

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



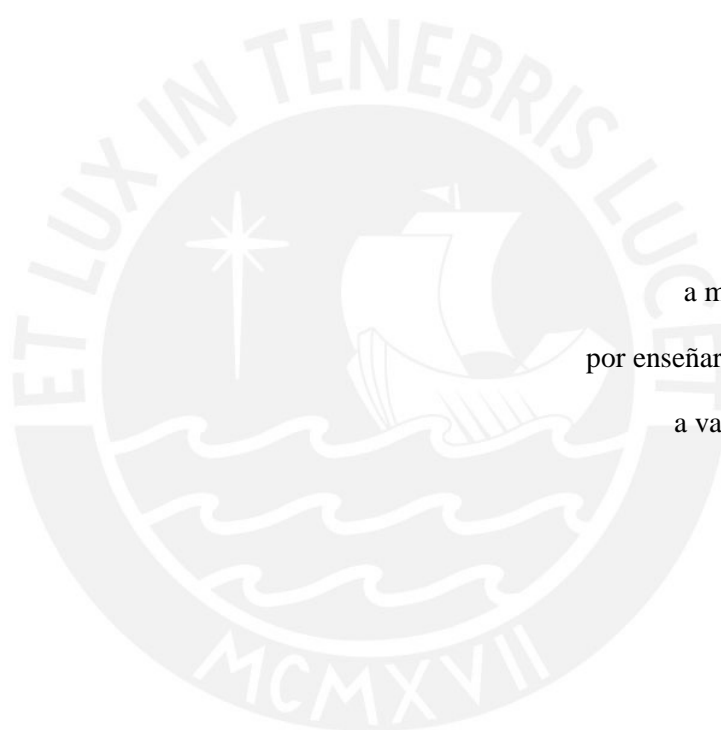
Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto

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

SANDRA VERÓNICA CARRILLO HOYOS

ASESOR: LUIS OLIVERA CÁRDENAS

Lima, Agosto del 2011



Dedico este trabajo
a mi abuelito, Juan Hoyos,
por enseñarme desde muy pequeña
a valorar el trabajo de tesis.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis ha sido posible gracias a la participación, el apoyo y la compañía de muchas personas. En primer lugar, debo agradecer a mis padres, Alina Hoyos y Alberto Carrillo, por darme la vida y educarme conjuntamente con mis abuelos, Julia Ordoñez, Juan Hoyos y Graciela Rodrigo, mi tía Ana Sandoval y mis padrinos.

De forma muy especial agradezco al profesor Luis Olivera, una persona esencial en esta investigación, así como en mi formación universitaria y profesional. Gracias a él por apoyarme incondicionalmente y por compartir conmigo, desde que era estudiante de pregrado, tantos conocimientos sobre investigación, docencia y la vida en general.

Agradezco también a las comunidades de Mally, Curay y Huayllay por permitirme acceder a su vida cotidiana y brindar su apoyo para el desarrollo de este trabajo. De la misma manera, agradezco a las empresas mineras Los Quenuales y Pan American Silver por el apoyo logístico brindado para realizar el trabajo de campo. Así mismo, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Perú por apoyar económicamente esta investigación, a través del Programa de Apoyo a la Iniciación en la Investigación, con el cual fue posible realizar el trabajo de campo del caso Mally-Buenaventura.

El trabajo de campo de esta tesis se llevó a cabo con el apoyo de un grupo de estudiantes de la PUCP, integrado por Jairo Rodríguez, Claudia Tejeda, Fiorella Tribeño, María José Ferrer, Mauricio Zolezzi y Wilma Jhon, a quienes les agradezco el tiempo invertido y valiosos aportes. Una mención especial para Jairo y Claudia, quienes me acompañaron a la mayoría de viajes, me animaron a continuar en momentos difíciles y me dieron grandes lecciones sobre el trabajo en equipo y el valor de la amistad.

Finalmente, debo reconocer el valioso aporte temático del profesor Alejandro Diez, quien contribuyó con sus agudos comentarios y sugerencias al desarrollo de esta tesis, desde su planteamiento hasta sus conclusiones. Así mismo, agradezco los aportes de los profesores Hugo Aguirre, Jorge Acevedo, Pablo Espinoza y Cesar Bedoya.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA	
1.1 Delimitación del objeto de estudio	1
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos e hipótesis de investigación.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Caracterización de los actores involucrados	10
2.2 Contexto actual de la comunicación entre empresas y comunidades	26
2.3 Aplicando las teorías de la comunicación al contexto de minería y comunidades	33
CAPÍTULO III: PROPUESTA METODOLÓGICA	
3.1 Estrategia metodológica.....	42
3.2 Unidades de observación	46
3.3 Técnicas de acopio de información	49
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN ANALÍTICA DE RESULTADOS	
4.1 Proyecto Minero de Buenaventura y Comunidad Campesina de Mallay	

4.1.1 Caracterización de actores	52
4.1.2 Contexto de conflicto.....	66
4.1.3 Proceso comunicativo.....	76
4.2 Unidad Minera Huarón de Los Quenuales y Comunidad Campesina de Curay	
4.2.1 Caracterización de actores	84
4.2.2 Contexto de conflicto.....	94
4.2.3 Proceso comunicativo.....	103
4.3 Unidad Minera Huarón de Pan American Silver S.A. y distrito de Huayllay	
4.3.1 Caracterización de actores	110
4.3.2 Contexto de conflicto.....	123
4.3.3 Proceso comunicativo.....	134
CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS ESTUDIADOS	140
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	158
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	
8.1 Pan de trabajo desarrollado.....	179
8.2 Guías de instrumentos.....	139
8.3 Reporte de trabajo de campo	192

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el proceso social de comunicación que se desarrolla en situaciones de conflicto entre empresas mineras y comunidades locales. La relevancia del tema ha cobrado visibilidad en el Perú por el incremento cuantitativo de los casos de conflicto socioambiental¹ y la intensidad de la violencia ejercida por los actores involucrados en los últimos años. Esta situación ha evidenciado la ausencia de mecanismos eficaces de prevención y gestión de conflictos en el ámbito estatal, empresarial y de la sociedad civil. Y aunque en el mundo académico se ha tratado el tema desde perspectivas legales, sociológicas y psicológicas que han sentado las bases para comprender la problemática, no aparece aún entre los estudios uno con enfoque comunicativo.

A raíz de las dificultades para el entendimiento mutuo entre los actores en conflicto, el relacionamiento comunitario puede considerarse también como un asunto de estudio para la comunicación y en especial para la especialidad de comunicación para el desarrollo. De ahí que el enfoque comunicativo cumpla un rol importante para el análisis de las situaciones de conflicto entre empresas mineras y comunidades locales, las cuales presentan aristas como desconfianza, prejuicios, desinformación, incertidumbre, relaciones de poder, etc. Más aún, desde la comunicación para el desarrollo urge la implementación propuestas que apunten a construir confianza, promuevan el diálogo sincero, y construyan espacios que permitan establecer planes de desarrollo concertados entre la empresa minera y la comunidad local.

De ahí que esta investigación busca, antes que nada, responder al cómo se están afrontando los conflictos socioambientales desde la interacción comunicativa (Schramm, 1954) entre las empresas mineras y las comunidades locales. Por tratarse de un objeto de estudio complejo y cambiante, debido a las particularidades internas de los actores involucrados y el contexto social, se ha utilizado el marco contextual propuesto por otras disciplinas de estudio. Sobre esa base, se han determinado como factores clave de la investigación: las brechas económicas y sociales entre la comunidad local y la empresa,

¹ Entre septiembre y octubre del año 2010, los conflictos socioambientales representaron el 48% (120 casos) del total de los conflictos sociales registrados en el país (Defensoría del Pueblo, 2010).

acentuadas por la opción de desarrollo orientada a la inversión minera adoptada por los últimos gobiernos; el conflicto de intereses por el uso y control de los recursos naturales; y las asimetrías organizacionales y comunicativas entre la comunidad local y la empresa minera.

Este trabajo intenta caracterizar los modelos y prácticas comunicativas que se desarrollan entre las empresas mineras y las comunidades locales en conflicto, partiendo de las prácticas comunicativas como expresión de las visiones de desarrollo de los actores involucrados, sus imaginarios y posturas respecto del otro, que contribuyen a la formación de identidad de cada actor en el marco de la relación. Este diagnóstico comunicativo es un primer paso para construir una política de diálogo y consulta transparente entre la empresa y la comunidad, de modo que, a pesar de la complejidad interna que los define y las asimetrías de poder que los relaciona, puedan llegar a acuerdos de beneficio mutuo y mantener una sana convivencia.

Para desarrollar esta investigación se ha empleado la metodología de estudio de casos; concretamente, se han seleccionado tres empresas mineras medianas y comunidades locales ubicadas en la sierra central del Perú. La opción por las mineras medianas² obedece a que constituyen un nivel intermedio de complejidad, debido al tamaño y nivel organizativo de sus integrantes; y la elección de comunidades ubicadas en la sierra central se debe a que ésta es, ancestralmente, una zona minera donde se puede encontrar los vestigios de esta naturaleza más antiguos del país.

Hay que decir, además, que aunque los casos seleccionados para el estudio pertenecen a la sierra central, son contrastables porque recorren distintas etapas de conocimiento, interrelación y conflicto. El primero comprende al Proyecto Mallay, de la Compañía de Minas Buenaventura, y a la comunidad del mismo nombre, ubicada en el distrito y provincia de Oyón, departamento de Lima. La relación se inició con la instalación del proyecto minero en el año 2005, previa consulta con las autoridades locales para la

² Una empresa minera mediana se define como una concesión cuya área abarca más de 2,000 hectáreas y tiene una capacidad de producción entre 350 toneladas métricas y 5,000 toneladas métricas diarias (OSINERGMIN, 2010).

exploración en su territorio. Esta comunidad tiene considerable apertura por la inversión minera, debido al interés que tienen las familias por conseguir empleo en la exploración o generar negocios alrededor de estos. No obstante, ha surgido un conflicto entre la empresa y la comunidad desde que las oportunidades a las que realmente accedieron no fueron lo que esperaban. Esta situación tiende a agravarse en un contexto donde la población local no es bien representada ni tiene un objetivo definido.

El segundo caso estudia la relación entre la Unidad Minera Iscaycruz y la Comunidad Campesina de Curay, ubicada en el distrito de Pachangara, provincia de Oyón. La relación empezó hace aproximadamente catorce años, con la instalación de un mineroducto en la comunidad, previa consulta con las autoridades. Contrariamente a todos los beneficios especulados por la población local alrededor de la instalación del mineroducto en la comunidad, ésta perjudicó los canales de riego utilizados por la población local para el desarrollo de la agricultura. Casi diez años después, con el cambio de administración de la empresa, recién se estableció un convenio con ésta, a través del cual se financie las faenas de reparación con mano de obra de los propios comuneros.

Finalmente, el tercer caso concierne a la relación entre la Unidad Huarón de la Empresa Minera Pan American Silver y la Comunidad Campesina de Huayllay, ubicada en el distrito de Huayllay, provincia y región de Pasco. La relación se remonta a aproximadamente noventa años, cuando se instaló la Unidad Huarón de la Compañía French Penarroja en el territorio de la comunidad; en estas nueve décadas esta Unidad ha cambiado de administración en varias ocasiones, lo que ha impactado en el relacionamiento con la comunidad. Esta última presenta actualmente múltiples cambios y un crecimiento poblacional proporcional a las oportunidades de empleo y negocio relacionadas a la minería.

En cuanto al desarrollo de este documento, se ha organizado la información en siete capítulos. En el primero se presenta y delimita el tema: se define el objeto de estudio, su justificación, los objetivos iniciales de la investigación y las hipótesis preliminares. El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación, y busca sentar la base

conceptual y contextual para el estudio de las prácticas comunicativas entre empresas mineras y comunidades locales. De ahí que se haya creído conveniente dividirlo en tres segmentos: uno dedicado a la caracterización de los actores involucrados, el segundo relativo al contexto de la relación entre empresas mineras y comunidades locales, y el tercero de aplicación de las teorías de la comunicación al contexto de la minería y las comunidades.

En el tercer capítulo se incluye la propuesta metodológica desarrollada durante la investigación. Allí se sustenta la estrategia cualitativa de estudio de casos, se definen las unidades de observación y las variables, se fundamentan las técnicas de acopio de información y se detalla el plan de trabajo llevado a cabo. El cuarto capítulo contiene la presentación analítica de los resultados correspondientes a cada caso de estudio. Esta presentación se ha dividido en tres acápites: en el primero se define a los actores involucrados y sus dinámicas de organización y comunicación interna; el segundo describe el contexto de la relación a partir de la reconstrucción de la historia de cada caso, del mapeo de actores en el conflicto y de la descripción de las percepciones y actitudes conflictivas de éstos; finalmente, se estudia el proceso comunicativo entre los actores involucrados, para lo cual se describen las agendas ocultas y factores en juego para la toma de decisiones y los vínculos relacionales que median la comunicación.

El quinto capítulo, organizado en torno a los objetivos de la investigación, está dedicado al análisis comparativo de los casos estudiados. Aquí, primero se señalan las similitudes y diferencias en cuanto a las prácticas comunicativas y organizacionales de cada uno de los actores involucrados, luego se compara el contexto de la relación en cada caso y finalmente se cruzan los modelos comunicativos encontrados en cada relación. En el sexto capítulo se indican las conclusiones generales de la investigación, que se derivan de la búsqueda por responder las preguntas iniciales que dirigieron el desarrollo de este trabajo.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1 Delimitación del objeto de estudio

El estudio tiene por objeto caracterizar las prácticas comunicativas que se desarrollan en situaciones de conflicto entre empresas mineras medianas y comunidades locales ubicadas en la sierra central del Perú.

Una empresa minera mediana se define como una concesión cuya área abarca más de 2,000 hectáreas y tiene una capacidad de producción entre 350 toneladas métricas y 5,000 toneladas métricas diarias (OSINERGMIN, 2010). Este estudio se ha concentrado en empresas mineras medianas instaladas en comunidades locales ubicadas en la sierra central del Perú. Estas comunidades tienen en común ser poblaciones rurales pequeñas, dedicadas a actividades agropecuarias para el autoconsumo, con acceso limitado a servicios básicos y alto nivel de pobreza.

Siendo actores tan diferentes en cuanto a su definición, manejo de información, recursos económicos y respaldo legal y político, la empresa minera y la comunidad local entablan una relación social porque comparten el espacio y ciertos recursos naturales. Con base en esas diferencias se construyen asimetrías y relaciones de poder entre ambas.

El concepto “prácticas comunicativas” engloba todos los procesos de interacción social entre la empresa minera y la comunidad local, emprendidos de forma consciente o inconsciente. En estos procesos de interacción social se expresan las brechas económicas y sociales entre los actores involucrados, sus visiones de desarrollo, percepciones y posturas respecto del otro.

Estas prácticas comunicativas se desarrollan sobre la base de “situaciones de conflicto”, definidas para efectos de este estudio como una serie de acontecimientos organizados alrededor de las diferencias construidas por las posiciones y acciones de la empresa minera y la comunidad local a lo largo de su relacionamiento. Tales acontecimientos pueden generar inicialmente momentos de tensión entre la empresa y la comunidad, y derivar incluso en acciones de violencia emprendidas por ésta (De Echave, 2009).

Y aunque la empresa y la comunidad son los interlocutores directos de esta relación, hay otros actores involucrados cuyas acciones (o la falta de ellas) impactan en las situaciones de conflicto. Corresponde entre ellos al Estado la mayor injerencia legal y política, pues es su papel regular las acciones de la sociedad equitativamente para garantizar la vigencia de los derechos humanos y promover el bienestar general de la población (Constitución Política del Perú, artículo 44.º).

