento que hubo un conflicto entre la empresa y las comunidades.

Con el objetivo de ponerse de acuerdo sobre este nuevo valor de ayuda, la empresa inició otra conversación con los líderes de las comunidades, sin embargo, no fue fácil llegar a un acuerdo. Como explica Alonso Bravo, Superintendente de Relaciones Comunitarias de la unidad de Cerro Lindo, área responsable por la labor de relaciones entre estos actores, en este momento la conversación era mucho más a nivel de líderes, pues la empresa se reunía con los líderes, que eran el alcalde, el presidente de la comunidad y un grupo de dirigentes de la comunidad y les informaba sobre los proyectos y operaciones de la empresa. Estos líderes eran nombrados por la comunidad para cualquier tipo de actividad que desarrollaba la empresa o para la comunicación con la empresa, Entonces, en este momento, los representantes de la empresa ya habían hablado con los líderes sobre el nuevo valor de la ayuda. Se dio el acuerdo para firmar el convenio, el cual establecía nuevos montos de inversión, que era aporte de la empresa para varios programas de desarrollo muy importantes, y que la empresa entendía como muy beneficioso para las comunidades y los líderes también lo veían así. Pero cuando llegó la asamblea, donde ellos supuestamente tenían que exponer y reafirmar todo, para que finalmente se firme el convenio, en la asamblea no lo firmaron. Ellos decían que no estaban de acuerdo porque faltaban varios temas en el convenio. Para

la empresa eso resultó muy complicado, pues lo que habían explicado en meses, no era posible explicar en 2 o 3 horas de asamblea.

Lo que fue percibido ahí era que los representantes de la empresa comunicaban a los líderes de la comunidad y entendían que ellos transmitían el mensaje a toda la comunidad, pero en muchos casos se ha dado que eso no era tanto así. Ellos no transmitían o transmitían parcialmente. O porque se olvidaban o porque tenían intereses propios, pero no se informaba de todo lo que se hacía o se distorsionaba dicha información.

### **3.2.2.1 Liderazgo comunitario y MILPO: tensiones del proceso**

Un líder de una comunidad debe ser una persona que tenga la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o en la toma de decisiones a favor de la comunidad, pero en muchos casos es posible encontrar algunos líderes que tienen intereses propios y de esa manera ejercen un doble papel. Delante de los representantes de la empresa dicen una cosa, pero al mismo tiempo hablan mal de la empresa. De acuerdo a información de la propia Milpo, hay líderes que hasta prestan servicios para la empresa, que son proveedores de ciertos productos, pero que delante de la comunidad hablan de manera negativa de la empresa.

Igualmente, el líder debe ser una persona con habilidades humanas, que sepa incentivar a los miembros de la comunidad, reconociendo sus trabajos; que sepa motivar, animando a los miembros de la comunidad a trabajar por el desarrollo de su comunidad y también que sepa conducir a su grupo, orientándolos de la mejor manera. También debe ser una persona con habilidades técnicas, que maneje bien los recursos de la comunidad, como el dinero y sus bienes. Debe saber coordinar, buscando apoyo de empresas y/o instituciones, además de mantener una buena comunicación entre las partes. Y, en caso de problemas, debe saber cómo afrontarlos adecuadamente, de forma pacífica a través del diálogo. Y por último el líder debe tener habilidades del conocimiento técnico, sabiendo cómo organizar las actividades de la comunidad; debe saber cómo planificar esas actividades, evaluando cada

actividad, con el fin de saber como está y si necesita mejorarla; y debe saber reflexionar y analizar, interpretando los acontecimientos del país y de la comunidad, sabiendo de que manera actuar frente a cada acontecimiento. Pero, a pesar de la necesidad de estas habilidades para ser un buen líder, lo que vemos es que en la mayoría de las veces el líder es escogido por ser una persona que habla más, que quizá ejerza más poder sobre los otros, pero no por ser una persona que represente bien a todos sus compañeros. Y esto es lo que hace que existan algunos conflictos, como también que muchos problemas no sean resueltos.

Según Alonso Bravo, hay zonas muy difíciles de trabajar y que mucho tiene que ver con los líderes. “La dificultad es generalmente que ellos influyen mucho en la comunidad. Hay zonas en que los líderes tienen un poder muy grande. Si el líder no está de acuerdo, la gente tampoco está, pues la gente lo sigue. Hay zonas que son así y otras no. Donde hay gente que tiene estas percepciones negativas de la minería”.

Es percibido que en este contexto existen muchas personas que quieren tener una posición política en el futuro, y de esa manera toman liderazgos e influyen en las personas. Para Arce, lo que la empresa debe hacer es actuar para que esas personas influyan positivamente, pues la minería en la región es una fuente de trabajo, una fuente de negocios que genera un polo de desarrollo. Y completa diciendo que las personas que están en contra son las personas que todavía no han comprendido lo que es la minería actualmente y que felizmente son minoría.

En estos tipos de relaciones hay que lidiar con todo tipo de gente y es normal que se encuentre personas con doble discurso. Como fue dicho, estas personas son minoría en el grupo, pero, sin embargo, son las que hablan más. También hay gente muy honesta y que para la empresa da mucho gusto trabajar con ellas, pero estas personas generalmente no quieren meterse en problemas y, a pesar de querer el desarrollo de la comunidad, que puede venir a través de la empresa, no salen a defender a la empresa. “Y es por eso que nosotros estamos reforzando el trabajo con las bases. Pues entendemos que si

la población en general está muy bien informada, estos discursos anti mineros, personalizados o políticos, no tienen mucho eco”, explica Alonso.

Como fue visto, una parte del conflicto se debió a la comunicación con los líderes, que no resultó ser muy eficiente. Pero la otra parte del conflicto, encontrado en el momento de la firma del nuevo monto de ayuda, se debió al valor del mismo y a las reales necesidades de los pobladores. En la firma del primero valor, un año antes, la empresa había destinado un valor X para esa ayuda y en este momento no llegaban a un acuerdo sobre el nuevo valor. La empresa tenía un valor, pero los pobladores querían agregar más beneficios al paquete que tenían.