En el marco específico de las industrias extractivas, el Estado regula los parámetros ambientales (Decreto Supremo 020-2008-EM), de seguridad (Resolución 013-2010-OS/CD) y recursos humanos (RM 091-1992-TR) que deben cumplir las empresas mineras para reducir los impactos negativos que pudiera acarrear su explotación. Sin embargo, desde 1990 los gobiernos implementan una serie de mecanismos de promoción de la inversión minera (Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero) que han prevalecido sobre los parámetros de regulación mencionados. Esta incoherencia en la definición del Estado respecto de la relación entre empresas mineras y comunidades locales ha dificultado su participación imparcial en situaciones de conflicto y profundizado la asimetría de poder entre las partes confrontadas.

Teniendo en cuenta que el marco de acción del Estado es bastante amplio, en esta investigación se estudiará principalmente su participación en tanto Gobierno Central y

Gobierno Local, las instancias más relacionadas con la mediana minería.¹ Mientras el primero tiene poder para regular los parámetros mineros y promover la inversión,² el segundo, no obstante que carece de poder sobre las acciones de la empresa,³ suele participar en el ámbito local de las situaciones de conflicto.

Finalmente, el rol y el poder del resto de actores que intervienen en la relación entre la empresa minera y la comunidad local dependerán del contexto específico de cada caso. Los medios de comunicación, las comunidades religiosas, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las instituciones dedicadas a la investigación social, son algunos de los actores reconocidos en la problemática. Por un lado, pueden participar activamente, empoderando y fortaleciendo a la comunidad local, o induciendo la polarización del conflicto de intereses; pero, por otro, pueden actuar como mediadores o intermediarios del diálogo, o simplemente mantenerse en una posición “neutral” frente a los intereses de ambos actores.

¹ El Gobierno Regional solo interviene directamente en los casos de pequeña minería y minería artesanal; por ello se menciona principalmente al Gobierno Central y al Gobierno Local (Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal, artículo 11.º).

² Ley de Fiscalización de las Actividades Mineras, artículo 1.º.

³ Ley Orgánica de Municipalidades, capítulo II.

1.2 Justificación

La pertinencia del estudio de las prácticas comunicativas que se desarrollan en situaciones de conflicto entre empresas mineras y comunidades locales se sustenta en necesidades contextuales y académicas. En cuanto a las primeras, la problemática se ha hecho visible por el incremento de los conflictos socioambientales en los últimos años: de acuerdo con los reportes de la Defensoría del Pueblo, casi se han duplicado entre el 2008 y el 2010. Esta situación ha puesto en evidencia problemas de comunicación entre los actores involucrados en cada caso para prevenir y gestionar el conflicto, y constituye la principal motivación para la realización de este trabajo.

Además, la metodología de la presente investigación ha sido desarrollada con miras a que pueda replicarse en otros contextos, como herramienta de diagnóstico que permita a los actores involucrados identificar vacíos de comunicación en los ámbitos interno y externo. Asimismo, se busca que los actores específicos de los casos de estudio en profundidad, en especial las comunidades locales, puedan comprender los problemas actuales de comunicación e incorporar las recomendaciones del estudio a su actividad futura.

En el plano académico, los conflictos socioambientales están mereciendo un creciente interés desde diversas disciplinas, en especial las legales y sociales, que han servido de base teórica y contextual para este estudio. De ahí, además, que el aporte de esta investigación no resida en el tratamiento del tema, sino en el enfoque de comunicación, ausente aún a pesar de intervenciones asertivas de comunicadores en el contexto de la relación entre comunidades y minería en el Perú.

Ésta es, en suma, una primera aproximación al contexto de los conflictos socioambientales desde el enfoque comunicativo, y se espera que sea profundizada por futuras investigaciones realizadas por otros comunicadores para el desarrollo.

1.3 Objetivos e hipótesis de investigación

La investigación busca caracterizar las prácticas comunicativas que se desarrollan en situaciones de conflicto entre empresas mineras medianas y comunidades locales ubicadas en la sierra central del Perú. La definición de este objetivo general dio origen a las tres siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es la dinámica interna en las empresas mineras medianas y en las comunidades locales de la sierra central del Perú?
- ¿Cómo es el contexto de conflicto en el cual se relacionan las empresas mineras medianas y las comunidades locales en la sierra central del Perú?
- ¿Cómo es el proceso comunicativo que se desarrolla entre empresas mineras medianas y comunidades locales en la sierra central del Perú?

Para responder las interrogantes iniciales, se formularon tres objetivos específicos que han guiado el desarrollo de la investigación. El primero busca explorar las características que definen a las empresas mineras medianas y a las comunidades locales de la sierra central del Perú, así como las dinámicas de organización y comunicación determinantes en su relacionamiento. Este objetivo implica comprender la situación interna de cada actor, a partir de sus prácticas culturales y económicas, visiones de desarrollo y proyecciones a futuro, organización y prácticas comunicativas para la toma de decisiones.

El segundo objetivo está orientado a describir el contexto en el que se comunican las empresas mineras medianas y las comunidades locales en la sierra central del Perú. Este propósito es muy importante para el estudio de las prácticas comunicativas, ya que aborda el marco contextual del relacionamiento entre la empresa y la comunidad. Para ello es necesario conocer la historia de la relación, las percepciones conflictivas y las expectativas sobre el otro desarrolladas durante la convivencia, la situación actual de la relación y el conflicto de intereses.

Finalmente, el tercer objetivo consiste en comprender el proceso social de comunicación entre empresas mineras medianas y comunidades locales en la sierra central del Perú, y es importante para identificar los factores que dificultan el entendimiento entre la empresa minera y la comunidad local para poder reconocer las situaciones que pueden mejorarse o prevenirse. Esto requiere una lectura sobre los procesos para la toma de decisiones, las relaciones de poder y las asimetrías comunicativas.

Sobre la base de las preguntas y objetivos específicos mencionados, se formularon tres hipótesis tentativas acerca del proceso social objeto de estudio. La primera hipótesis propone que existe un alto grado de diferencia entre la situación interna de la empresa minera y la situación interna de la comunidad local. Se trata de actores que no solo difieren en lo organizativo y lo comunicativo, sino también en las condiciones estructurales que configuran el funcionamiento de cada uno. A este respecto, la principal hipótesis encuentra como interlocutores a una empresa minera con ventajas en materia de recursos económicos y organización y que cuenta con soporte político del Gobierno Central, por un lado; y, por el otro, a una comunidad débil institucional y organizativamente, con dificultades para generar un proyecto común.

La segunda hipótesis postula que, en la mayoría de casos, el contexto de comunicación entre empresas mineras medianas y comunidades locales está determinado por situaciones de conflicto cuyo origen es la disputa por el uso y control de los recursos naturales, tema que no es tratado con la debida importancia desde el inicio de la relación. Este mal comienzo se debe en gran parte al poco respaldo legal y a la escasa información que manejan las comunidades locales afectadas por la minería. Debido a esta situación de desventaja, las comunidades locales suelen permitir la entrada de las empresas mineras sin tener conocimiento del impacto de su actividad sobre su contexto local, motivadas por expectativas sobre los supuestos beneficios de su presencia.

Finalmente, la tercera hipótesis propone que el proceso comunicativo que se desarrolla entre empresas mineras medianas y comunidades locales de la sierra central del Perú es mediado por desconfianzas, relaciones de poder y asimetrías de comunicación que

dificultan el mutuo entendimiento. De esta forma, la comunicación para la toma de decisiones entre los actores es determinada por asimetrías en información sobre los asuntos en juego, formas de negociación y capacidades comunicativas. Asimismo, en la mayoría de casos se establece entre las empresas mineras y las comunidades locales convenios laborales que generan relaciones de dependencia en el proceso comunicativo.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el Perú, la relación entre empresas mineras y comunidades locales ha estado marcada en los últimos años por una situación tensa que en no pocos casos ha derivado en enfrentamientos violentos que han dificultado las posibilidades de diálogo. Si se toman en cuenta las características de los actores involucrados y el contexto en el que se relacionan, ¿es realmente esperable que exista diálogo?, ¿hasta qué punto se puede intervenir desde la comunicación y qué aporte puede ofrecer esta perspectiva?

Partiendo del contexto en el que se relacionan las empresas mineras y las comunidades locales, este capítulo pretende desarrollar un análisis teórico desde la perspectiva de la comunicación integral. Este enfoque define la comunicación como un *proceso social* cuyo objetivo es el entendimiento mutuo de los interlocutores, quienes a su vez son sujetos de intenciones, motivaciones y habilidades (West, 2005). En este caso, si bien los interlocutores son formalmente pares, en la práctica uno tiene una serie de ventajas sobre el otro, debido a la inequidad económica, política y social que favorece una relación de poder entre ellos.

No solo en el Perú, sino en todo el mundo, el sector privado ha adquirido poder en la sociedad, como resultado del modelo de desarrollo hegemónico basado en el mercado.¹ Gracias a él, la empresa privada ha dejado de constituir un actor económico individual y se ha convertido en un actor social que se relaciona como tal con el Estado y la sociedad civil. En el caso específico del Perú, la minería es el sector con mayor poder, pues el país se ha convertido en uno de los principales receptores de inversión minera en la región América Latina y el Caribe (Consejo Internacional de Minería y Metales, 2008).

¹ Entendiendo modelo de desarrollo basado en el mercado como un modelo que apunta al crecimiento económico a través de la reducción de la intervención gubernamental y el funcionamiento flexible del mercado (Stallings y Studard, 2006).

Desde mediados de la década de 1990, y luego de la implementación de las reformas de ajuste estructural y de las políticas de atracción de capitales extranjeros, el país ha experimentado un explosivo crecimiento de la actividad minera (De Echave, 2009). Estas medidas generaron algunos cambios en el rol del Estado en la economía nacional, entre los que destaca la transferencia de empresas y proyectos mineros al sector privado. Si bien cruciales, las reformas legales no fueron los únicos elementos en el proceso de atraer inversionistas extranjeros. Después de una década perdida por el colapso económico y la violencia social (1980-1990), fue también necesario crear una imagen del Perú como “un lugar donde hacer negocios” (Damonte, 2006).

Estos esfuerzos hicieron posible un enorme crecimiento de la inversión minera, que superó los 10 mil millones de dólares entre los años 1992 y 2007, y le otorgaron al Perú una imagen internacional de distrito minero, particularmente de oro y cobre. En la actualidad el país es considerado el mayor productor de plata del mundo y uno de los principales productores de oro, cobre y zinc (Consejo Internacional de Minería y Metales, 2008). Esto significó, además, un rápido avance territorial, ya que en 16 años se concedieron 13 millones de hectáreas (más del 10% del área total del Perú) a la actividad minera, que comprometieron las tierras de aproximadamente 3,200 comunidades campesinas y nativas (Isasi, 2008).

Sin embargo, la mayoría de comunidades afectadas por la minería ha sido muy poco beneficiada por el crecimiento económico y la expansión del sector. La ausencia de oportunidades para el desarrollo, en el marco de un modelo económico orientado básicamente a la exportación de materia prima,² ha permitido la formación de enclaves de pobreza en las comunidades locales afectadas por la minería, lo que ha incrementado progresivamente el descontento social de la población. Así, las tensiones acumuladas en la historia de la relación han facilitado las situaciones de conflicto entre empresas mineras y comunidades locales.

² Modelo de crecimiento económico basado en la exportación de materia prima adoptado por el Estado peruano (Schuldt, 2005).

Es cierto, entonces, que las situaciones de crisis que marcan el conflicto suelen ser reforzadas por la poca disposición de los actores para comunicarse entre sí (Cedrón, 2007), pero esto no oculta que el origen del problema se encuentra en la confluencia de intereses opuestos y la ausencia de condiciones para el diálogo. De lo que se desprende que, si bien la comunicación no se encuentra en la base del problema, puede aportar significativamente en la construcción de las condiciones para el diálogo y en la reducción de la inequidad entre los actores a través del fortalecimiento del actor social comunidad local (Gumucio, 2008).

Para argumentar esta propuesta se desarrollan a continuación tres segmentos: la caracterización de los actores involucrados en el conflicto, el contexto actual en el que se relacionan y la aplicación del enfoque integral de la comunicación al relacionamiento entre empresas mineras y comunidades locales.

2.1 Caracterización de los actores involucrados

En este estudio, los actores involucrados en las situaciones de conflicto entre empresas mineras y comunidades locales han sido clasificados en cuatro grandes categorías:³ las empresas mineras como generadoras de impacto socioambiental; las comunidades locales afectadas por este impacto; el Estado, que participa en la relación a través de diferentes instancias; y los actores “extralocales”, que no están directamente involucrados en el problema pero influyen en su desenlace.

Cada una de estas categorías es múltiple y reúne diversos tipos de instituciones, organizaciones y personas que actúan en ámbitos locales, regionales y globales. Asimismo, poseen distintas racionalidades, intereses y canales de comunicación (De Echave, 2009).

³ Para esta clasificación se ha tomado como base el texto de De Echave (2009).

La empresa minera

Como ya se indicó, el sector minero es actualmente uno de los más importantes de la economía peruana: desde la década de 1990 hasta el año 2008, la inversión y producción mineras han mantenido un crecimiento sostenido (Barrantes, 2005). Al abundamiento de los yacimientos mineros se suma que las empresas del sector han accedido a facilidades legales y económicas para realizar su inversión. Así, se ha producido una fuerte expansión territorial bajo distintos niveles de producción y fuentes de capital (Damonte, 2006).

La gran minería, la mediana, la pequeña y la artesanal se diferencian en el Perú por la inversión de capital, el volumen de producción y el número de trabajadores que ocupan (OSINERGMIN, 2010). La gran minería agrupa operaciones con un tamaño de concesión mayor de 2,000 hectáreas y capacidad productiva superior a las 5,000 TMD (toneladas métricas diarias). A su vez, la mediana minería —objeto del presente estudio— integra operaciones con un tamaño de concesión también mayor de 2,000 hectáreas y un volumen de producción entre 350 TMD y 2,000 TMD. La pequeña minería tiene un tamaño de concesión entre 1,000 hectáreas y 2,000 hectáreas y un volumen de producción entre 25 TMD y 350 TMD. Finalmente, la minería artesanal reúne operaciones con tecnología más rudimentaria, cuyo tamaño de concesión tiene como máximo 1,000 hectáreas y cuya capacidad productiva no pasa de 25 TMD.⁴

La mayoría de empresas mineras en el Perú, al margen de su capacidad productiva, se orientan a la exportación de materia prima. Gracias al crecimiento de esta actividad, los impuestos por exportaciones mineras se han incrementado de \$3,008 millones en 1999 a \$18,656 millones en el 2008 (Luna, 2010). A pesar de este impacto macroeconómico, los niveles de encadenamiento productivo y el escaso uso de mano de obra local hacen que la actividad minera tenga muy poco impacto en el producto bruto interno nacional (Barrantes, 2005).

⁴ En esta clasificación no entra la minería informal, ya que se han considerado variables como el tamaño de concesión y el volumen de producción. La minería informal se diferencia por no estar inscrita legalmente y, por ende, por incumplir una serie de patrones ambientales y de seguridad. Si bien la minería formal es uno de los motores de la economía nacional, pues representa aproximadamente el 60% de las exportaciones, la actividad de extracción informal concentra a más de 300,000 mineros en todo el país (OSINERGMIN, 2010).

Asimismo, esta orientación económica genera que el sector minero dependa directamente del precio internacional de los metales. Esto explica que haya sido severamente afectado por la crisis financiera mundial ocurrida entre la segunda mitad del año 2008 y la segunda mitad del año 2009. Desde entonces, el precio de los metales ha experimentado una lenta recuperación hasta su restablecimiento actual (Baca, 2010).

En cuanto a la relación con el entorno, casi todas las medianas y grandes empresas mineras han suscrito desde el año 2003 un Código de Conducta Social.⁵ Allí se estipula, principalmente, que las operaciones deben realizarse cumpliendo las normas del país; que los intereses empresariales y productivos han de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad; que están obligadas a actuar con transparencia y equidad; que la salud y la seguridad ocupacional constituyen un fin esencial de la gestión; y que deben promover el empleo de tecnología eficaz que contribuya a proteger y conservar el medio ambiente.

Sin embargo, en la práctica, como cualquier empresa privada, su principal objetivo es desarrollar su proyecto u operación minera al menor costo posible, entendiendo por costo no solo la inversión económica sino también la social. Por ello, además de buscar un contexto favorable en materia de impuestos, servidumbre y regalías, la empresa minera necesita contar con una “licencia social para operar”, con el fin de evitar problemas con el entorno que pudieran interrumpir o dificultar sus actividades (Alayza, 2007).

Esta necesidad, sumada al crecimiento de las brechas sociales durante los últimos 13 años del *boom* minero y al auge internacional de la responsabilidad social empresarial, ha generado en las empresas mineras la necesidad de mantener buenas relaciones con las comunidades aledañas al lugar de donde extraen sus productos (De Echave, 2009). La construcción de estas relaciones, enmarcada en el mejor de los casos en lógicas de responsabilidad social, se desarrolla de acuerdo con criterios de buena vecindad que no son en absoluto obligatorios ni regulados (Tanaka *et al.*, 2007).

⁵ Elaborado por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), el más influyente gremio de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas-CONFIEP (Revesz y Diez, 2006).

Tales acciones sociales pueden eventualmente orientarse al desarrollo local, pero pocas veces se incluyen en las discusiones sobre planificación y presupuesto. En realidad, suelen apuntar a minimizar el descontento de la población local, a la que buscan convencer de los beneficios que trae la actividad minera para, así, asegurar la eficiencia económica, ambiental y social de la minería corporativa actual según los estándares internacionales vigentes, sin competir por los recursos de la zona.⁶

Esta imagen “oficial” de la minería actual en el Perú es asumida por el aparato estatal y reforzada por los medios de comunicación masiva. El discurso apela a principios contenidos en una cultura corporativa global, actualmente hegemónica, que premia el buen desempeño en el mercado. A diferencia de la antigua minería estatal ineficiente y sucia, la “nueva minería” propone un cambio tecnológico y un manejo empresarial eficiente: elevada rentabilidad, nula contaminación por sus operaciones, estándares de seguridad y cuidado ambiental y compromiso con la responsabilidad social (Damonte, 2006).

En este sentido, desde la perspectiva de la empresa minera, los conflictos se deben principalmente a una deficiente comunicación con la población afectada, que no se encuentra debidamente informada sobre los peligros reales (o la ausencia de ellos) de la “nueva minería”. De ahí entonces que, en relación con los conflictos socioambientales, las publicaciones que provienen del sector minero identifiquen a la comunicación y la información como los elementos clave para mejorar el relacionamiento con las comunidades locales, bajo el supuesto de que una población adecuadamente informada estaría a favor de la minería (De Echave, 2009).

Por ello, parte de sus acciones de responsabilidad social y relaciones públicas está orientada a disminuir las tensiones existentes y a reducir la eventualidad de una protesta. Cuando, aun así, ella ocurre, la empresa se ve en la necesidad de aquietarla con acciones que oscilan entre el control de la situación, la participación en mesas de diálogo y la implementación de campañas para generar una opinión pública favorable a su posición (De

⁶ El carácter internacional del capital de las empresas las obliga a atender los estándares sociales y ambientales y a responder a los requerimientos de sus espacios de origen. Son ejemplos los casos de Oxfam Australia, que pudo intervenir en el caso Tintaya, y la presencia de la delegación británica en la sierra de Piura (De Echave, 2009).

Echave, 2009). Entonces, si bien la responsabilidad social y relaciones públicas como disciplinas, promueven que la empresa mantenga un óptimo relacionamiento con sus grupos de interés; en la práctica, son utilizadas por buena parte de las empresas mineras como estrategia para amainar los conflictos con la comunidad local, en lugar de atacar el fondo de éstos o contribuir al desarrollo local.

Además, este interés de la empresa minera por mantener una relación de sana convivencia con las comunidades aledañas a la zona donde trabaja se ve resquebrajado por las dificultades que atraviesa el diálogo con sus propios empleados, además de expresar la ausencia de un enfoque de la responsabilidad social como modelo de gestión. Esta situación se relaciona con la estructura vertical que suele caracterizar la organización de las empresas mineras y el trato jerárquico entre jefes y empleados. A su vez, esta incoherencia entre la gestión de la comunicación externa y la interna afecta la imagen de la empresa y, por ende, sus programas o proyectos de inversión social en las comunidades (Bedós, 2008).

La situación se tornó crítica durante el año 2008 y la primera mitad del 2009, cuando la crisis financiera internacional alcanzó su nivel más grave: muchas empresas decidieron reducir su personal e incrementar la exigencia de trabajo; en situaciones más extremas se llegó incluso a interrumpir proyectos y operaciones (Pinilla, 2008). Como era de esperar, esto se tradujo asimismo en la reducción y hasta la interrupción del presupuesto destinado por las empresas mineras a acciones sociales en las comunidades aledañas, lo que motivó el descontento de la población (Mucho, 2008).

Son también comunes los problemas de comunicación y coordinación entre las áreas gerenciales de la empresa, principalmente entre las de operaciones y las de relaciones comunitarias. Como resultado, suele ocurrir que la empresa incumple compromisos adquiridos con la comunidad, lo que acrecienta aun más la desconfianza de ésta hacia aquélla.

En vista, entonces, de que las iniciativas sociales puestas en práctica por las empresas mineras no han sido suficientes para mantener una buena relación con el entorno, como se

verá más adelante, el número de casos de conflicto se ha incrementado significativamente en los últimos años. Abundan los ejemplos de empresas mineras que insisten en tratar de controlar la situación local durante una crisis sin entender la verdadera dimensión de los conflictos, otorgando mayor importancia al relacionamiento con los actores externos y descuidando la situación interna, a pesar de buena parte de la mano de obra local provenga de las comunidades del entorno. Esto expresa la diferencia entre la práctica cotidiana y los códigos de conducta, también llamados “mecanismos voluntarios de responsabilidad social” y que son libremente determinados con un mínimo de marcos legales regulatorios.

La comunidad local

Las comunidades locales son los actores más afectados a lo largo del proceso de convivencia con la empresa minera, debido a la inevitable alteración de sus modos tradicionales de vida a causa de la explotación minera del territorio donde habitan. Se trata por lo general de poblaciones rurales dedicadas a actividades agropecuarias, que se organizan en diversas asociaciones de pobladores y productores (De Echave, 2009).

La forma más frecuente es la comunidad campesina, instancia de organización, regulación y solución de conflictos entre sus miembros, de interrelación con los agentes externos y de defensa de su integridad territorial frente a terceros (Diez, 1999b: 141). Por ello, en relación con la empresa minera, es la organización de la sociedad civil que representa a la comunidad local no solo en el plano de la interacción social, sino también en el marco de la negociación legal por el uso y control del territorio superficial que administra.

La comunidad campesina se caracteriza por un manejo parcialmente colectivo de un conjunto de recursos naturales dentro de su territorio (tierras, agua, bosques, etcétera), y por elegir internamente sus propios órganos de regulación y a las autoridades que se relacionan con el exterior (Castillo, P., 2007). Como se ve, no se trata solo de una institución que

organiza parte del proceso productivo de las unidades familiares que la componen, sino también de una instancia de administración de poder cuyos ejes son la familia, los intereses colectivos y la propia organización comunal (De la Cadena, 1989).

Los órganos de gobierno de esta institución son la Asamblea General, la Directiva Comunal y los Comités Especializados (artículos 16.º de la Ley General de Comunidades y 37.º del Reglamento). La Asamblea General, integrada por todos los comuneros calificados, se mantiene como órgano supremo de la comunidad (artículo 17.º de la Ley y 38.º del Reglamento), y es gobernada y administrada por la Directiva Comunal.⁷ De ésta dependen, a su vez, los Comités Especializados,⁸ que tienen la tarea de asesorar, ejecutar o apoyar el desarrollo de actividades de interés comunal.

A pesar de que constituye la forma de organización más antigua en el espacio rural peruano, y de que han transcurrido casi 90 años desde su reconocimiento legal, la situación de vulnerabilidad jurídica y social de las comunidades campesinas no ha cambiado lo suficiente (Castillo, P., 2007). Prueba de ello es la existencia de más de 6 mil comunidades campesinas legalmente reconocidas en las que se encuentran los más altos índices de pobreza y de pobreza extrema del Perú (Grupo ALLPA, 2010: 3).

En el panorama actual, este indicador pone en evidencia la necesidad de priorizar a las comunidades campesinas en las políticas públicas no solo por el legado histórico y cultural que representan, sino también por la cantidad de tierras de cultivo y pastos que poseen—aproximadamente el 40% de la superficie agropecuaria (Eguren, 2004)—, su aporte a la producción de alimentos, la numerosa población que congregan—casi el 40% de la población rural del país (Eguren, 2004)— y el papel que desempeñan en la afirmación de la democracia y la institucionalización (Castillo, P., 2007).

Nada de esto basta, sin embargo, para que las comunidades campesinas sean priorizadas por las políticas públicas y resulten visibles para la ciudadanía. La falta de

⁷ La Directiva Comunal se constituye por un máximo de nueve directivos: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y hasta cuatro vocales (artículos 19.º de la Ley y 48.º del Reglamento).

⁸ Los objetivos y las funciones de los comités y las atribuciones de sus integrantes serán establecidos en un reglamento comunal específico que entrará en vigencia una vez aprobado en la Asamblea General (artículo 69.º del Reglamento).

interés oficial obedece al modelo de desarrollo adoptado por los últimos gobiernos, basado en la promoción de la inversión minera en el sector rural y en la exclusión de la población campesina. Así se postergan los procesos que permitirían superar las condiciones de atraso, exclusión y pobreza que afectan a las comunidades (Grupo ALLPA, 2010).

Desde el lado académico, el conocimiento producido sobre la comunidad campesina en los últimos 50 años ha permitido sentar las bases para comprender su funcionamiento. En este sentido, además de rescatar la importancia de las dinámicas de organización colectiva para que la comunidad campesina perdure en el tiempo (Eguren, 2004), los últimos estudios destacan la necesidad de priorizar a las comunidades campesinas en las políticas públicas, no solo para desarrollar el potencial exportador del país sino también para elevar la calidad de la democracia y la ciudadanía que se construya en las zonas rurales (Castillo, P., 2007).

En cuanto a la calidad de la democracia, a pesar de los cambios ocurridos desde la década de 1950, varios estudios han hallado que la participación rural está segmentada y no se encuentra al alcance de todos. Son los individuos varones adultos con experiencia, apoyo de los pobladores locales y contactos externos quienes tienen la mayor gama de participación posible; mientras que del otro lado del espectro se ubican las mujeres pobres y analfabetas de las comunidades, con prácticamente cero grado de participación (Diez, 2007b). En ese sentido, si bien personajes como la mujer y los jóvenes⁹ tienen mayor influencia que antes, su participación en los espacios formales de poder y gobierno aún es limitada (Urrutia, 1995).

Por ejemplo, solo los comuneros calificados tienen derecho a elegir y ser elegidos para los cargos de la comunidad, y a participar con voz y voto en la Asamblea General (artículo 6.º de la Ley). Según la Ley General de Comunidades, los requisitos para ser comunero calificado son: estar inscrito en el padrón comunal,¹⁰ ser mayor de edad o tener capacidad

⁹ El cambio en el rol de los jóvenes se debe a que los flujos migratorios han permitido que éstos alcancen un mayor nivel educativo y, en consecuencia, su opinión tenga valor para las decisiones comunales (Urrutia, 1995).

¹⁰ Para estar inscrito en el padrón comunal es requisito haber nacido en la comunidad; de igual condición gozarían sus hijos y las personas integradas a la comunidad (artículos 5.º de la Ley y 21.º del Reglamento). Los comuneros integrados son el varón o la mujer mayor de edad (18 años) o con capacidad civil, que forme pareja estable con un miembro de la comunidad y solicite ser aceptado en la asamblea.

civil, tener residencia estable no menor de 5 años en la comunidad y no pertenecer a otra comunidad (artículo 5.º de la Ley); sin embargo, el estatuto de la mayoría de las comunidades añade que para ser comunero es necesario ser jefe de familia, lo que restringe la participación de la mayoría de mujeres y jóvenes de la comunidad (Castillo, P., 2007).

Asimismo, frente a la teoría sobre la forma de organización tradicional andina, el espacio rural contemporáneo no está necesariamente articulado y sus miembros difícilmente cuentan con intereses claros y armónicos (Diez, 2007b). Más aun: su visión de desarrollo es ambigua, e integra el modelo basado en el mercado y las características de la racionalidad andina (Sánchez, 1982).¹¹ La comunidad local no aparece entonces como un todo inmóvil y monolítico, sino como un tejido cambiante de relaciones que, al mismo tiempo que la producen, la dividen (Diez, 2007b).

En este sentido, en una comunidad afectada por la actividad minera se puede encontrar población adversa, favorable o ambivalente ante tal actividad. La oposición que crea la empresa minera al interior de la comunidad entre los que están a favor o en contra de ella se inserta muchas veces en disputas locales previas entre grupos de pobladores. Asimismo, debido a los problemas internos de representatividad, muchos activistas anti- y pro-mineros aparecen como *outsiders* en las contiendas electorales, pero en muchos casos ya formaban parte de la política local, como ha sucedido en Cajamarca, en Áncash y en Piura (Diez, 2007a).

Con esta debilidad en su organización, las comunidades locales se ven involucradas en situaciones de conflicto con proyectos mineros llegados “de afuera”, que terminan alterando sus vidas y comprometiendo su futuro hacia vías que por lo general no habían considerado ni evaluado anteriormente (De Echave, 2009). Por lo común, las colectividades locales se enfrentan a la problemática desde una posición estructural de debilidad económica, técnica-legal e incluso cultural. De ahí que requieran conseguir un soporte

¹¹ No existe un “modelo” de desarrollo andino conceptualizado como tal, pero sí una racionalidad andina que ha sido estudiada y que sirve de base para comprender la lógica económica y de organización de los modos de vida rurales. Esta racionalidad de producción y reproducción social no se limita a la organización de los cultivos, sino que se extiende a las diversas esferas productivas en las que se encuentra la familia comunera a través del tejido social (Sánchez, 1982).

externo tanto para la mediación y la interlocución como para la formulación de alternativas y el desarrollo de éstas. Y por eso mismo los actores extralocales se convierten en algunos casos en el complemento de las comunidades locales en el marco de los conflictos mineros, como se verá más adelante.

El Estado

El Estado puede definirse como un conjunto de instituciones y de relaciones sociales respaldadas por un sistema legal que controla el territorio y a los habitantes que en él viven (O'Donnell, 2008). De acuerdo con la Constitución Política del Perú, de 1993, su deber primordial es garantizar la plena vigencia de los derechos humanos y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo equilibrado de la Nación (artículo 44.º).

Con el fin de desempeñar esta función, a lo largo de la historia el Estado peruano ha emprendido iniciativas tendientes a conseguir un crecimiento económico que eleve la calidad de vida de la población. Sin embargo, el aún alto índice de pobreza que se registra en el país ha puesto en evidencia que el tan ansiado crecimiento económico no basta, por sí solo, para alcanzar el desarrollo (Schuldt, 2005).

Debido al fracaso del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, desde 1990 los sucesivos gobiernos han optado por realizar una serie de reformas legales, como la privatización del sistema de propiedad de la tierra, y económicas, como los incentivos tributarios, destinadas a facilitar las inversiones orientadas a la explotación de los recursos mineros (De Echave, 2009).

Estas reformas se iniciaron con la promulgación, en 1992, de la Ley General de Minería, que generó las condiciones necesarias para desarrollar nuevos proyectos mineros capaces de atraer capitales extranjeros y transfirió al sector privado operaciones mineras administradas hasta entonces por el Estado. De esta forma, el poder económico minero,

siempre relevante en el Perú, pasó a manos de corporaciones multinacionales privadas (Barrantes, 2005).

Esta paulatina privatización y transnacionalización del sector minero en el Perú coincide con el reemplazo de un proyecto inconcluso de capitalismo de Estado y de tímida integración cultural por un proyecto de inserción global por el que el Estado se subordina a las leyes del mercado mundial. En esa línea, el Estado asume el papel de facilitador de iniciativas multinacionales corporativas con el apoyo de agencias internacionales, y redefine la función social de la minería y su imagen pública (Damonte, 2006).