### **3.2.2.2 Roles de los actores sociales e institucionales en el conflicto**

Un problema que existe en temas relacionados a minería es que mucha gente confunde el rol de la empresa con el rol del estado. Hay cosas que son de responsabilidad de la empresa, pero hay otras que son de responsabilidad del estado. Germán Arce explica que a veces solicitan cosas que es complicado para la empresa resolver, porque corresponde al estado. A veces solicitan obras de infra-estructura que se puede apoyar, pero que no se puede resolver individualmente como empresa. El papel de la empresa en ese caso es apoyar para resolver, pero a través de las autoridades regionales, a través del estado.

Mucha gente confunde también lo que es Responsabilidad Social con lo que es filantropía. La empresa realiza obras y hace otras cosas que hacen parte de su programa de Responsabilidad Social, sin embargo, ser una empresa socialmente responsable no significa ofrecer todo a los pobladores. En este punto el gran cuestionamiento es saber hasta donde ceder a lo que piden los pobladores y para eso la empresa debe saber definir su rol frente a las comunidades, porque hay mucha gente que aún tiene la idea de que la empresa tiene obligación de darles todo porque está explotando su tierra.

Para Alonso Bravo, eso se debe al hecho de que hay mucha gente que tiene muchas necesidades y cuando llega una empresa a su zona ellos la ven como

la salvadora, que va a sacarles de la pobreza en que viven. “Para eso generalmente el mensaje que ellos reciben de mucha gente interesada es hazle problema, reclámale, que es la única manera de que consiga las cosas. Es un tema que se trafica mucho con las necesidades de las personas”, completa.

Parte del conflicto descrito fue justamente por lo que fue explicado. La empresa necesitaba aumentar su exploración en la región y para aumentar eso aumentó también el valor de la ayuda, pero como los pobladores necesitan muchas cosas, y vieron que la empresa estaba dispuesta a invertir una gran cantidad, mucho mayor que la primera ayuda, empezaron a pedir todo a la empresa. La idea que tenían era que como el valor había pasado de X para 4X, esto quería decir que la empresa tenía mucho dinero y, por lo tanto, podrían solicitar lo que querían. Los pobladores querían agregar al paquete de beneficios cosas que no correspondían a la empresa.

En este momento la conversación con la población debe ser muy clara, porque si se cede mucho y ofrece demasiado, muchas veces no es posible cumplir con todo, pues hay cosas que no son factibles de hacer. La población tiene la idea de que todo lo que ellos necesitan, sea en cualquier ámbito, la empresa debe realizar y no sabe que hay impedimento para algunas solicitudes. Por ejemplo: unos señores de la población solicitaban la construcción de una carretera hacia su pueblo, porque no tienen carretera y tienen que ir caminando o a caballo, pero no saben que en muchos casos las carreteras no se pueden realizar porque están ubicadas en zonas con restos arqueológicos y que la ley no lo permite. Entonces hay que explicarles que no se puede y que hay que hablar con las autoridades, pues en caso de que hay alguna posibilidad hay que rescatar los restos arqueológicos.

Todo ese proceso para la firma del convenio marco duró 6 meses. Varias fueron las conversaciones para llegarse a un acuerdo de monto y de beneficios, hasta que por fin el convenio fue firmado. A pesar de solucionado el problema de la firma del convenio, la empresa llegó a la conclusión de que ahí había un tema que estaba mal y que debía ser mejorado.

Después de lo descrito, lo que se percibe es que los conflictos existidos entre la empresa y las comunidades fueron resultado de una comunicación con fallas, donde lo que fue planteado y que estaba siendo realizado no llegaba a los resultados esperados ni por la empresa ni por los pobladores.

### 3.2.2.3 Replanteamiento de estrategias

A partir de estos problemas la empresa replanteó sus estrategias de comunicación y, a pesar de continuar trabajando con los líderes, empezó a reforzar mucho más el trabajo con las bases, porque para ellos lo que les faltó fue bajar a las bases y explicarles como todo sucedía. El principal objetivo pasó a ser informar mejor a los pobladores, para que el día de las asambleas la gente esté enterada, sepa y entienda que eso va a ser beneficioso para ellos. La comunicación pasó a basarse mucho más en la comunicación personalizada, permanente, con talleres informativos, boletines y todos los otros medios posibles para mantener la población informada. Si hay alguna reunión algunos representantes de la empresa están presentes, como están presentes en escuelas y otras actividades que se realizan en las comunidades y entonces aprovechan para informar cualquier cosa. La empresa busca fortalecer las relaciones, en el nivel de afinidad tal que la gente entienda que la empresa es un socio estratégico.

El tema de comunicación en estos tipos de relaciones es básico, porque muchas veces se pueden desarrollar varios proyectos interesantes, sustentables, pero si la gente no está consciente de eso, si no les comunican los mensajes para que comprendan que lo que está siendo realizado, siempre va a haber problemas en la relación empresa – comunidad. Si en el tema de Relaciones Comunitarias no hay comunicación o la comunicación es deficiente, finalmente se termina en malos entendidos. Y los conflictos potenciales en cualquier momento pueden estallar, debido directamente por un tema de comunicación.

Otra cuestión que debe ser muy bien abordada es en cuanto a informar sobre los plazos de los proyectos. Como hay mucha necesidad por parte de la comunidad, los pobladores quieren todo para el exacto momento y no ven que todo es un proceso. “Los proyectos no van a ser de hoy para mañana o para el otro mes. Hay proyectos que tienen un período de maduración de 2 a 3 años”, explica Germán Arce.

Para David Castellón, trabajador de la unidad minera y miembro de la comunidad, hay muchas cosas que mejorar en la comunicación entre empresa y comunidad. Para él ya ha mejorado, pero siempre hay que mejorar más, pues, como en todo, hay deficiencias en esa comunicación. El problema según Castellón es que debería haber más compromiso de la empresa con la comunidad, pues algunas veces la empresa hace un compromiso en el cual nadie se compromete a asumir y donde existe mucha demora. Para él cada vez que se firma un convenio, un compromiso, debería ser fijado un plazo para cumplimiento, pues la empresa dice que está realizando tal obra, pero en la verdad no está. Se promete multitudes, pero no se termina y a lo largo del tiempo esto cae en el vacío. Y como consecuencia de esto a veces en las comunidades se dan algunas reacciones malas.