Así mejoró el desempeño de la economía nacional, que había decaído severamente entre la segunda mitad de la década de 1970 e inicios de la de 1990, y este impacto positivo marcó el inicio del discurso minero como solución a la pobreza (Damonte, 2006). Sin embargo, la mayor recaudación del Estado gracias a los tributos pagados por las empresas mineras no ha sido gestionada eficientemente. Y eso explica que el crecimiento macroeconómico no se haya traducido en una reducción de la pobreza en las comunidades afectadas por la minería.

El principal mecanismo de redistribución local de la riqueza minera es el canon, que consiste en la repartición a los gobiernos regionales y los gobiernos locales de las jurisdicciones donde se encuentran los yacimientos mineros del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación económica de esos recursos naturales. Estos impuestos representan aproximadamente el 50% del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la actividad minera por el aprovechamiento de los recursos minerales, metálicos y no metálicos (Ley de Canon 27506, artículo 8.º).¹²

Los recursos así obtenidos se reparten entre los gobiernos regionales y los gobiernos locales a partir de dos criterios establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas: población y necesidades básicas insatisfechas. El canon se distribuye entre las diversas instancias de gobierno del lugar donde se explota el recurso: 10% para la(s)

¹² En ese sentido, no se trata de una tributación fija, sino que depende directamente del volumen de producción de la empresa minera y del precio internacional de los metales (Ley de Canon 27506).

municipalidad(es) del distrito donde se explota el recurso natural, 25% para los municipios distritales de la provincia (o provincias) donde éste (o éstos) está(n) ubicado(s), 40% para las provincias de la región donde se explota el recurso natural, 20% para el(los) gobierno(s) regional(es) y 5% para las universidades de la zona (Ley 27506, artículo 5.º).

En cada una de estas instancias, el ingreso por canon minero debería invertirse en bienes de capital que sirvan para generar el desarrollo de la población local (Francke, 2002). Esto demanda, fundamentalmente, una efectiva administración y distribución de los recursos, que depende, a su vez, de las capacidades de las instituciones locales. Ocurre, sin embargo, que en muchos casos ellas no están preparadas para una gestión eficiente, o que están atravesadas por la corrupción, lo que trae como consecuencia que no inviertan de manera adecuada los recursos que reciben.

Ésta es una de las principales razones por las cuales las provincias donde se desarrolla actividad minera figuran entre las más pobres del país, por debajo del promedio nacional (Barrantes, 2005). El divorcio entre la situación local y el crecimiento macroeconómico nacional ha generado la pérdida de credibilidad del Estado Central ante la población local en la gestión de los conflictos socioambientales (Aste, 2004b).

Por otro lado, en cuanto a la propiedad de la tierra, las reformas mineras han adoptado un sistema dominalista¹³ que atribuye propiedad y soberanía de los recursos mineros al Estado para decidir a quién autoriza su explotación (Castillo, P., 2007). Así, la propiedad de la tierra en el Perú no incluye el derecho sobre los minerales e hidrocarburos que se encuentren bajo la superficie, derecho que es otorgado por el Estado en la forma de concesión minera.

Asimismo, la ley peruana declara que el uso de la tierra para el ejercicio de actividades mineras requiere un acuerdo previo con el propietario de la superficie, es decir, la comunidad campesina. No obstante ello, en el caso de una disputa entre las partes, el

¹³ De acuerdo con este principio heredado del Virreinato español, el Estado tiene dominio eminente sobre todos los recursos naturales. Este sistema separa la propiedad del suelo de la del subsuelo, habiendo un propietario de la superficie y otro de los recursos que se encuentran en el subsuelo (Castillo, 2007).

Estado tiene la potestad de otorgar propiedad para fines mineros, previa compensación por parte del titular de la concesión, de acuerdo con la tasación que realicen los ministerios de Agricultura y Energía y Minas. Esta provisión legal, llamada servidumbre minera, otorga prioridad a la actividad minera sobre la agrícola en pro, se argumenta, del interés nacional (Castillo, P., 2007).

Esta forma de resolver disputas es una fuente potencial de conflictos entre compañías mineras y comunidades campesinas, y ha creado una de las más visibles contradicciones en el uso de la tierra desencadenadas por las reformas neoliberales en el Perú. En la práctica, en relación con las medidas de promoción minera, el Estado no actúa siempre de la misma manera. Lo que sí es común es que su participación se oriente más a resolver los problemas generados por los estallidos de los conflictos que a identificar y atacar las causas que los generan.

Lejos, entonces, de actuar con firmeza, autonomía y credibilidad, y de preocuparse por los problemas sociales y ambientales imponiéndose a las partes en conflicto (Barrantes, 2005), el Estado se limita a mantener el orden público para evitar que las protestas desalienten la inversión minera. Cuando se trata de lograr el consentimiento de la población, muestra una práctica favorable para mediar y proporcionar información, pero poca disposición a un diálogo que incluya la posibilidad de que un proyecto minero no llegue a ejecutarse (De Echave, 2009).

En este contexto, se han identificado tres niveles importantes de ausencia del Estado para la gestión del conflicto (Guzmán-Barrón, 2007). El primero se relaciona con el acceso a servicios básicos que le corresponde garantizar a todos los ciudadanos. Como resultado, se distorsiona el rol de la empresa minera que, para mejorar su imagen ante las comunidades locales, asume una serie de responsabilidades que deben correr por cuenta del Estado.

El segundo nivel de ausencia concierne al rol del Estado como garante de seguridad y orden, ya que las normas y disposiciones legales sobre la problemática ambiental y la social

han perdido legitimidad. Por eso se han generado situaciones de movilización y desborde social en las que el Estado aparece como represor antes que como garante del orden social.

El tercer nivel de ausencia del Estado atañe a su actuación como estructura orgánica: en la práctica, las diferentes instancias —Central, Regional y Local— tienen distintos discursos y se comunican muy poco entre sí. Además, las autoridades locales refieren la incapacidad del Ministerio de Energía y Minas (MEM) para supervisar y fiscalizar a cabalidad la actividad minera, pues su prioridad consiste en promover la actividad económica del sector¹⁴ (Revesz y Diez, 2006).

Estos niveles de ausencia adquieren mayor significado si se toma en cuenta la posición del Gobierno actual frente a la relación entre las empresas mineras y las comunidades locales. Como se recordará, el Presidente de la República ha publicado diversos artículos de opinión acerca de la importancia de la promoción de la inversión minera para el aprovechamiento de los recursos naturales del país. En ellos ha sostenido que los ciudadanos peruanos padecen del síndrome del “perro del hortelano”, que impediría la generación y creación de trabajo gracias a la explotación de estos recursos (García, 2007a y 2007b). Para atacar esta situación, se propone como “receta” seguir el modelo económico que propicie la creación de nuevos procedimientos que fomenten la inversión, en especial para la operación minero-metalúrgica (García, 2008).

Esta forma de pensar expresa la subordinación del Estado al mercado y, por ende, a la iniciativa privada corporativa. El viejo discurso de ampliar los servicios estatales como salud y educación en los yacimientos mineros ha sido reemplazado por el concepto de desarrollo sostenible que propone el uso responsable de los recursos y el apoyo de iniciativas en el marco de las leyes del mercado (Damonte, 2006).

Muestra de ello es la reducción de la capacidad de maniobra estatal en el ámbito nacional peruano, luego de casi dos décadas de implementación de reformas estructurales

¹⁴ Las normas del sector Energía y Minas se sitúan en un marco global de plena estabilidad jurídica, libertad económica, garantías, promoción de las inversiones y pacificación del país. Dentro de estos lineamientos de política, las inversiones y operaciones quedan a cargo de la empresa privada, y son responsabilidad del Estado los roles concedente, normativo y promotor (www.minem.gob.pe).

neoliberales a favor del dominio del capital corporativo global. Estos cambios han influido en los nuevos mensajes dominantes en la esfera pública dirigidos a la necesidad del control de las corporaciones con respaldo del aparato estatal, y han permitido que la empresa minera reemplace al Estado como motor del desarrollo local (Damonte, 2006).

Actores extralocales

Si bien los actores centrales en el presente estudio son las empresas mineras, las comunidades locales y el Estado, se reconoce que la presencia de actores extralocales es en algunos casos determinante para el desenvolvimiento de los conflictos en el ámbito local. Estos actores desempeñan básicamente cuatro papeles (De Echave, 2009).

En primer lugar, pueden actuar como intermediarios en situaciones de conflicto local o regional entre la empresa, la comunidad y el Estado. La participación de estos actores modifica el desarrollo de los conflictos aun cuando su presencia en el plano local no sea permanente. Estos mediadores suelen ser organismos de concertación, instituciones dedicadas a la investigación de conflictos sociales, las ONG, etcétera, y sus acciones tienen una postura, una estrategia y una agenda delimitadas. Sin embargo, también puede tratarse de una categoría que está más motivada para mediar el conflicto por sus propios intereses económicos.

Como se verá en la presentación de resultados, alrededor de las empresas mineras se han venido formando redes de proveedores de mano de obra, por lo general funcionando a nivel provincial o distrital (dependiendo de la zona)¹⁵. Esta es una categoría de actores extralocales cuyo nivel de intermediación en un conflicto dependerá del caso particular; no obstante, suele constituirse una interface en el relacionamiento entre la empresa y la comunidad debido a su lógica de intereses.

¹⁵ En algunos casos se trata de empresas formadas a nivel distrital y que posteriormente se van ampliando con el desarrollo de la operación minera, y en otros casos se trata de empresas que provienen de Lima en los cuales miembros de la comunidad suelen adherirse para conseguir trabajo en la empresa minera.

En segundo lugar, pueden contribuir a polarizar el conflicto entre la empresa minera y la comunidad local, principalmente a través de campañas de difusión de información acerca del impacto negativo de la minería. No se discute el derecho de estas organizaciones a tener una postura contraria a la actividad minera, pero sí se cuestionan sus alianzas con grupos radicales que promueven la violencia y perjudican notablemente a las comunidades locales (De Echave, 2009).¹⁶

En tercer lugar, estos actores extralocales pueden empoderar a los lugareños para que tengan una mejor participación en las negociaciones con la empresa minera y el Estado. Brindan apoyo técnico, económico y de comunicación a las comunidades locales, tanto para la mediación como para la interlocución y la formulación y desarrollo de alternativas. Pueden ser agencias de cooperación, comunidades religiosas y ONG, y su labor se orienta a fortalecer la actuación de las comunidades locales (De Echave, 2009).

Finalmente hay actores que, sin participar necesariamente en el ámbito local del conflicto, actúan en espacios de debate que apuntan por lo general a modificar las leyes u obtener resoluciones de los organismos del Estado y que influyen de este modo en la situación local.¹⁷ En este debate, que suele ser técnico, se exponen diversas opciones políticas y diferentes visiones sobre el desarrollo local y nacional. Participan así de ellos instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil como la Confederación Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (CONACAMI), asociaciones empresariales como la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) y personalidades expertas que expresan su postura crítica sobre los casos de conflicto socioambiental (Revesz y Diez, 2006).

¹⁶ Por ejemplo, organizaciones sociales de Arequipa, Tacna y Moquegua fundaron la Coordinadora Regional de Lucha contra la Agresión Minera, con el fin de rechazar la puesta en marcha de proyectos mineros en el sur del país. Entre ellos, el proyecto Tía María, de la empresa Southern, tiene un fuerte rechazo de la población de la provincia de Islay, que, con el apoyo de la Coordinadora, ha realizado varios paros en rechazo al proyecto en el año 2010. Éstos han resultado en fuertes acciones de enfrentamiento entre la Policía y pobladores locales azuzados por grupos radicales, que han dejado heridos y detenidos (Coordinadora Nacional de Radio, 2010).

¹⁷ Por ejemplo, el Grupo de Diálogo es un espacio que últimamente está congregando la participación de diferentes partes involucradas en los conflictos con el fin de construir una agenda para el diálogo intercultural sobre minería (www.grupodedialogo.org.pe).

2.2 Contexto de la relación entre empresas mineras y comunidades locales

Los conflictos entre empresas mineras y comunidades locales pueden entenderse como una serie de acontecimientos organizados alrededor de las diferencias entre ambas, generados por las posiciones y acciones sostenidas por cada una a lo largo de la relación. Estas diferencias de posiciones y objetivos generan continuas tensiones que eventualmente desembocan en enfrentamientos físicos que pueden demandar la intervención del Estado para la recuperación del orden público, de agencias especializadas para la resolución de conflictos y de otros actores externos que actúan a favor de alguna de las partes (De Echave, 2009).

Las referidas situaciones de crisis son resultado de un proceso de acumulación de fricciones entre la empresa y la comunidad que van incrementando la hostilidad hasta que sus posiciones y exigencias resultan irreconciliables. Según esta lógica, el conflicto de intereses entre una empresa minera y una comunidad local puede ser permanente; sin embargo, su duración e intensidad dependerán del tratamiento de la relación, así como de las actitudes y comportamientos de los actores.

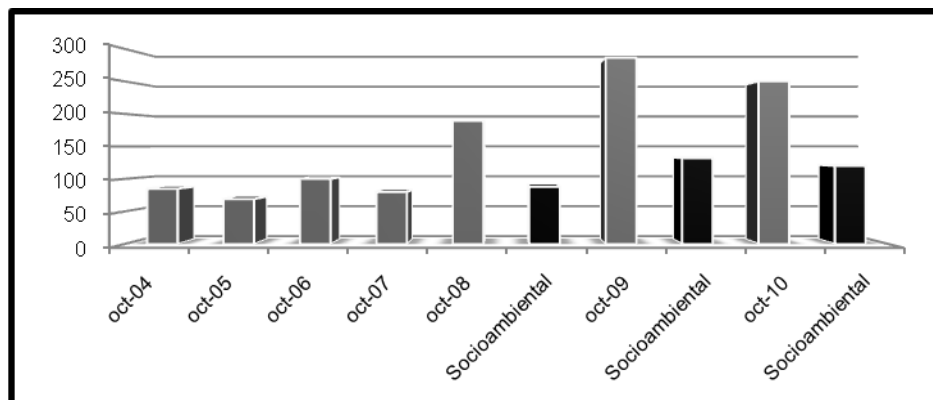
Según el Reporte número 80 de la Unidad de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo (en adelante UCS-DP), al 31 de octubre del 2010 se registraban en el Perú 250 de estos conflictos; de ellos, el 64% se encontraba activo y el 36% permanecía en estado latente.¹⁸ Además, los conflictos socioambientales¹⁹ ocupaban el 48% de los casos registrados, seguidos con 12% por aquéllos motivados por asuntos concernientes al Gobierno Local. La inestabilidad provocada por estos conflictos plantea serios problemas de gobernabilidad en los ámbitos local, regional y nacional, además de generar negativas consecuencias económicas y sociales para las poblaciones involucradas (De Echave, 2009).

¹⁸ El conflicto activo es el conflicto social expresado por alguna de las partes o por terceros a través de reclamaciones públicas formales o informales; mientras que el conflicto latente es el conflicto social oculto o aparentemente inactivo. En él se puede observar la concurrencia de factores que tienen un curso de colisión pero que no se manifiestan o que, habiéndose manifestado, han dejado de hacerlo durante un tiempo considerable (Defensoría del Pueblo, 2010).

¹⁹ Entendiendo conflicto socioambiental como un tipo de conflicto social cuya dinámica gira en torno al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están presentes también componentes políticos, económicos, sociales y culturales (Defensoría del Pueblo, 2010).

Por otro lado, es preciso señalar que las situaciones de crisis motivadas por conflictos de esta naturaleza no son recientes y se han incrementado incesantemente en los últimos años, al punto que se han tornado visibles para la opinión pública en general. Como se puede ver en el gráfico 1, los reportes de la UCS-DP indican que los conflictos sociales en el Perú se han incrementado de forma significativa entre el 2004 y el 2010.

Gráfico 1: Conflictos sociales en el Perú, 2004-2010



Elaboración propia con datos de la UCS-DP.

Como se puede ver en el gráfico 1, desde el 2008 se ha registrado un fuerte incremento de los conflictos sociales, en especial aquéllos relacionados con problemas socioambientales, lo que llevó a la Defensoría del Pueblo a consignarlos por separado en sus reportes.²⁰ Así, en octubre de ese año los conflictos de esa naturaleza ya superaban al total de conflictos registrado en octubre de 2007.

Tres condiciones han enmarcado las situaciones conflictivas entre empresas mineras y comunidades locales. En primer lugar, las empresas (y el Gobierno Central) identificaron como el origen de la problemática la existencia de una comunicación deficiente con la

²⁰ Hasta el año 2006, la mayoría de conflictos se debían al desempeño de alcaldes distritales y provinciales (45% de los casos); en el 2007 los conflictos socioambientales pasaron a ocupar el 46%; en el 2008, el 51%; el 2009, el 46%; y en el 2010, el 50% de los casos.

población local. Por ello, el MEM y la SNMPE emprendieron en todo el país ambiciosas campañas de comunicación sobre las ventajas de la minería.²¹

El escaso impacto de estas campañas demostró que, en realidad, el conflicto de intereses por el uso y control de los recursos no se expresa (o no solo) en una deficiencia de comunicación e información, sino que obedece al desencuentro de valores y modos de vida (De Echave, 2009). Para las comunidades rurales, por ejemplo, el tema ambiental implica el derecho de acceso a la tierra y al agua, sustento principal de su economía familiar.²² De ahí que, independientemente de que las campañas de comunicación promovidas por las empresas mineras dijeran lo contrario, ellas compiten directamente con las comunidades locales por los mismos recursos que pueden generar ingresos a uno o a otro, pero no a ambos (Tanaka *et al.*, 2007).

En segundo lugar, es importante considerar la ausencia de una política consistente para el tratamiento de conflictos, en vista de que las medidas del Gobierno Central se limitan por lo general a reducir los problemas causados por éstos. Esta situación, sumada a la ausencia de un marco legal, deja muy pocas posibilidades para abordar los conflictos entre comunidades locales y empresas mineras. Al respecto, uno de los principales obstáculos es la generación de mecanismos de participación ciudadana de “baja intensidad”, muy poco útiles para influir en la toma de decisiones, razón por la cual no gozan de mayor credibilidad en las poblaciones locales (Alayza, 2007).

En teoría, el proceso de participación de las comunidades locales no abarca solo la etapa de consulta previa a la concesión minera, sino que les asigna también un rol importante durante la exploración, explotación y cierre de minas (Reglamento de Participación Ciudadana en el Subsector Minero, DS 028-2008-EM, título II). Sin embargo, para que ese proceso se realice las comunidades deberían contar con estructuras

²¹ En el siguiente enlace se puede ver la mayoría de recursos comunicacionales utilizados en la “Campaña de Comunicación Minera” ejecutada por la SNMPE entre los años 2007 y 2010: http://www.snmpe.org.pe/0/modulos/GAL/GAL_ListarContenidosGaleria.aspx?PFL=0&GAL=14&GRU=14&JER=128

²² De acuerdo con ello, la evidencia de un problema, amenaza o daño ambiental constituye una fuente real y potencial de conflicto, pero no siempre es la causa de una “situación de conflicto” (Consejo Nacional del Ambiente, 1999).

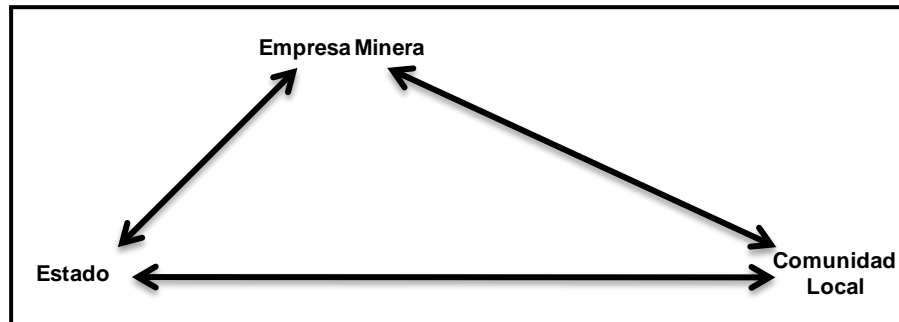
organizativas representativas y comprometidas. Esto demanda que los pobladores y sus organizaciones articulen y consoliden una representación legítima, capaz de constituir una participación informada, oportuna e influyente en el desarrollo de la actividad minera (Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas y Originarios reconocido en el Convenio 169 de la OIT, título II).

De tal modo, para que esta ley se cumpla es fundamental que el Estado garantice que las comunidades tengan una influencia efectiva en la decisión sobre la viabilidad de los proyectos mineros. Y esto, a su vez, implica su obligación de poner al alcance de las comunidades información relevante, y que lo haga de una forma eficaz y culturalmente adecuada.²³ Asimismo, es necesario definir mecanismos transparentes y criterios compartidos para fijar el momento y los plazos de la fase de consulta (De Echave, 2009).

En tercer y último lugar, también la distribución de los recursos económicos generados por la minería está causando malestar en la población local afectada, testigo de un crecimiento que no se traduce en cambios sustanciales de su calidad de vida. En las zonas más remotas del país, esto ha inducido a las comunidades a exigir a las empresas mineras que provean servicios que en realidad corresponden al Estado, como la construcción de carreteras, de hospitales o de escuelas. Otros reclamos se refieren a la generación de algún ingreso familiar adicional, sea a través de un puesto de trabajo en la mina o de la compra de productos locales por la empresa (De Echave, 2009).

El gráfico 2 ha sido elaborado considerando todos los factores relacionados con el incremento de los conflictos socioambientales entre la empresa minera, la comunidad local y el Estado, actores que aparecen en los vértices de un triángulo. El vértice superior es ocupado por la empresa, pues el Estado claudica de su función reguladora y prioriza su rol de promoción de la inversión privada. Y esto, como ya se indicó, se sustenta en el poder y la influencia adquiridos por el sector minero en el marco de un Estado que apoya la inversión privada y descuida la institucionalidad local (Aste, 2004b).

²³ En general, se debe respetar las formas de transmisión de información, de negociación política y de sanción culturalmente asentadas en los espacios locales, en particular en los campesino-indígenas (De Echave, 2009).

Gráfico 2: Triángulo de relacionamiento identificado

Elaboración propia.

Sin embargo, más que representar poderes, el gráfico 2 incorpora la distancia entre la empresa minera, la comunidad local y el Estado como un aspecto que condicionará la comunicación entre ellos. En esta relación la empresa minera tiene mayor cercanía al Estado, con el que comparte intereses y, por ello, establece una relación de alianza (Aste, 2004b). Con la comunidad local, en cambio, a pesar de compartir el mismo espacio, la empresa mantiene una distancia mayor, debido a la desconfianza desarrollada por ambos desde el inicio de la relación y a la poca disposición de cada una por encontrar un punto común no obstante sus distintos intereses (De Echave, 2008).

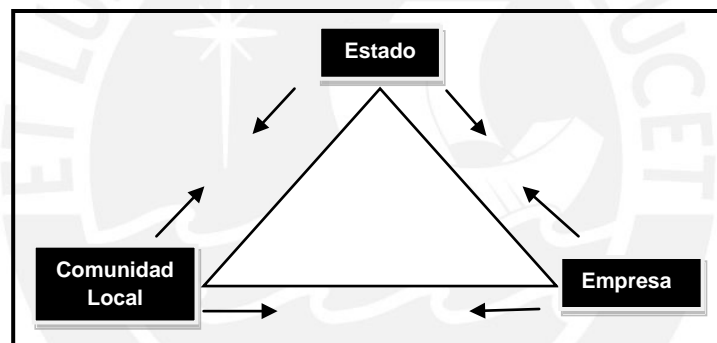
La distancia que la comunidad local mantiene con el Estado es incluso mayor que la que la separa de la empresa, pues éste es percibido por aquélla como una institución abstracta y lejana. Esto explica otro factor también ya señalado, es decir, la *distorsión* de las obligaciones de cada uno, que lleva a la empresa a asumir funciones que corresponden al Estado. Y así se genera entre la empresa y la comunidad una relación política que correspondería más bien a la relación entre el Estado y la comunidad.

En este escenario, se debe reconocer que la relación entre la comunidad local, las empresas mineras y el Estado está marcada por las mutuas desconfianzas y la escasa credibilidad en las acciones y promesas del otro (De Echave, 2009). Detrás de esta actitud hay herencias históricas y constataciones más recientes, pero también problemas de comunicación motivados porque no todas las partes cuentan con la misma información y

por los diferentes códigos culturales que manejan. Esto incluye desde los recursos humanos, económicos y técnicos hasta el idioma y los procesos de toma de decisiones. El diálogo y, en general, los procesos de gestión de conflictos, se ven afectados por este desequilibrio y se entrampan o, en el peor de los casos, se rompen (Guzmán-Barrón, 2007).

Con base en la situación recién descrita, algunos autores coinciden en proponer un escenario “ideal” o teórico acerca del relacionamiento entre los actores, ubicándolos en los extremos de un triángulo más equidistante. Como se puede ver en el gráfico 3, este triángulo tiene en los vértices inferiores a la empresa y a la comunidad local, y en el vértice superior al Estado (Revesz y Diez, 2006).

Gráfico 3: Triángulo de relacionamiento ideal



Adaptado de Revesz y Diez (2006: 66).

La propuesta de este escenario ideal de relacionamiento no pretende resolver o eliminar los conflictos, pues éstos responden a intereses contradictorios, disputas de poder y visiones contrapuestas de modos de vida, estilos de desarrollo, etcétera. Adonde apunta, más bien, es a que los conflictos se encaucen institucional y pacíficamente, a que la negociación y hasta las disputas políticas puedan darse de manera más abierta y democrática, lo que exige por lo menos reducir la inequidad.

Si bien pareciera haber una relación directa entre mantener un frágil régimen democrático y tener una economía que dependa básicamente de recursos primarios, hay países que han logrado utilizar mejor este tipo de recursos para construir economías prósperas y regímenes democráticos más estables —el referente más cercano es Chile

(Tanaka *et al.*, 2005)—. Esto quiere decir que los recursos naturales, por sí mismos, no son una maldición ni una bendición, sino que es tarea de las políticas estatales la respuesta a cómo crear una relación armoniosa entre minería, desarrollo, combate a la pobreza y gobernabilidad democrática (Tanaka *et al.*, 2005: 15).

De ahí que uno de los principales puntos de desencuentro entre el triángulo real y el ideal esté en el rápido crecimiento no solo económico sino también político experimentado por el sector minero, que no ha ido de la mano con el aumento de las capacidades de control y regulación del Estado (De Echave y Torres, 2005). Más aun: el Estado delega en el sector minero cuestiones relativas al desarrollo, que son asumidas por éste bajo sus términos y de acuerdo con sus intereses.

En el triángulo ideal, las diferentes instancias del Estado actúan de forma coherente, éste tiene más injerencia en la regulación ambiental y social y realiza un mayor monitoreo del relacionamiento entre la empresa minera y la comunidad local. Esto supone la descentralización del poder con el que cuenta actualmente el MEM, que lo convierte en juez y parte en la aprobación de los estudios de impacto ambiental que deben presentar las exploraciones y operaciones mineras (Revesz y Diez, 2006).²⁴

Otra diferencia entre ambos triángulos es el grado de inequidad entre la empresa y la comunidad, marcada por un fuerte componente económico y político. Para apuntar al triángulo ideal, entonces, se debería reforzar las capacidades de gestión y afinar los criterios de asignación del gasto público, con el fin de enfrentar el desafío de la pobreza y el desarrollo en las regiones por medio del perfeccionamiento de los mecanismos de distribución del canon minero (De Echave, 2009).

Asimismo, en el triángulo ideal la comunidad local es fortalecida y además accede a mecanismos de participación más efectivos, sobre la base de la constitución de organizaciones representativas. Como se ha mencionado, una efectiva participación

²⁴ Como se ha mencionado previamente, las consideraciones sociales y ambientales quedan relegadas a un segundo plano en el MEM, ya que su mandato principal es promover la actividad económica del sector, mientras por otro lado está encargado de aplicar normas de supervisión y fiscalización ambiental.

ciudadana debería cumplir con las siguientes condiciones: ser informada, oportuna, influyente y culturalmente adecuada (Alayza, 2007). Por ello, los mecanismos que la garanticen deben estar precedidos de un trabajo de fortalecimiento de organizaciones paralelas a las existentes, ya que los problemas internos en la comunidad acentúan la fragmentación y la conflictividad local.

2.3 Aplicando las teorías de la comunicación al contexto de la minería y las comunidades

Por más lejanas que parezcan en la práctica, las teorías de la comunicación son mucho más que un marco de referencia académico. Y pueden aplicarse a cualquier proceso social entre personas, grupos o sociedades insertos en un contexto determinado, cuyo análisis suele ser útil para la prevención o solución de problemas de comunicación (Ibáñez, 2009).

De acuerdo con la “teoría de la competencia comunicativa” (Habermas, 1987), el fin de la comunicación es “estar de acuerdo”, lo que es determinado por la comprensión recíproca y el saber participado entre los interlocutores. Para que la situación de “estar de acuerdo” consiga generar consenso,²⁵ los actores deben buscar superar la problematización surgida durante de la acción comunicativa.

Así, cada vez que dos o más actores tomen parte en cualquier proceso comunicativo orientado al entendimiento recíproco, es necesario que cada uno de ellos satisfaga las siguientes pretensiones (Habermas, 1987: 176): elegir una proposición comprensible, para que los interlocutores puedan entenderse el uno al otro; querer exteriorizar las propias intenciones de modo verdadero, para que el otro pueda tener confianza en aquello que dice; y buscar un acuerdo recíproco sobre la base de normas y valores válidos para que los interlocutores puedan ponerse de acuerdo.

²⁵ Definición de consenso basada en la “teoría consensual de la verdad” (Habermas, 1987: 25).

En el estudio de la comunicación entre empresas mineras y comunidades locales hay ciertas condiciones previas para lograr incluso la situación de “estar de acuerdo”, debido a las diferentes características de los actores y al contexto de la relación entre éstos. Por ello, con el fin de poder identificar las dificultades teóricas para generar condiciones que propicien el entendimiento entre la empresa y la comunidad, se describen a continuación cuatro teorías de la comunicación relacionadas con el objeto de estudio.

En primer lugar, la “teoría de interacción simbólica” (West, 2005: 79) plantea que el significado de la comunicación se crea en el lenguaje (verbal y no verbal) que los actores utilizan en las interacciones con el otro y las percepciones que tienen de sí mismos. Este planteamiento parte del supuesto, en este caso errado, de que los interlocutores utilizan los mismos significados²⁶ durante el proceso comunicativo.

La teoría propone que, en realidad, los significados comunes se crean a lo largo de la interacción social, siempre que los actores puedan compartir interpretaciones de los símbolos que intercambian. Por tanto, aun si la empresa y la comunidad compartiesen los mismos códigos de lenguaje verbal, sería poco probable que la comunicación entre ellos derive en un significado compartido si mantienen diferentes denominaciones y connotaciones de los símbolos que intercambian.

Por otro lado, la teoría también desarrolla la construcción del imaginario sobre uno mismo y los efectos de éste en el comportamiento durante la comunicación. Esta es una herramienta conceptual muy útil para poder interpretar las interacciones sociales entre la empresa y la comunidad, ya que a través de la convivencia e interacción entre ambas cada parte va desarrollando su propia identidad y posición en la relación.

En segundo lugar, la “teoría de los quebrantos de las expectativas” (West, 2005: 125) se basa en los mensajes, principalmente no verbales, que emite el interlocutor sobre la utilización del espacio y la percepción del uso que otros hacen de éste. El uso del espacio tiene un impacto significativo sobre el cumplimiento de los objetivos deseados en la

²⁶ Partiendo de la definición de significados como “productos sociales que se conforman en y a través de las actividades que definen las personas al interactuar” (Blumer, 1969: 5).

comunicación, y en el comportamiento adoptado durante las interacciones. Para ello, se parte del supuesto de que toda interacción está dirigida por expectativas²⁷ que son frecuentemente quebrantadas, y su valoración hace referencia al juicio positivo o negativo de un comportamiento inesperado sobre el otro.