“Las dificultades de la comunicación se dan cuando se presentan fallas en las formas de expresar y escuchar mensajes. Los “malentendidos” se producen cuando se transmiten mensajes con ideas incompletas o cuando son expresados sin claridad. Estas fallas pueden ser producidas por quienes transmiten o por quienes reciben el mensaje, depende de la habilidad de ambas partes para que la comunicación sea buena”<sup>21</sup>

Pero a pesar de la comunicación ser muy importante, no es la única manera de solución, pues lamentablemente cuando ocurre una interacción de esa

---

<sup>21</sup> [www.prodes.org.pe/pdf/Modulo\\_3\\_Manejo\\_de\\_conflictos.pdf](http://www.prodes.org.pe/pdf/Modulo_3_Manejo_de_conflictos.pdf) pág. 24

magnitud, de un grupo grande de gente, también muchas veces hay un efecto político.

En el tiempo de actividad de la minera el tema de comunicación siempre fue algo que se buscó mejorar. Con el pasar del tiempo la comunicación pasó a ser un poco más efectiva. La política de la empresa está basada en la transparencia.

En este proceso de comunicación de la empresa con las comunidades, Milpo ha implementado un programa de comunicación para el desarrollo, con el objetivo de apoyar las poblaciones de su entorno, trabajando en cuatro líneas de acción, que son: Nutrición y Salud, Educación, Desarrollo Económico y Local Sostenible y Fortalecimiento de Capacidad de Gestión. El objetivo de la empresa con ese programa y redefinir su rol delante de la población. Como fue dicho, ni todo puede ser solucionado por la empresa, pues muchas cosas no hacen parte de su rol, pero Milpo se muestra, a través de ese programa, como un “Aliado Estratégico en la Construcción del Desarrollo Local”. Con eso la empresa muestra como puede contribuir con el desarrollo de la comunidad, no regalando las cosas, sino que enseñándoles como hacer las cosas. “No es hacer el trabajo por ellos y sí ayudarlos en el trabajo que están haciendo”, explica Germán Arce.

También como parte de la constante comunicación con las comunidades, Milpo tiene un plan anual de comunicaciones, donde realizan programas radiales, notas informativas, gestión de relacionamiento institucional, hechos de importancia, voluntariado de acciones de desarrollo, relacionamiento con autoridades y líderes para mantenerlos informados constantemente, plan de medios como espacios para difundir y tener presencia, además de estar presente en espacios de concertación local y regional de manera permanente. También realizan a cada tres meses reuniones Informativas con los líderes comunales, con la comunidad y los Medios de Comunicación, visitas guiadas a las operaciones mineras para autoridades nacionales, locales y medios de comunicación y actualización de mapeo de Stakeholders. Las reuniones Informativas con Congresistas y Ministerios (MEM, Ambiente, Agricultura) son a

cada seis meses y una vez al año se realizan talleres de capacitación a periodistas locales y medición de Clima Social sobre percepciones de la comunidad y stakeholders locales, además de emitir el reporte de sostenibilidad.

### **3.3 Estrategias de comunicación adecuadas para solucionar los conflictos entre empresa y comunidad.**

A partir de lo que fue expuesto anteriormente acerca de los problemas encontrados en la relación entre la empresa y las comunidades, es posible percibir como la empresa necesitaba replantear sus estrategias de comunicación, comunicando de manera más clara y directa, con el objetivo de ser bien comprendida por todos los pobladores y que de esa manera no hubiese malos entendidos. Como parte de eso, ya ha sido mostrada algunas medidas tomadas por la empresa para mejorar esa comunicación entre los actores, tanto replanteando las estrategias que eran utilizadas, como también utilizando nuevas estrategias. (Ver página 62)

#### **3.3.1 Análisis del conflicto**

Para plantear nuevas estrategias de comunicación antes de empezarlo es necesario hacer todo un estudio del contexto de los conflictos. La comunicación debe estar muy bien direccionada para que se pueda lograr tanto los objetivos de la empresa, como los de la comunidad. Para eso, es necesario hacer un análisis del conflicto, incluyendo un mapeo de las partes interesadas, para saber cómo debe ser diseñada la comunicación.

Según ProDiálogo, en una situación de conflicto, es muy importante hacer su análisis, para que la mayor información permita entenderlo mejor y abordarlo adecuadamente. Y existen distintas maneras para hacer ese análisis, pero hacer eso significa asumir el lugar de un observador independiente y parcial, lo que significa que el análisis no debe, o debe estar lo menos posible, condicionado a los sesgos de la propia percepción. Para el análisis del conflicto

es importante establecer lo siguiente respecto del conflicto: ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Quiénes? ¿Sobre qué? ¿Por qué? ¿Para qué?

Eso puede ser realizado mediante estos pasos:

1. Describir brevemente el conflicto

Como ya fue explicado anteriormente, el conflicto se ha dado básicamente por dos motivos. Son ellos, la comunicación que resultó ser insuficiente, ya que la información no llegaba como debería a todos los interesados, y la dificultad de acuerdo entre las partes, en el momento de la firma del convenio marco, eso por el valor de la inversión y también por lo que exigía la población.

2. Identificar las partes del conflicto

Las partes del conflicto son: empresa (alta dirección, gerente de la mina, gerencia de relaciones comunitarias y trabajadores), comunidad (líderes, población) y gobiernos local y regional.