La territorialidad, concepto que introduce esta teoría y que resulta muy importante para la presente investigación, consiste en la propiedad de espacios u objetos que los individuos quieren proteger o defender. Esta propiedad está frecuentemente acompañada por la prevención y la reacción del individuo, de modo que es natural que las personas o grupos intenten impedir que alguien no deseado ingrese en su territorio y se defiendan si éste es “invadido”. Si se atiende esta teoría, en el contexto de la relación entre empresas mineras y comunidades locales por lo general se ven afectados los territorios primarios, secundarios y públicos de la comunidad.²⁸

Así, por ejemplo, el territorio primario puede verse alterado como resultado de la interacción misma con la empresa y los diferentes códigos culturales usados por ella y la comunidad. El territorio secundario es el más afectado, ya que la empresa tendrá impacto sobre la conexión original entre los pobladores locales y los recursos naturales. Asimismo, como resultado de la cercanía espacial de la empresa, ambos actores empiezan a compartir territorio público que antes estaba disponible solo para la comunidad. Estas tres alteraciones del espacio implican sin duda un proceso de adaptación para la empresa y la comunidad.

En tercer lugar, es importante mencionar la “teoría del intercambio social” (West, 2005: 179), que propone que los individuos valoran sus relaciones por sus costos y recompensas. Los costos se evalúan como elementos de la vida relacional que tienen valor negativo, mientras las recompensas lo hacen como los elementos de una relación de valor positivo. Esta evaluación presupone un alto grado de racionalidad de los interlocutores para

²⁷ Cogniciones y comportamientos anticipados y perceptivos sobre la comunicación (West, 2005: 129).

²⁸ Los territorios primarios señalan un campo de dominio exclusivo del individuo; los secundarios, algún tipo de conexión personal/comunal con un área o un objeto; y los territorios públicos no suponen cercanía e incluyen todas aquellas áreas abiertas para todos (Altman, 1975).

efectuar el balance entre costos y recompensas; sin embargo, si se parte de que la empresa minera y la comunidad local tienen distintas racionalidades, el análisis de esta evaluación resulta más complejo.

Por otro lado, si se considera que todas las relaciones necesitan de cierto tiempo y esfuerzo de quienes participan en ella, esta teoría plantea que la fuerza que guía las relaciones interpersonales es el fomento del interés propio de cada parte involucrada (Roloff, 1981: 14). Esto no significa que el propio interés sea negativo, sino que debe reconocerse para estudiar la interacción comunicativa en todo contexto. Sin duda, esta idea es muy valiosa para entender el relacionamiento entre empresas mineras y comunidades locales, ya que en cierta parte visibiliza la desventaja de la comunidad frente a la empresa en lo que concierne a tener claros sus intereses y cómo defenderlos (Wihelmi, 2009).

Finalmente, la “teoría de la negociación cara a cara”, basada en la investigación de Ting-Toomey (1988, en West, 2005: 399), describe cómo interlocutores de diferentes culturas gestionan un conflicto. Según esta teoría, la autoidentidad (o cara)²⁹ que presentan los individuos a los demás está directamente relacionada con la cultura que practican. La autoidentidad de ambos interactuantes es amenazada por una situación de conflicto, sobre todo en casos de negociación incompatible en los que se recurre a la violencia. En este sentido, la teoría plantea que la gestión del conflicto está mediada por la autoidentidad y la cultura.

Para comprender la influencia de la cultura en la forma de gestionar un conflicto, la teoría parte del carácter individualista o colectivista³⁰ que adopta una persona, grupo o institución. Así, se plantea que el encuentro entre miembros de dos culturas diferentes genera conflicto, y que el carácter colectivista/individualista de la cultura es un factor determinante para su gestión (Ting-Toomey, 1988: 224). Los estilos que plantea la teoría

²⁹ Se define autoidentidad (o cara) como la imagen que un individuo presenta al relacionarse con otros. Esta imagen incluye las experiencias colectivas, los pensamientos, las ideas, los recuerdos y los planes de una persona; por ello, se nutre de las interacciones con los demás (Cupach y Metts, 1994).

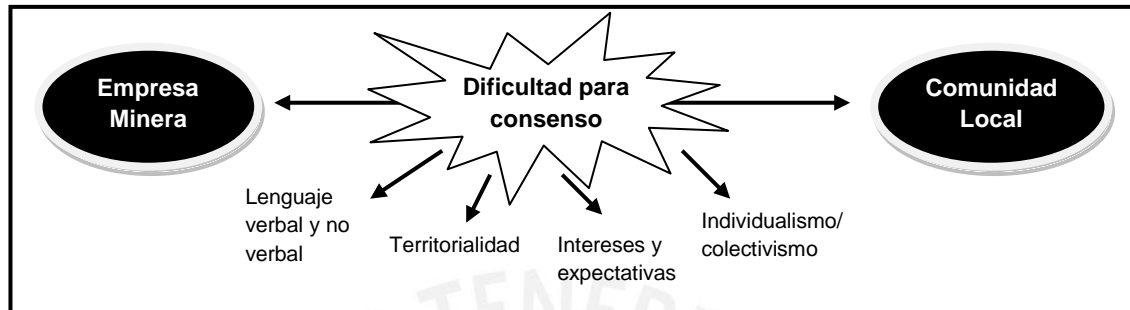
³⁰ Para Hofstede (1980), la cultura individualista destaca la identidad, derechos y necesidades individuales sobre las del grupo que integra; mientras, la cultura colectivista valora la identidad, objetivos, obligaciones y necesidades del grupo frente a los deseos de los individuos.

son: “evitar”, pretendiendo ignorar el problema o que éste es intrascendente; “mostrarse servicial”, teniendo una actitud pasiva frente a las exigencias de la otra parte; “comprometerse”, encontrando un punto medio entre las aspiraciones iniciales y los intereses del otro en beneficio de un acuerdo; “dominar”, utilizando la influencia, autoridad o experiencia para sacar adelante las ideas de uno en la toma de decisiones; e “integrar”, buscando la satisfacción de los intereses de todas las partes, conjugando esfuerzos y recursos para lograrlo.

Esta teoría es muy útil para el estudio de la comunicación entre empresas mineras y comunidades locales, ya que los actores poseen culturas diferentes y afrontan un conflicto. De este modo, aun cuando el estilo de gestión basado en la integración y el compromiso parece ser la alternativa idónea para lograr el consenso, no existen en el caso materia de este estudio las condiciones necesarias para implementarlo. Ambos estilos requieren de confianza en el otro y autocontrol, condiciones por lo general ausentes en la relación entre empresas mineras y comunidades locales, por lo que requieren que se las incluya en la agenda común.

El gráfico 4 resume las citadas teorías acerca de las dificultades para generar consenso entre la empresa minera y la comunidad local. La primera dificultad corresponde a las diferencias de lenguaje verbal y no verbal que determinan la construcción del yo, así como las denotaciones y connotaciones de los símbolos que se intercambian en la relación. La segunda está constituida por el uso del espacio y la percepción del otro sobre este uso. La tercera corresponde a los intereses opuestos que manifiestan la empresa y la comunidad durante la interacción. Y la cuarta y última dificultad comunicativa concierne al carácter individualista/colectivista de la cultura de la empresa y la comunidad, lo que tendrá impacto en la forma de gestionar el conflicto.

Gráfico 4: Dificultades para generar consenso entre empresas mineras y comunidades locales



Elaboración propia.

Es importante señalar que todas estas dificultades para lograr consenso entre la empresa y la comunidad están relacionadas con la razón de ser, organización y prácticas culturales adoptadas por cada parte. En lo que respecta a estas diferencias, lo ideal sería apuntar a la comunicación intercultural;³¹ sin embargo, en sociedades como la peruana el diálogo entre actores tan distintos es más una utopía deseable que una realidad tangible (Tubino, 2004), no solo por las asimetrías económicas, sociales y políticas, sino también por la escasa voluntad y capacidad para establecer consensos que beneficien a ambas partes.

En este sentido, lo sensato es, antes de esperar que exista diálogo entre empresas mineras y comunidades locales, promover que se construyan condiciones para ello a través de la implementación de medidas estructurales para la prevención de conflictos sociales (Fornet-Betancourt, 2000). Mientras no se faciliten estas condiciones, habrá más posibilidades de confrontación entre las partes desde el inicio de la relación.³²

³¹ La comunicación intercultural busca el entendimiento mutuo entre individuos con diferentes herencias culturales. Estos individuos no tienen por qué ser necesariamente de diferentes países; por el contrario, pueden ser encontrados en una misma ciudad, distrito o manzana (West, 2005).

³² Según Cabrera (2003), la comunicación entre actores sociales tiene dos caminos: conciliación o confrontación. La conciliación lleva a la claridad de mensajes, a la cooperación y al compromiso, mientras que la confrontación, por el contrario, conduce al resentimiento, a la resistencia y a la revancha.

En el proceso comunicativo se evidencian, por ejemplo, dos tipos de interferencia o ruido que impiden que los mensajes consigan el efecto deseado (Pintos, 2007).³³ El primero se denomina *ruido de canal* y se refiere a cualquier manifestación física o sensorial que entorpece la correcta recepción de un mensaje. El segundo, que se conoce como *ruido semántico*, consiste en la interpretación errada de un mensaje.³⁴ Este ruido acompaña a casi todas las manifestaciones de la comunicación humana, pero es más notable en aquella entre interlocutores tan distintos como las empresas mineras y comunidades locales, a lo que se suma una habilidad muy poco desarrollada por los actores involucrados: la escucha empática.³⁵

Tomando como base el modelo interaccional de comunicación (Schramm, 1954), se ha graficado el proceso de comunicación entre la empresa minera y la comunidad. Como puede verse en el gráfico 5, la empresa y la comunidad aparecen como receptores y emisores a la vez, pues se considera que la comunicación no es un proceso de una sola vía en el que uno emite mensajes y el otro solo recibe, sino que ambas cosas suceden al mismo tiempo. Por ello se ha incorporado la presencia del ruido tanto al emitir el mensaje por la información que se filtra u omite, como al recibirlo y al dar el *feedback*.

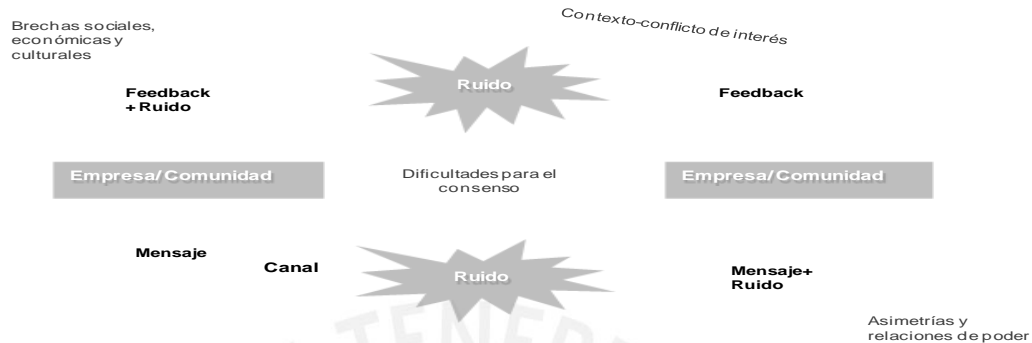
Este proceso comunicativo se desarrolla sobre la base de situaciones de conflicto durante el tiempo de la relación que, junto a las diferencias entre los actores, constituyen dificultades para el consenso. Las dificultades previamente explicadas tienen lugar en condiciones de asimetrías económicas, sociales y políticas, y en aquellas signadas por relaciones de poder.

³³ Estas interferencias ocurren tanto en la recepción del mensaje como en su emisión. Efectivamente, cuando nos toca ser emisores, pueden añadirse otros tipos de ruido, como son el filtrado o cambios en la información y la omisión.

³⁴ Entre los ruidos semánticos se encuentran las emociones y las expectativas de los interlocutores; es decir, nuestros estados de ánimo, motivaciones y otros factores de personalidad influyen en la manera en que decodificamos la información y, por supuesto, también en cómo la emitimos.

³⁵ Escucha empática se refiere a prepararse y estar dispuesto a romper prejuicios, tener la intencionalidad de colocarse en la posición del otro, darse el tiempo adecuado y no adelantar conclusiones. Para ello es útil parafrasear lo escuchado con el fin de corroborar si se entendió lo que se dijo (Wihelmi, 2009).

Gráfico 5: Proceso comunicativo entre las empresas mineras y las comunidades locales



Elaboración propia.

Por otro lado, además de las asimetrías estructurales mencionadas, en este proceso comunicativo se presentan otras de comunicación, que han sido analizadas en los estudios de caso. Resulta fundamental tomar en cuenta estas asimetrías para mejorar los mecanismos de decisión en el contexto de la negociación entre los actores (Rodríguez *et al.*, 2002), ya que la empresa minera y la comunidad local no gozan de las mismas condiciones y capacidades para participar e influir de manera efectiva en las decisiones.

En primer lugar, se encuentra asimetría en el conocimiento de las reglas del juego (Brett, 1993). Esta asimetría se presenta cuando no todos los participantes de una decisión conocen de la misma manera las reglas de juego,³⁶ o cuando su lógica no es asimilable de la misma manera para todos los actores. Solo en la medida en que los participantes de la decisión conozcan las reglas de juego y puedan asimilar su lógica, tendrán las condiciones para moverse al interior de ellas y sus significaciones, y afectar así el curso de la negociación (Rodríguez *et al.*, 2002).

En el contexto de la relación entre empresas mineras y comunidades locales, cada uno de los actores tiene una forma particular de organización, que expresa a su vez un procedimiento específico para la toma de decisiones. En ese sentido, si bien la empresa y la

³⁶ Las reglas de juego se constituyen como los alcances y limitaciones de los procedimientos para la participación de cada parte.

comunidad manejan distintos procesos para tomar decisiones al interior de su organización, las negociaciones o toma de decisiones conjuntas adoptan los procedimientos utilizados por la empresa. La comunidad se tiene que adaptar a estos procedimientos, con poco conocimiento sobre el alcance de su participación.

Una segunda asimetría tiene que ver con la información (Rodríguez *et al.*, 2002), y se presenta cuando no todos los participantes manejan la misma cantidad, claridad y pertinencia de ella sobre los asuntos que están en juego. Esta asimetría puede ser muy importante al inicio de la relación entre empresas mineras y comunidades locales, pues la comunidad suele desconocer su derecho a la propiedad y a la libre negociación para obtener compensaciones por el uso de sus tierras, así como para la protección de sus recursos naturales (Aste, 2004a). De ahí que en muchos casos disponga de poca o deficiente información para participar de un proceso de consulta o de negociación con las empresas mineras.

En tercer lugar aparece la asimetría en las competencias de negociación (Annan, 1999), que implican habilidades, atributos y comportamientos directamente relacionados con un desempeño exitoso en el proceso de construcción de consensos. Como esta competencia se desarrolla con la práctica, las empresas mineras se aseguran de contratar a un jefe de Relaciones Comunitarias con amplia experiencia en negociación. En el caso de la comunidad, el proceso de aprendizaje se inicia en la negociación misma con la empresa, lo que la coloca en desventaja.

Finalmente se encuentra asimetría en el “locus de control” de los actores (McCombs y Marzaño, s.f.), definido como la habilidad de afectar el proceso de negociación. Cuando uno o algunos de los sujetos que participan del proceso consideran que no son capaces de afectar o generar cambios en las decisiones, entran con desventaja al juego decisorio. En el contexto de la comunicación entre empresas mineras y comunidades locales, además de constituir una competencia de comunicación de los interlocutores de cada parte, la capacidad para afectar las decisiones depende también de las lógicas de poder insertas en la relación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA

3.1. Diseño metodológico

Como primera aproximación al diseño metodológico, a continuación se presenta la capacidad explicativa que ha desarrollado este trabajo y el grado de cuantificación que ha determinado la recolección y sistematización de datos.