3. Identificar los “síntomas del conflicto”

En esta parte se debe identificar las percepciones, las emociones y las acciones conflictivas de cada una de las partes:

	Empresa	Comunidad
Percepciones	Cumplimos con lo establecido por ley	Somos la víctima de todo eso
	No utilizamos agua del río	La empresa abusa del poder que tiene
	No hay contaminación	Promete hacer las obras o ayudar en sus necesidades, pero no las cumplen
	La población hace problema porque tiene intereses propios	No nos comunica de todo lo que quiere hacer
Emociones	Inseguridad	Desconfianza
	Desconfianza	Frustración
	Sorpresa	Desesperanza
	Preocupación	Exclusión
	Aparición en los medios	Marcha de protesta

Acciones	Acciones legales contra líderes o dirigentes	Acciones legales contra la empresa
	Presión para solución política	Denuncia en medios de comunicación
		Bloqueo de carreteras
		Incumplimiento de los acuerdos

4. Hacer una lista con los asuntos o temas a resolver

- Mejorar la comunicación entre las partes
- Cumplir con los proyectos que fueron pactados entre empresa – comunidad y/o viceversa.
- Explicar mejor los plazos de cada proyecto y cumplirlos.
- Solicitar necesidades reales para toda la comunidad, y no proyectos que no benefician al desarrollo de la población.
- Que los líderes sean más transparentes y que no exista un doble discurso.

5. Identificar las relaciones de poder entre las partes

En ese contexto, la empresa tiene casi la total relación de poder delante de la comunidad en lo que tiene que ver con dinero, influencia, información, acceso a los medios de comunicación, sin embargo, los líderes de la comunidad tienen un gran relación de poder sobre la comunidad con respecto a contacto con los grupos, como también de liderazgo, ya que influyen mucho en los pobladores.

6. Describir la evolución del conflicto

El conflicto ha empezado en el momento de la segunda firma del convenio marco, cuando el valor de ayuda por año de exploración iba a ser renovado. Todo el proceso de negociación de valor y beneficios ha durado seis meses, hasta que la población firme el convenio.

7. Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto

- Al mejorar la comunicación se beneficia tanto la empresa como las comunidades. La empresa, porque su imagen se ve favorecida, ya que ésta es tomada como un aliado y no como algo negativo. Y las

comunidades, se benefician con el desarrollo local. Esta labor debe ser realizado por la gerencia de Relaciones Comunitarias de la empresa, con los pobladores y con la supervisión de grupos de interés como la iglesia, las ONG's, e instituciones del gobierno.

- Al cumplir con lo prometido, la empresa tiene una mayor credibilidad ante las comunidades, lo que hace más fácil el permiso social para operar. Esto debe ser realizado por los la alta gerencia de la empresa.
- Explicando mejor lo que se va a realizar, se disminuye los riesgos de malos entendidos. Labor que también debe ser realizado por la alta gerencia de la empresa.
- Este punto es de vital importancia, ya que permite realizar proyectos beneficiosos para la mayor cantidad de personas. Los responsables de supervisar la necesidad y viabilidad de los proyectos deben ser los representantes de la empresa y de las comunidades.
- Al informar las cosas correctamente y no ejercer un doble discurso, se evita que tanto la empresa como las comunidades sean mal interpretadas. Esto puede ser realizado por la empresa y los pobladores, bajo la supervisión de alguna entidad del estado,

#### 8. Plantear posibles soluciones al conflicto

El conflicto no ha tenido grandes proporciones y se ha solucionado llegando a un acuerdo entre las partes sobre el valor pagado por la empresa y cuales beneficios iban a tener las comunidades.

#### 3.3.2. Diseño de las estrategias de comunicación

Después de finalizado el análisis del conflicto y de haberlo entendido mejor, conociendo sus actores principales, sus causas, efectos y otros aspectos, el objetivo es plantear estrategias de comunicación que puedan lograr una mejor relación entre la empresa y las comunidades y que sea una herramienta para la resolución de conflictos. La comunicación es el medio por el cual la población se informa, se involucra y participa en las actividades y decisiones de la empresa. Para que la población se comprometa con las actividades de la

empresa es necesario conocer y estar bien informado para poder participar en una gestión equitativa e inclusiva.

La comunicación que busca lograr esa inclusión, debe ser una comunicación participativa, donde predomine el diálogo, la horizontalidad, la puesta en común y el aprendizaje. Donde se facilite condiciones para el intercambio entre interlocutores, entre la pluridireccionalidad, además de incluir múltiples y diversas voces de diferentes actores sociales y sectores que mayormente están fuera de los procesos masivos de comunicación. Es una comunicación donde los interlocutores contribuyen en la planificación, ejecución y evaluación de todo el proceso de los mensajes.

“El modelo de comunicación participativa conlleva una reivindicación humana y sobre todo una demanda por que se haga efectivo el derecho a la información y a la comunicación, principalmente de los sectores que históricamente han estado excluidos del poder de decir e incidir, decidir con conocimiento y actuar sobre la realidad en la que se desenvuelven. Definir que entendemos por comunicación equivale a decir en que clase de sociedad queremos vivir”.

Para hacer el diseño de estas estrategias varios son los aspectos que se debe tomar en cuenta. Según Alberto Pérez<sup>22</sup>, las estrategias de comunicación básicas deben buscar pasar el mensaje dentro de los propios actores estratégicos, o sus grupos de interés, a través de reuniones, asambleas, acuerdos, etc. El objetivo de eso es que el mensaje sea transmitido con claridad y que no exista malos entendidos debido a que el mensaje fue transmitido por otras personas. También es importante crear una visión común del problema, para que de esa manera exista un mejor direccionamiento para su solución. Otros temas esenciales son que se debe crear acuerdos entre las partes involucradas, sensibilizar a la población a través de campañas de

---

<sup>22</sup> Alberto Pérez, Rafael Estrategias de Comunicación para el cambio social FISEC ESTRATEGIAS, Año II, Revista nº 3, 2006, págs.3-18

concientización y educar a los jóvenes, pues educándolos e informándoles de manera correcta, estos van a convertirse en adultos conscientes. Y, finalmente, crear una red para transmisión de información, donde todas las personas involucradas puedan tener acceso a estas informaciones y saber como enfrentarse a las amenazas y los conflictos. Tomando como base estas estrategias de comunicación, es posible lograr una mayor interacción y concientización entre los actores estratégicos, y una sensibilización de las comunidades que tienen que ver con el problema.