En cuanto a la capacidad explicativa, al inicio del trabajo se planteó una aproximación exploratoria,¹ ya que si bien el relacionamiento entre empresas mineras y comunidades locales ha sido abordado por varias investigaciones académicas en los últimos años, ninguna se ha enfocado en el componente comunicativo.² Sin embargo, a medida que el estudio fue avanzando se encontró que la literatura sobre la problemática podía ser analizada a la luz de algunas teorías de la comunicación relevantes. De ahí que la investigación haya adquirido una capacidad descriptiva³ y delimitado como objetivo poder caracterizar las prácticas comunicativas entre las empresas mineras y las comunidades locales.

Este marco teórico y contextual permitió precisar los componentes específicos que el estudio se propuso conocer en profundidad en relación con las prácticas comunicativas entre empresas mineras y comunidades locales. Estos componentes son la situación organizativa y comunicativa en las empresas mineras y las comunidades locales, el contexto de la comunicación y el propio proceso comunicativo que se desarrolla en el marco de la relación.

¹ La capacidad exploratoria comprende estudios cuyo objetivo es examinar un problema de investigación poco analizado o que no ha sido abordado antes (Hernández *et al.*, 1997: 70).

² La revista *Coyuntura*, de CISEPA, publicó un artículo en noviembre del 2009 donde se menciona el abordaje que ha tenido la temática de conflictos socioambientales y la necesidad de un enfoque que de mayor importancia a la acción de los actores involucrados (Bedoya, 2009: 16).

³ La capacidad descriptiva comprende el estudio de diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Hernández, Fernández y Baptista 1991: 71).

En lo que concierne al grado de cuantificación, el objeto del presente trabajo implica un estudio de cualidades y rasgos en las prácticas sociales de comunicación que se desarrollan en el relacionamiento entre empresas mineras y comunidades locales. Se trataba de un estudio cualitativo⁴ que permitiera un análisis en profundidad de los tres casos seleccionados y cuya comparación con base en los tres componentes mencionados contribuyera a la comprensión más general de la problemática.

Las cualidades que se proponía observar en la empresa minera y la comunidad local, en un contexto de convivencia y proceso comunicativo, han sido concretadas en las variables de investigación.⁵ Estas variables han sido agrupadas en cuatro temas, que responden a los objetivos específicos de la investigación: la caracterización general de cada actor (empresa y comunidad por separado),⁶ las prácticas comunicativas y organizativas al interior de cada uno, el contexto de la relación entre ambos y el proceso comunicativo que se desarrolla en el relacionamiento entre la empresa y la comunidad.

Los cuadros 1 al 4 sintetizan las variables centrales y complementarias correspondientes a cada tema, acompañadas por el significado específico que adquiere cada una para el estudio.

Cuadro 1: Caracterización general de los actores

TEMA	VARIABLES	SIGNIFICADO/ COMPRESIÓN
Caracterización general de cada actor (empresa y comunidad por separado)	Imaginario de desarrollo	De qué forma se entiende el desarrollo.
	Interés general	Cuál es el interés de la empresa/comunidad.
	Actividad principal	Actividad económica principal que realiza.
	Expectativas a futuro	Cómo ve cada actor el futuro de su organización.

⁴ El estudio cualitativo se interesa por conocer cualidades o atributos de los objetivos sin atender a la cantidad o buscar atributos que sean cuantificables por sí mismos (Quezada, M. 1997: p.66).

⁵ Atributos que están presentes en los fenómenos u objetos que queremos investigar (Ibid: p. 71).

⁶ Si bien la caracterización general de cada actor no corresponde a ningún objetivo específico, es vital para poder comprender todos los factores de análisis, por lo cual se han desarrollado variables al respecto.

Cuadro 2: Primer objetivo de la investigación

TEMA	VARIABLES	SIGNIFICADO/COMPRESIÓN
Prácticas comunicativas y organizativas al interior de la empresa minera y la comunidad local	Centrales	
	Toma de decisiones	Procesos de toma de decisiones, representación de intereses, participación. Premisas de decisiones, de dónde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.
	Acceso a información	¿Quiénes acceden a la información? ¿Por qué? ¿Dónde se concentra? ¿Es equitativa?
	Jerarquías	Posiciones establecidas por grupos, apropiaciones del espacio. Prestigio y estatus informal.
	Liderazgo	Formación de líderes (líderes formales e informales). Línea de mando formal, estilos de mando, aparición del liderazgo.
	Medios de comunicación	Canales que usan para comunicarse internamente.
	Habilidades comunicativas	Capacidades desarrolladas para expresar eficazmente un mensaje.
	Distancia al poder	Distancias entre las autoridades y la población.
	Percepción sobre su par	Cuál es el imaginario sobre el otro (compañero/vecino).
	Clima comunicacional	Ambiente en general. Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio en el que se desenvuelve la actividad o el intercambio.
	Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Tensiones, fricciones, inseguridades, desconfianzas. - Conflictos por desigualdades percibidas. - Recurrencia al apoyo externo (opinión pública, Gobierno, partidos políticos). - Conflictos intrapersonales (tensiones por estatus).
	Complementarias:	
	Organización general	Forma de organización para la actividad diaria. Organigrama, organización del trabajo, descripción de sub-unidades.
	Actores principales	Actores clave en la comunicación interna. Miembros, edad, sexo, educación, antecedentes, residencia.
	Actores externos	Influencia de personajes externos a la organización.
	Comunicación vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados. - Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, sugerencias.
Comunicación horizontal	Comunicaciones horizontales, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo.	
Roles	Papel que desempeñan los actores en su espacio social.	
Normas de conducta	Valores compartidos, reglas de juego en la organización.	
Feminidad/Masculinidad	El género en la organización, qué roles asumen los hombres y las mujeres.	
Reacción ante incertidumbre	Formación de rumores, aversión o disposición al	

		cambio. El rumor y sus funciones (sistema de comunicación informal).
	Individualismo/ Colectivismo	Trabajo individual, en grupo o en equipo.
	Comunicación interpersonal	Ambiente físico, formas de interacción, vestimenta, expresiones lingüísticas, paralingüaje, proxémica, kinésica.

Cuadro 3: Segundo objetivo de la investigación

TEMA	VARIABLES	SIGNIFICADO/ COMPRENSIÓN
Contexto de la relación entre la empresa y la comunidad	Centrales	
	Historia de la relación	Desarrollo de la relación entre la empresa y la comunidad.
	Intereses	Interés de cada actor en la relación.
	Imaginario sobre el otro	Cómo perciben al otro (comunidad o empresa).
	Expectativas sobre el otro	Expectativas sobre el comportamiento del otro.
	Conflictos previos	Conflictos anteriores entre la empresa y la comunidad, y cómo fueron afrontados.
	Clima actual	Situación actual de la relación.
	Complementarias	
	Situaciones de contacto	Motivos por los que los actores entran en contacto.
	Convenios	Acuerdos principales suscritos para la convivencia.
	Programas sociales	Programas que se realizan actualmente en la comunidad.
	Clima de trabajo	Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio en el que se desenvuelve la actividad o el intercambio entre la empresa y la comunidad.

Cuadro 4: Tercer objetivo de la investigación

TEMA	VARIABLES	SIGNIFICADO/COMPRESIÓN
Proceso de comunicación entre la empresa y la comunidad	Centrales	
	Disposición para comunicarse	Qué disposición tiene cada actor para comunicarse con el otro.
	Intenciones de la comunicación	Con qué intención se comunica con el otro.
	Espacios de diálogo	¿Hay espacios para el diálogo entre la empresa y la comunidad?
	Distorsiones en mensajes	Ruidos en la comunicación que dificultan el entendimiento.
	Estrategias de comunicación	Prácticas planificadas de comunicación con intención de modificar una situación inicial.
	Toma de decisiones en conjunto	Premisas de decisiones, participación, canales de decisión, proceso, etcétera.
	Relaciones de poder	Simetrías o asimetrías entre los actores.
	Conflicto	Situación en la que colisionan intereses o ideas, donde existen diferencias persistentes con escasa probabilidad de ser resueltas en el corto plazo.
	Complementarias	
Coherencia	Coherencia entre la comunicación interna y la externa.	

	Mensajes	Qué mensajes se comunican cotidianamente.
	Canales usados	Por qué medios se comunican.
	Actores en la comunicación	Descripción de los actores nexos en la comunicación entre la empresa y la comunidad.
	Contexto	Contexto en que se da la comunicación.
	Problemas de comunicación	Problemas que identifican los actores para el entendimiento.

3.2. Universo y unidades de observación

Se ha seleccionado como universo de investigación las relaciones entre empresas mineras pertenecientes a la mediana minería y comunidades locales de la sierra central del Perú.

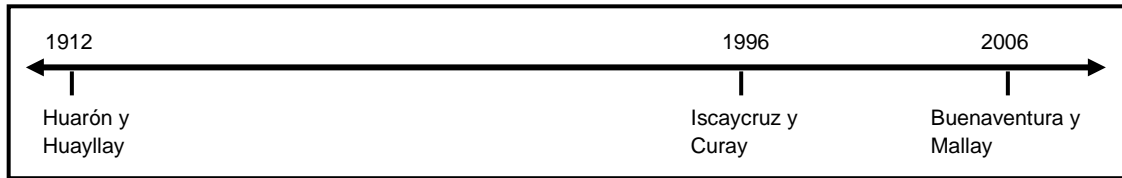
Como ya se indicó, la mediana minería agrupa operaciones cuyo tamaño de concesión excede las 2,000 hectáreas y cuyo volumen de producción se encuentra entre 350 TMD y 5,000 TMD (OSINERGMIN, 2010). Se ha seleccionado medianas empresas porque constituyen un nivel intermedio de complejidad, debido al tamaño y nivel organizativo de sus integrantes.

Asimismo, el estudio se ha focalizado en las empresas mineras medianas que se han instalado en comunidades locales de la sierra central del Perú. Se ha seleccionado la sierra central porque es ancestralmente una zona minera, donde se puede encontrar las unidades mineras de mayor antigüedad.

En este universo, se ha elegido tres casos que se encuentran en diferentes momentos de relacionamiento, y para su selección se han seguido criterios como la accesibilidad, la disposición de los actores involucrados para participar de la investigación, el grado de complejidad de la relación y los años de relacionamiento (Stake, 1998).

El gráfico 6, a modo de línea de tiempo, indica el momento de inicio de la relación entre las empresas mineras y las comunidades locales en cada caso estudiado.

Gráfico 6: Inicio del relacionamiento en los casos seleccionados



Elaboración propia.

Como se puede ver, el caso más antiguo corresponde al relacionamiento entre la Empresa Minera Pan American Silver-Huarón S.A. Unidad Huarón y la Comunidad Campesina de Huayllay. La empresa Pan American Silver, que adquirió en el año 2000 participación mayoritaria de la Empresa Minera Huarón (cuyos vestigios datan de 1912), es una empresa mediana del sector minero, productora de concentrados de plata, zinc y cobre. La Unidad Huarón se encuentra ubicada en el distrito de Huayllay, provincia de Cerro de Pasco.

El segundo caso corresponde al relacionamiento entre la Empresa Minera Los Quenuales Unidad Minera Iscaycruz y la Comunidad Campesina de Curay. La Unidad Minera Iscaycruz produce concentrados de zinc, plata y plomo desde el año 1996 y está ubicada en el distrito de Pachangara, provincia de Oyón. En el presente estudio se focalizará la relación con la comunidad de San Bartolomé de Curay, cuyo inicio fue la instalación de un mineroducto en su territorio.

Finalmente, el caso más reciente corresponde al relacionamiento entre el Proyecto Minero Mallay, de la Compañía de Minas Buenaventura, y la Comunidad Campesina de Mallay. El Proyecto Minero Mallay inició exploraciones de plomo, plata, zinc y oro en el año 2006. El área de su exploración se encuentra en el distrito y provincia de Oyón, departamento de Lima, sobre los terrenos superficiales de la Comunidad Campesina de Mallay.

Tomando en consideración las variables seleccionadas para el estudio, se identificaron unidades de observación y fuentes de información para llevar a cabo el estudio de cada

caso. A continuación se presenta el cuadro 5, que resume la relación entre los temas, variables, unidades de observación y fuentes de información. Como se puede apreciar, las unidades de observación han requerido de fuentes de información primarias y secundarias. Estas últimas han sido conseguidas a través de los representantes de la empresa y la comunidad. En cuanto a las fuentes de información primaria, en el siguiente acápite se presentan las técnicas de acopio utilizadas.

Cuadro 5: Unidades de observación y fuentes de información

TEMA	VARIABLES CENTRALES	UNIDADES DE OBSERVACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	
			Comunidad	Empresa
Caracterización general de cada actor	Imaginario de desarrollo	Testimonio de representantes de cada organización.	Presidente de la comunidad y Alcalde Municipal.	Gerente General o representante corporativo.
	Interés general			
	Actividad principal	Documentos organizativos, comunicados.	Documentos municipales o comunales.	Memoria anual, planeamiento estratégico.
	Expectativas a futuro			
Prácticas comunicativas y organizativas al interior de la empresa minera y la comunidad local.	Toma de decisiones	Comportamiento de las personas en la actividad diaria.	Comportamiento de los comuneros en asamblea comunal.	Comportamiento de los trabajadores en sus actividades diarias.
	Acceso a info.			
	Jerarquías			
	Liderazgo			
	Medios de comunicación	Testimonio de personas de distintos grupos en la organización.	Testimonio de autoridades, madres, organizaciones de base, comuneros.	Se requerirá el testimonio de por lo menos una persona de cada área, o del Área de Relaciones Comunitarias.
	Habilidades comunicativas			
	Distancia al poder			
	Percepción sobre su par			
Clima comunicacional	Canales de comunicación interna.	Existencia de medios de comunicación local.	Medios de comunicación interna.	
Conflictos				
Contexto de la relación entre la empresa y la comunidad	Historia de la relación	Testimonio de personajes que participan de la relación con el otro actor.	Testimonio de comuneros activos.	Testimonio de trabajadores que tengan relación con la comunidad.
	Intereses			
	Imaginario sobre el otro	Acuerdos establecidos entre la empresa y la comunidad.	Convenios firmados entre la empresa y la comunidad para la convivencia.	Convenios firmados entre la empresa y la comunidad para la convivencia.
	Expectativas sobre el otro			
	Conflictos previos			
Clima actual de relación	Desarrollo de los encuentros entre la	Comportamiento, canales usados,	Comportamiento, canales usados,	
Disposición para comunicarse				

Proceso de comunicación entre la empresa y la comunidad	Intenciones de la comunicación	empresa y la comunidad.	imaginarios y expectativas de la comunidad.	imaginarios y expectativas de la comunidad.
	Espacios de diálogo	Testimonio de los responsables de la comunicación entre la empresa y la comunidad.	Testimonio del Presidente de la comunidad y del Alcalde.	Testimonio del Gerente de Relaciones Comunitarias.
	Distorsiones en mensajes			
	Estrategias de comunicación			
	Toma de decisiones en conjunto	Percepción general de la comunicación de personas	Percepción de comuneros o	Percepción de los trabajadores del Área de Relaciones Comunitarias.
	Relaciones de poder	informadas e involucradas en la relación.	madres (dependiendo del caso).	
	Conflicto			

3.3. Técnicas de acopio de información primaria

Las técnicas de acopio de información utilizadas fueron las siguientes:

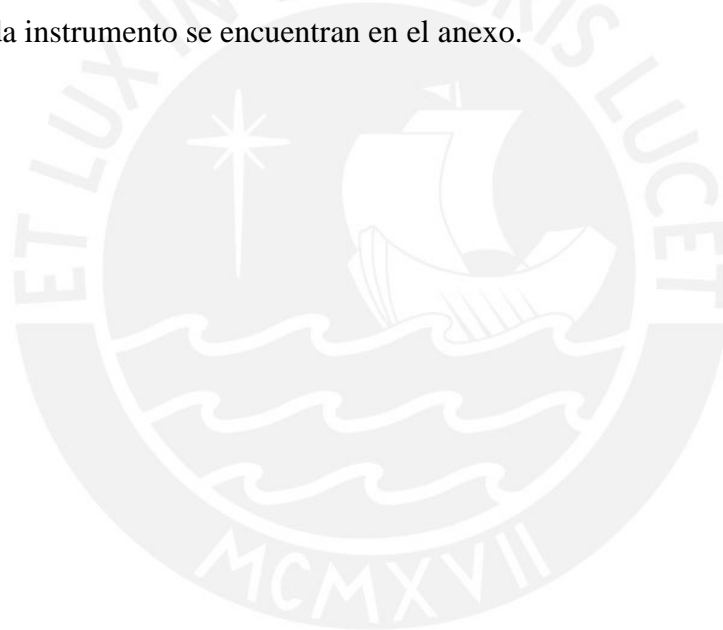
Entrevistas a profundidad: Se realizaron entrevistas a profundidad a personajes estratégicos de cada actor para el diagnóstico de la comunicación interna. En la empresa, se hicieron entrevistas con trabajadores clave, como los líderes formales y los líderes de opinión. En la comunidad se entrevistó a las autoridades, miembros de organizaciones de base, etcétera. Luego, se entrevistó a los nexos de comunicación entre los actores, lo que sirvió para definir el contexto de la comunicación y caracterizar el proceso comunicacional. Finalmente, se conversó con personalidades del Ministerio de Energía y Minas involucradas en la historia de la relación entre la empresa y la comunidad de cada caso.