Sin embargo, en el diseño de estrategias de comunicación, la función y el peso de cada componente tiene que ver específicamente con el tipo de problema o conflicto a tratar y el tipo de programa elegido. Muchas veces las estrategias de comunicación son utilizadas como recetas, pasando por realidades distintas sin conocer sus características propias, pero eso ni siempre funciona ya que las estrategias deben ser diseñadas tomando en cuenta cada realidad. Lo que si puede hacer es realizar adaptaciones siempre cuando hay algo en común entre estas realidades.

Para iniciar el diseño de estrategias de comunicación, además de lo que ya fue citado, es esencial que:

- Se reconozca el contexto de en que se va a aplicar las estrategias. A partir de un reconocimiento del contexto y de toda la parte involucrada las estrategias van a ser mejor elaboradas.
- Analice los problemas encontrados entre los actores, para que de esa manera la comunicación pueda ser efectiva, atacando los problemas que deben ser solucionados.
- Saber qué busca comunicar, para encontrar las mejores maneras de hacer eso. Teniendo claro lo que es lo que necesita comunicar, más fácilmente se encuentran las maneras adecuadas para realizar esa comunicación.
- Identifique los principales destinatarios y dirija la comunicación a cada uno de ellos. Dentro de estos destinatarios es posible encontrar grupos con ideas, edades e información distintas e, de esa manera, la comunicación debe estar dirigida a cada uno de estos destinatarios.

- Sepa cual es la necesidad de comunicación de cada actor o grupo. Mismo haciendo parte de mismo contexto, con personas que tienen problemas en común, la necesidad de comunicación puede ser distinta en cada parte.
- Identifique las relaciones de poder que hay en cada conflicto. Difícilmente en las relaciones de conflictos los actores tienen un mismo poder.
- Defina algunos objetivos estratégicos. Con los objetivos claros, viables y posibles de medir es más fácil orientar la acción de la comunicación.
- Analice la capacidad de comunicación de los grupos involucrados. Hay grupos que no tienen la capacidad de comunicarse con facilidad o claridad.
- Analice cuales son los mensajes a ser enviados y adapte los mensajes al perfil de los destinatarios.
- Identifique cuales son los mejores canales de comunicación de acuerdo a cada mensaje o destinatario, seleccionando los medios, y que establezca canales de comunicación comunitario.
- Identifique cuales son la misión y visión de la empresa. En este punto, el autor Calvelo Ríos explica que para que la empresa se comunique bien con sus públicos, en ese caso con las comunidades que se ubican en la zona de sus actividades, es importante comunicar siguiendo lo que él denomina como modelo de las “7 C”, que son credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación y capacidad del auditorio.
- Busque los mecanismos adecuados de retroalimentación

Las estrategias de comunicación deben ser sostenibles y deben ser concebidas desde las dimensiones política, económica, social, cultural y ecológica. Deben también establecer mecanismos efectivos y claros a diferentes niveles de la sociedad o a los grupos de interés y contar con una regulación común que no vaya en contra de los elementos esenciales de las empresas u otros grupos involucrados.

Diseñar estrategias de comunicación es planear la comunicación, buscando asegurar un camino hacia la sostenibilidad. Planear es predecir qué hacer, cómo, cuándo y quién, yendo del presente al futuro, donde se quiere llegar. “Al aplicar el concepto de planificación al campo de la comunicación social, la podemos concebir como "el arte de conducir un proceso comunicativo diseñado de acuerdo con un fin ideal y con resultados o productos reales transformadores".<sup>23</sup>

### **3.3.2.1 Estrategias sugeridas: de la investigación y el conocimiento de la situación a la solución del problema**

¿Cuáles son los problemas de comunicación que voy a solucionar con la intervención de comunicación para el desarrollo?

- 1- El primer problema está basado en las relaciones de comunicación entre empresa y líderes comunales que impide que la información y los mensajes positivos lleguen a la población que integran las comunidades cercanas a la Minera Milpo.
- 2- El segundo problema está en que las comunidades que habitan los espacios aledaños o cercanos a la Minera Milpo esperan de ella una serie de beneficios que la organización no reconoce y que generan conflicto social.

¿Cuál es el público objetivo al cual voy a dirigir la comunicación? ¿Cuáles son los públicos secundarios y los aliados que estarán involucrados en la intervención?

#### 1- Público Objetivo Primario:

Pobladores de las comunidades, dividido entre la población adulta, los jóvenes y los dos grupos juntos.

---

<sup>23</sup> Gallegos, L. Manual para el Diseño participativo de estrategias de comunicación, Centro de Comunicación Voces Nuestras, 1999

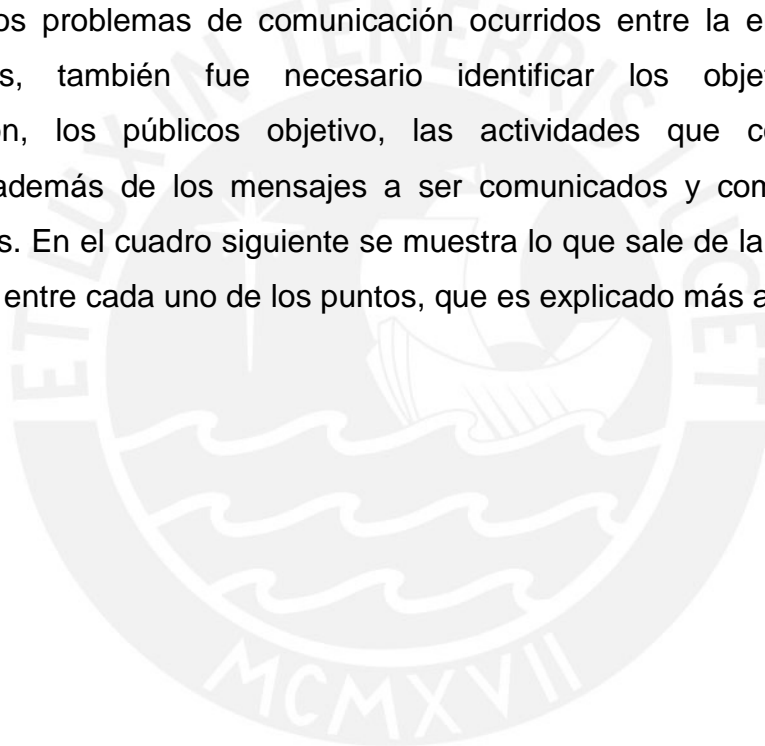
## 2- Público Objetivo Secundario

Líderes de las comunidades, autoridades políticas de la región y del departamento, comisión intersectorial integrada por autoridades locales.

## 3- Aliados

Iglesia Católica, Policía Nacional del Perú, SNMPE, Ministerio de la Producción y Defensoría del Pueblo.

En el proceso de investigación, para plantear las estrategias que van a solucionar los problemas de comunicación ocurridos entre la empresa y las comunidades, también fue necesario identificar los objetivos de la comunicación, los públicos objetivo, las actividades que comprende la estrategia, además de los mensajes a ser comunicados y como van a ser comunicados. En el cuadro siguiente se muestra lo que sale de la investigación y la relación entre cada uno de los puntos, que es explicado más adelante.



¿Qué problema de comunicación voy a solucionar con las estrategias y sus actividades?	Objetivo de comunicación	Público Objetivo	Estrategia	Actividades que comprende la estrategia	Mensaje de comunicación	Material de comunicación
Las comunidades que habitan los espacios aledaños o cercanos a la Minera Milpo esperan de ella una serie de beneficios que la organización no reconoce y que generan conflicto social.	Educar a la población sobre las reales necesidades de sus comunidades e informar sobre las obras que están siendo realizadas y el tiempo estimado para cada una.	Población adulta de de las comunidades de Chavín y Valle del Topará	<b>Transparencia en la información.</b> Informar con claridad el motivo por lo cual algunas obras no fueron realizadas o porque otras todavía no están listas.	Asamblea integrando la población adulta de las comunidades y los ingenieros de la empresa	Credibilidad y compromiso. <b>Con credibilidad el compromiso es mayor.</b>	Material informativo con explicación de las necesidades y viabilidad de las obras solicitadas y de las que posiblemente pueden ser realizadas. Utilización de gráficos y mapas.
	Brindar información técnica para analizar las necesidades y viabilidades de los beneficios requeridos por la población.	Jóvenes de las comunidades de Chavín y Valle del Topará	<b>Difusión de información técnica</b>	Realización de talleres de capacitación	Alianza con la empresa: <b>Aliados para el desarrollo</b>	Folletos explicativos. Videos.

	Auxiliar a la población en proyectos que también van a beneficiarlos, además de contribuir con el desarrollo local	La población adulta y los jóvenes de las comunidades	<b>Desarrollo de capacidades:</b> Dentro de las comunidades, para generar el desarrollo y el cambio social.	Realización de talleres de elaboración de proyectos	Generación de confianza en ellos propios. <b>Todos podemos hacer minería.</b>	Folletos sobre proyectos rentables y accesibles. Cartillas sobre como iniciar un proyecto.
Las relaciones de comunicación entre empresa y líderes comunales impide que la información y los mensajes positivos lleguen a la población que integran las comunidades cercanas a la Minera Milpo.	Desarrollar mecanismo de información y comunicación entre los diferentes líderes locales	Líderes de las comunidades cercanas a la minera	Desarrollo de escucha activa	Reuniones de desayunos de trabajo con tales líderes	Generación de confianza entre nosotros. <b>Liderando en pro del desarrollo local.</b>	Carpeta. Una obra de teatro. Spots radiales emitidos masivamente.
	Fomentar el diálogo con los líderes locales	Población de las comunidades	<b>Desarrollo de la participación activa</b>	Reuniones quincenales entre la población y los líderes locales	Generación de confianza y compromiso de toda la población. <b>Comprometidos con el futuro de todos.</b>	Programas de radio con la participación de algunos pobladores.
Las comunidades que habitan los espacios aledaños o cercanos a la Minera Milpo	Compromiso con el desarrollo de la región	Autoridades políticas de la región y del departamento	<b>Actividades de Advocacy</b>	Reuniones mensuales con la población	Interés por los proyectos desarrollados en la región. <b>Por una región mejor.</b>	Programas radiales. Periódicos de la región.

esperan de ella una serie de beneficios que la organización no reconoce y que generan conflicto social.	Compromiso con el desarrollo local	Autoridades locales	<b>Actividades de Advocacy</b>	Reuniones mensuales con la población	Interés por el desarrollo de la población. <b>Por el desarrollo de las comunidades.</b>	Boletines informativos.
	Generar condiciones de diálogo, de participación activa y de compromiso entre los actores	Iglesia Católica	<b>Desarrollo de oportunidades</b>	Encuentros diarios con distintos grupos de la población	Propiciar oportunidades de crecimiento. <b>Con más oportunidades se llega más lejos.</b>	Charlas. Talleres. Presentación de teatro.
Las relaciones de comunicación entre empresa y líderes comunales impide que la información y los mensajes positivos lleguen a la población que integran las comunidades cercanas a la Minera Milpo.	Compromiso con la seguridad de la población	PNP	<b>Promoción de campañas de sensibilización</b>	Reuniones mensuales con la población	Generación de confianza. <b>Con confianza es posible seguir adelante.</b>	Cartillas. Trípticos.
	Compromiso con el cumplimiento de la legislación	Ministerios	<b>Actividades de Advocacy</b>	Reuniones trimestrales	Interés y compromiso. <b>Compromiso con el futuro del país.</b>	Material informativo de los Ministerios

A partir de lo anteriormente expuesto, planteo directivas de comunicación específicas para mejorar la relación entre la empresa minera Milpo y las comunidades Chavín y Valle del Topará, las cuales son:

- 1- **Direccionar mensajes adecuadamente:** Después de identificar los actores o públicos objetivos, la empresa debe hacer un mensaje con un lenguaje adecuado para cada público objetivo. El lenguaje utilizado para las entidades públicas no es el mismo utilizado para la población. Igual que dentro de las comunidades, la comunicación debe ser diferenciada, de acuerdo a los diferentes perfiles. La empresa debe utilizar voceros calificados para direccionar adecuadamente los mensajes.
- 2- **Identificar los reclamos:** Cuando la empresa comunica con la población y busca saber cuáles son sus reclamos, mejor puede dar una respuesta a estas inquietudes.
- 3- **Desarrollar la escucha activa:** La empresa debe saber escuchar las ideas de los pobladores y saber valorar esas ideas.
- 4- **Informar con claridad:** Al informar a los pobladores sobre las actividades u obras de la empresa, debe buscar ser lo más claro posible cuanto a los plazos, tratando de cumplir con lo que se dice. Como también informar lo que se puede realizar o no.
- 5- **Informar a tiempo:** Para evitar malas interpretaciones de la comunidad la empresa debe informar a tiempo
- 6- **Decir la verdad:** La empresa debe buscar comunicar tanto las cosas positivas, como las negativas a la comunidad. De esta manera la empresa mantendrá o incrementará su credibilidad y respeto.
- 7- **Acercarse a la población:** Acercándose a todos los grupos de la comunidad la empresa demostrará su interés en todos ellos y muestra que no hay ninguna discriminación.
- 8- **Identificar los objetivos de la comunicación:** En el momento de comunicar, la empresa precisa tener claro los objetivos de esa comunicación, que pueden ser informar, educar, difundir, animar el

debate público, generar opinión, fortalecer el diálogo social y comprometer el diálogo social.

- 9- **Utilizar los medios de comunicación adecuados:** Al informar un mensaje la empresa debe buscar el medio adecuado para los distintos grupos dentro de su público.
- 10- **Crear campañas de sensibilización:** La empresa puede utilizar campañas para sensibilizar a la población sobre temas empleo, para micro-empresarios y otros temas que favorezca el desarrollo local.
- 11- **TIC para el Desarrollo:** Contribuir con la difusión de información, creando espacios propios para que la población puede acceder a una mayor información
- 12- **Asesoramiento:** Que la empresa brinde apoyo técnico para analizar la necesidad y viabilidad de los requerimientos de la población.
- 13- **Uso de materiales:** Utilizar boletines, folletos y periódicos para informar constantemente a la población sobre las actividades y proyectos de la empresa.

Frecuentemente cuando se habla de comunicación se hace referencia al intercambio de información verbal y no verbal, además de la utilización de medios impresos, radio, televisión, internet. Sin embargo, la comunicación va más allá de la transferencia de entretenimiento, de diálogo y de los educativos.

## CONCLUSIONES

La comunicación en la minera Milpo es un tema muy importante y es abordado con mucha responsabilidad. La empresa se preocupa en comunicar todo y en ser transparente en todas sus relaciones, pues sabe que de esta manera puede evitar que exista algún tipo de problema o conflicto entre ellos. La comunicación con las comunidades de su zona de exploración es algo trabajado día a día, pues la empresa busca a través de esto mejorar su comunicación y ser más eficiente. La empresa ha tenido problemas en su comunicación, pero, como en todo proceso, buscó a través de los errores que ha tenido otras alternativas para lograr una mejor comunicación. Dentro de la comunicación de la empresa, la comunicación para el desarrollo es un tema que la empresa trabaja con mucho énfasis, pues cree que esta es una vía esencial para el crecimiento y el desarrollo de las personas.

A pesar de la gran cantidad de conflictos que surgen en las regiones donde hay minería, lo que se percibe es que en las regiones de exploración de Milpo, y en especial en de Cerro Lindo, los conflictos no son muy recurrentes. En 3 años de trabajo de exploración en Cerro Lindo, no fue registrado ningún conflicto de mayores proporciones. En la fase temprana del conflicto la empresa ya busca soluciones para que este no llegue a fases más críticas, donde se pueda causar daños tanto para la empresa, como para los pobladores. Como parte de política de la empresa está siempre hablar con claridad, para evitar males entendidos que puedan generar conflictos. El bajo registro de conflictos y la inexistencia de conflictos de grandes proporciones también se debe a la práctica de la Responsabilidad Social dentro la empresa, pues es percibido que en las empresas dónde se practica la Responsabilidad Social el número de conflictos con sus *stakeholders* es menor.

Milpo siempre tuvo como estrategia tener una comunicación clara y eficiente, tanto dentro de la empresa, como con sus grupos de interés. En algunos casos fue necesario replantear las estrategias y actualmente Milpo da una

importancia mayor a su relación con las comunidades. La empresa busca tener una relación muy cercana con los pobladores y se muestra como un aliado estratégico de ellos para el desarrollo de las comunidades. La empresa tiene como estrategia no regalar todo para satisfacer a las necesidades de los pobladores, sino enseñarlos como hacer las cosas para satisfacer sus necesidades. Enseña como crear proyectos sostenibles para el desarrollo personal de los pobladores y de sus comunidades. De esta manera, la empresa gana la confianza de los pobladores, que la ve como un aliado y no como un peligro.

Mi propuesta estratégica en la presente investigación fue, a partir de los conflictos que han ocurrido en la relación empresa- comunidad, basados en problemas de comunicación entre las partes, plantear estrategias de comunicación y sus actividades que puedan solucionar los problemas encontrados y consecuentemente los conflictos que fueron resultados de estos problemas. Dentro de esta propuesta, relacionar las estrategias y sus actividades con los objetivos de la comunicación, los públicos, el mensaje que quiere comunicar y que materiales van a utilizar.

A partir de lo que fue analizado, es posible concluir en este caso que la comunicación para el desarrollo y para el cambio social ejerce un papel fundamental en las relaciones sociales. La comunicación es un proceso esencial en las interacciones humanas, creando el diálogo en todos los contextos en que ella se desarrolla. En base a esto las sociedades se constituyen en un permanente diálogo y, de esa manera, se benefician de la diversidad generada por esas relaciones.

La comunicación, a pesar de continuar con su función principal de emisora y receptora de mensajes, actualmente tiene una gran función social, buscando a través de diálogo y de una mayor participación, generar el desarrollo y el cambio social en las comunidades marginadas. Con una mayor y mejor comunicación las comunidades marginadas pueden avanzar en el desarrollo local. La comunicación, también en los tiempos actuales, es la acción de quienes buscan un buen posicionamiento en el presente y, principalmente, en

el futuro, pues a través de la buena comunicación con su entorno es que va a lograr sus objetivos.

Como resultado de esa diversidad en las relaciones humanas inevitablemente aparecen los conflictos, debido a que este es un hecho social presente en todos los ámbitos de la sociedad. El conflicto es consecuencia de la manera como los hechos son percibidos por cada uno, que al ver los hechos de manera distinta de la otra persona, busca imponer su percepción.

En caso de conflictos lo que busca la comunicación es contribuir al reconocimientos de los diversos grupos culturales, creando un diálogo común, en que los patrones negativos y destructivos puedan ser cambiados a patrones positivos, y que las diferencias puedan generar una oportunidad de crecimiento para ambos. Sin embargo, la comunicación en los conflictos puede ejercer un doble papel, pues la comunicación, fomentando el diálogo, es fundamental para su solución, pero también una comunicación ineficiente entre los distintos grupos puede generar un conflicto entre ellos. La comunicación ineficiente genera malos entendidos, que

En un contexto de conflictos sociales, la comunicación entre los actores involucrados es la mejor manera de facilitar acuerdos y de llegar a una negociación para superar el conflicto. Además de que una comunicación eficiente entre los actores propiciará el desarrollo de las mismas.

Para superar los conflictos o para evitarlos, el diseño de estrategias de comunicación puede ser un elemento de grande importancia dentro de las empresas, en lo que se refiere a las relaciones con su entorno o sus grupos de interés, ya que el diseño de las estrategias de comunicación es la planificación de los objetivos de la empresa. Una empresa que tiene buenas relaciones con sus grupos de interés es una empresa que no tiene conflictos.

Los puntos principales de los conflictos, analizados a partir de todo que lo rodea, es el elemento clave para el diseño de las estrategias de comunicación y la mejor estrategia es aquella que consigue responder a los intereses y

necesidades de todos que están inmersos en el conflicto, que en el presente estudio es entre la Minera Milpo y las comunidades que se ubican en su zona de extracción.

Es necesario pensar los procesos de comunicación como obras, actos y procesos que deben ser planificados si lo que se persigue es alcanzar objetivos claros de cambio de comportamiento o de cambio social.



## BIBLIOGRAFIA

Acción Empresarial

2001. "Acercando la Empresa a la Comunidad: Guía Práctica sobre Inversión Social Empresarial", Santiago, Mayo

ACEVEDO ROJAS, Jorge

2009. Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social ISSN: 1995 -6630: Diálogos de la Comunicación, N°78, Enero - Julio

ALBERTO PÉREZ, Rafael

2001. Estrategias de comunicación, Barcelona, Ariel

2006. Estrategias de Comunicación para el cambio social FISEC ESTRATEGIAS, Año II, Revista n° 3.

BELL MALÉM, José Ignacio

2005. Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones, Navarra, Ediciones Universidad de Navarra.

CARAVEDO, Baltazar

2009. Responsabilidad Social: Tarea de todos

COMMUNICATION FOR SOCIAL CHANGE CONSORTIUM

2008. <<http://www.communicationforsocialchange.org/>>

COSER, Lewis

1961. Las funciones del conflicto social, México, D.F., Fondo de Cultura Económica

COSTA, Joan

1999. La comunicación en acción, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A

## DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2010. Reporte de Conflictos Sociales N° 77, julio de 2010  
<<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/reporte-77.pdf>>

DÍAZ BORDENAVE, Juan.

2008. La comunicación para el desarrollo: Extracto de la comunicación como herramienta esencial del desarrollo sostenible, en Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas, La Paz, La prensa

FRASER, Colin y RESTREPO-ESTRADA, Sonia

2008. La evolución de la comunicación para el desarrollo, en Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas, La Paz, La prensa

Gallegos, L.

1999. Manual para el Diseño participativo de estrategias de comunicación, Centro de Comunicación Voces Nuestras.

GARCIA CANCLINI, Néstor

2006. Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad, Barcelona, Editorial Gedisa.

GUMUCIO Dragon, Alfonso

2004. El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social, Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano, ISSN 0121-3261, Vol. 12, N° 1, págs. 1-22

Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social en  
[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)

## MILPO

2010. Información Institucional Milpo S.A.A. “Mineros con optimismo”

2009. -Cerro Lindo – Tierra de Colores en  
<[http://www.milpo.com.pe/p08\\_06.htm](http://www.milpo.com.pe/p08_06.htm)>

## MOORE, Christopher

1995. El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

## MUNDUARTE Jaca, Lourdes &amp; MEDINA Díaz, Francisco José COORD.

2005. Gestión del conflicto, negociación y mediación, Madrid, Ediciones Pirámide

## PASQUALI, Antonio

1978. Comprender la comunicación, Caracas, Monte Avila Editores

## Presidencia del Consejo de Ministros:

[http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogcs/Confl\\_Jul10.pdf](http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogcs/Confl_Jul10.pdf)

## ProDiálogo

[www.prodialogo.org](http://www.prodialogo.org)

## Programa Pro Descentralización

[www.prodes.org.pe/pdf/Modulo\\_3\\_Manejo\\_de\\_conflictos.pdf](http://www.prodes.org.pe/pdf/Modulo_3_Manejo_de_conflictos.pdf)

## RAMIRO BELTRÁN, Luis

2008. Las comunicaciones: instrumento olvidado del desarrollo nacional, en Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas, La Paz, La prensa.

## ROZEMBLUM DE HOROWITZ, Sara

2007. Mediación: Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad, Barcelona, GRAÓ

SHANNON, Claude y WEAVER, Warren

1949. The Mathematical Theory of Communication, Illinois, University of Illinois  
Press