Grupos focales: La realización un grupo focal por comunidad fue fundamental para comprender las percepciones, imaginarios y prácticas comunicativas. Los participantes fueron seleccionados de acuerdo con el diagnóstico interno: autoridades, miembros de organizaciones y líderes de opinión, madres de familia, jóvenes, etcétera. En cuanto a las empresas mineras, en un comienzo se pensó realizar un grupo focal con los trabajadores del Área de Relaciones Comunitarias, con el objetivo de cruzar las percepciones; sin embargo,

debido al recorte de personal en las medianas empresas mineras producto de la crisis económica, ello fue imposible.

Observación: Se realizó observación para los diagnósticos de comunicación interna en la empresa y la comunidad. Asimismo, se presenciaron encuentros entre una y otra con el fin de estar en capacidad de caracterizar la comunicación previa y durante los acuerdos entre las partes.

El cuadro 6 contiene la correspondencia entre las técnicas de acopio de información, las unidades de observación y fuentes de información, y los objetivos de investigación. Las guías para cada instrumento se encuentran en el anexo.



Cuadro 6: Técnicas de acopio de información

Objetivo	Unidades de observación	Técnicas
Caracterizar la forma en que se comunica cada actor internamente.	Comunidad: <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento de los comuneros en asamblea comunal u otra reunión cotidiana. Testimonio de autoridades, madres, miembros de organizaciones de base, comuneros, autoridades religiosas, voceros. Existencia de medios de comunicación local. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación de las interacciones en las zonas más concurridas de la empresa y la comunidad. Entrevistas a profundidad con personajes ubicados en distintos niveles de jerarquía en ambas partes. Observación de las interacciones en las zonas más concurridas de la empresa y la comunidad. Entrevistas a profundidad con personajes ubicados en distintos niveles de jerarquía en ambas partes.
	Empresa: <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento de los trabajadores en sus actividades diarias. Testimonio de los trabajadores. Medios de comunicación interna. 	
Describir el contexto en que se relacionan los actores.	Comunidad: <ul style="list-style-type: none"> Testimonio de comuneros activos. Convenios firmados entre la empresa y la comunidad para la convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con autoridades de cada actor. Observación de los encuentros entre la empresa y la comunidad. Entrevistas con autoridades del Ministerio de Energía y Minas que hayan mediado los procesos de negociación entre la empresa y la comunidad.
	Empresa: <ul style="list-style-type: none"> Testimonio de trabajadores que tengan relación con la comunidad. Convenios firmados entre la empresa y la comunidad para la convivencia. 	
Caracterizar el proceso comunicacional entre la empresa y la comunidad.	Comunidad: <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento interpersonal, canales usados, imaginarios y expectativas. Testimonio del Presidente y del Alcalde. Percepción de comuneros. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad con el Presidente de la comunidad y el Alcalde. Observación de los encuentros entre la empresa y la comunidad. Grupo focal con miembros de la comunidad.
	Empresa: <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento interpersonal, canales usados, imaginarios y expectativas. Testimonio del Gerente de Relaciones Comunitarias. Percepción de los trabajadores del Área de Relaciones Comunitarias. 	

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN ANALÍTICA DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del estudio en profundidad para cada caso, divididos en tres partes: la caracterización de actores, el contexto de la comunicación y el proceso comunicativo.

4.1. Estudio de caso: El Proyecto Minero de Buenaventura y la comunidad de Mallay

4.1.1 Caracterización de actores

Con el fin de conocer las prácticas comunicativas y organizativas del proyecto minero y del Centro Poblado de Mallay, se han abordado dos ejes centrales. El primero es una aproximación a la razón de ser y a la racionalidad económica del actor, y busca conocer los intereses, racionalidades y estrategias de cada uno.

El segundo eje describe las dinámicas de organización y comunicación de cada actor. En el caso de la empresa, se abordan las funciones desempeñadas por los trabajadores, las jerarquías, el acceso a información, la toma de decisiones, el clima de trabajo y la comunicación externa. En relación con la comunidad, se analizan las labores de las principales organizaciones, los mecanismos para la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación entre pobladores y la comunicación externa.

Proyecto Minero Mallay de la Compañía de Minas Buenaventura

Razón de ser y racionalidad económica

Buenaventura es una compañía minera de capitales peruanos fundada por el ingeniero Alberto Benavides de la Quintana en 1953 y que se dedica a la exploración y explotación de oro, plata y demás metales. Actualmente opera en ocho minas del Perú: Orcopampa (Arequipa), Ucucchacua (Lima), Poracota (Arequipa), Antapite (Huancavelica), Julcani (Huancavelica), Recuperada (Huancavelica), Paula (Arequipa) e Ishihuinca (Arequipa). Asimismo, está desarrollando seis exploraciones: Mallay (Lima), Anamaray-Jancapata (Lima), Yumpag (Pasco), Ampato (Arequipa), Escribano (Arequipa) y Tuyumina (Arequipa) (Compañía de Minas Buenaventura, 2009).

Basándose en las leyes del mercado, Buenaventura funciona bajo un modelo económico exportador de materia prima,¹ pues la compañía concentra su labor en la extracción del mineral y el tratamiento para su venta pero no se dedica a su transformación. Debido al insuficiente impacto de esta actividad sobre el empleo local directo, el aporte de Buenaventura al crecimiento económico nacional y regional se limita a la contratación de proveedores locales de insumos y equipos mineros (Compañía Minera Buenaventura, 2009).

Con el propósito de expandir sus actividades, Buenaventura reinvierte las utilidades conseguidas por la explotación de los recursos mineros, para lo cual ha constituido subsidiarias y se ha asociado con capitales privados y estatales en empresas de mayor envergadura. Lo prueba la creación de subsidiarias como la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.² y el Consorcio Energético de Huancavelica,³ así como su asociación con

¹ Véase la nota 6.

² En 1979 Buenaventura se incorporó a la Sociedad Minera El Brocal, dedicada a la extracción, concentración y comercialización de minerales polimetálicos (Sociedad Minera El Brocal, 2008).

³ El Consorcio Energético de Huancavelica se constituyó en 1983 como una compañía de transmisión eléctrica proveedora para Buenaventura (Compañía de Minas Buenaventura, 2009).

importantes operaciones mineras: cuenta con el 45% de participación en la Minera Yanacocha S.R.L.⁴ y con el 18.5% en la Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.⁵

Producto de esta estrategia de expansión, la Compañía de Minas Buenaventura ha logrado ubicarse como uno de los grupos económicos más importantes del Perú, de acuerdo con la publicación *Peru: The Top 10,000 Companies 2009*.⁶ Pero la empresa no solo busca posicionarse económicamente: también se interesa por tener una buena imagen ante la sociedad peruana y sus clientes. Así, pretende ser reconocida por la opinión pública como una empresa que “contribuye con el desarrollo descentralizado del Perú, realizando importantes inversiones en infraestructura pública y en programas de desarrollo social”.⁷

El Proyecto Minero Mallay, objeto del presente estudio, se encuentra ubicado en el distrito y provincia de Oyón. El estudio de prefactibilidad realizado en el año 2005 calculó que en el yacimiento había más de medio millón de toneladas de recursos polimetálicos. Desde entonces, la Compañía de Minas Buenaventura ha invertido aproximadamente 8 millones de dólares en una intensa campaña de exploración.

Durante el trabajo de campo para este estudio había incertidumbre respecto de la continuidad del proyecto minero, ya que la empresa consideraba que el nivel de producción era insuficiente para pasar a operación minera, en el contexto de la crisis financiera que afectó el precio internacional de los metales entre la segunda mitad del 2008 y fines del 2009 (SNMPE, 2009: 11). Sin embargo, gracias a la parcial recuperación del precio de los metales en el año 2010 y a la mayor cantidad de mineral encontrado en el yacimiento, la Gerencia de la Compañía aprobó, a inicios del 2010, la transición de exploración a operación.

⁴ En 1992 Buenaventura adquirió acciones para la constitución de la Minera Yanacocha S.R.L., actualmente la productora de oro más grande de Sudamérica (Minera Yanacocha, 2010).

⁵ En 1996 Buenaventura adquirió acciones en la Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., compañía minera peruana dedicada a la producción de cobre (Freeport McMoran Copper and Gold, 2009).

⁶ *Peru: The Top 10,000 Companies 2009*, la última investigación financiera de Peru Top Publications, muestra cómo se han ido consolidando en el país las inversiones extranjeras dedicadas a combustibles, energía y telecomunicaciones, tres sectores que casi no generan ruido pero sí muchas ganancias (*El Comercio*, 2010).

⁷ Buenaventura enfoca su responsabilidad social en tres ejes: relacionamiento con la comunidad, salud y medio ambiente, y seguridad (Compañía de Minas Buenaventura, 2009).

La Unidad Mallay iniciará operaciones en el año 2011 para producir concentrados de oro, plata, plomo y zinc. Por ello, se están realizando todas las gestiones para la transición y permiso para construir la mina (testimonio de Pedro Barrionuevo, jefe de Proyecto, 27 de febrero del 2010, 10:15 hrs.)

Dinámicas de organización y comunicación

El Proyecto Minero Mallay se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia de Exploraciones de la Compañía de Minas Buenaventura. Está dividido en un área dedicada a la exploración y otra administrativa que brinda soporte al trabajo operativo, y que dependen de la jefatura del proyecto. Cuenta, además, con una Oficina de Relaciones Comunitarias estratégicamente ubicada en el Centro Poblado de Mallay, que responde al Jefe del proyecto minero pero reporta también a la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Buenaventura.

En la época en que se realizó el trabajo de campo, el proyecto minero tenía aproximadamente 200 trabajadores (testimonio de Pedro Barrionuevo, jefe de Proyecto, 27 de febrero del 2010, 10:15 hrs.). La mayoría de ellos laboraba en el área relacionada con la exploración, compuesta por jefes de zona, capataces y obreros. Los dos últimos representaban el 90% del personal del Proyecto y trabajaban en condición de mano de obra no calificada para empresas contratistas en la construcción de obras civiles para el Proyecto.

Por otro lado, el área administrativa se dedicaba básicamente a la contabilidad, la logística y los recursos humanos. Estaba conformada fundamentalmente por personal técnico o profesional y se dedicaba a la gestión de los recursos económicos, materiales y humanos para la exploración. Y aunque en esta etapa el personal administrativo representaba una minoría, con la transición a operación minera se proyectó incrementarlo con el fin de que el área operativa contara con el soporte necesario (testimonio de Pedro Barrionuevo, jefe de Proyecto, 27 de febrero del 2010, 10:15 hrs.).

El Jefe del Proyecto, responsable de supervisar ambas áreas, asumía la toma de decisiones trascendentales para la exploración, e informaba periódicamente sobre su progreso a la Gerencia de Operaciones, ubicada en Lima. Tenía también a su cargo la supervisión del trabajo de la Relacionista Comunitaria, y era el interlocutor oficial en las negociaciones con la comunidad campesina, en coordinación con la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Buenaventura.

Las decisiones concernientes a la exploración eran compartidas por lo general entre la jefatura y los empleados, de modo que se dejaba de lado a los contratistas que trabajaban bajo la condición de mano de obra no calificada. Sin embargo, algunos empleados ponían al tanto a los contratistas informalmente, lo que propiciaba la generación de rumores entre ellos acerca del futuro del proyecto minero. Estas especulaciones fueron muy evidentes durante la crisis financiera internacional, que desató la incertidumbre acerca de la transición de la exploración a la operación y repercutió tanto en el clima laboral del proyecto minero como en el relacionamiento con la comunidad de Malla, pues gran parte de los trabajadores de contrata provenía de ésta.

En lo que atañe a la relación vertical con el Jefe del Proyecto, se apreció que éste contaba con la aprobación y confianza de los trabajadores en general, con quienes mantenía un vínculo amigable y respetuoso. Sin embargo, también se encontró que en el caso de algunos trabajadores de contrata la relación de poder laboral se extendía al ámbito personal.⁸ Como ya se indicó, estos trabajadores de contrata vivían en la comunidad de Malla y tenían una relación más cercana con el Jefe del Proyecto, a quien acudían incluso por consejos sobre problemas personales. Este vínculo resulta interesante si se considera que, a la vez, el Jefe del Proyecto es uno de los principales interlocutores en el relacionamiento con la comunidad.

Por otro lado, en lo que respecta a la comunicación horizontal, cuando se realizó el trabajo de campo se percibió cierto recelo entre los trabajadores foráneos traídos por algunas contrata y los trabajadores locales. Esta situación se debía a que los locales

⁸ Por ejemplo, existen casos en que el Jefe del Proyecto amenazó con retirar de la exploración al trabajador que no envió a sus hijos al colegio (Testimonio de Pedro Barrionuevo, jefe de Proyecto, 27 de febrero del 2010, 10:15 hrs.).

consideraban que la contratación de foráneos dejaba injustamente de lado a los pobladores de la zona (testimonio del señor Julca, presidente de Asuntos Laborales, 22 de julio del 2009, 19:15 hrs.). El malestar tenía impacto sobre el clima laboral diario y se extendía al relacionamiento con la comunidad de Mallay. A pesar de ello, la jefatura del Proyecto no realizaba acciones para mejorar el clima interno y las percepciones negativas entre los trabajadores.

Hasta febrero del 2010, el número de trabajadores locales se incrementó debido a la necesidad coyuntural de mano de obra no calificada (testimonio de Pedro Barrionuevo, jefe del Proyecto, 27 de febrero del 2010, 10:15 hrs.). Este contexto favorable, sumado a los cambios referidos al personal proyectados para la transición a operación minera, ha generado grandes expectativas en la población local desempleada y en el personal de contratas que aspira a formar parte de la planilla.

Comunidad de Mallay

Imagen 1: Comunidad de Mallay



Razón de ser y racionalidad económica

El Centro Poblado de Mallay está ubicado en el distrito y provincia de Oyón, departamento de Lima, entre los 3,500 msnm y los 3,800 msnm. Según el último censo, tiene 502 habitantes (INEI, 2007)⁹.

La principal actividad económica familiar en Mallay es el cultivo de papa, maíz, trigo, cebada, olluco, oca, habas y alfalfa, así como la crianza de animales menores para el autoconsumo. Debido a la baja rentabilidad de estas actividades agropecuarias, la mayoría de familias suele complementarlas para poder subsistir. Algunas se dedican a la crianza de ganado vacuno y ovino, y a la elaboración y venta de productos lácteos en pequeña escala. Otro grupo, principalmente desde la década de 1970, se traslada por temporadas a Oyón o Churín para buscar un trabajo remunerado que les permita incrementar su nivel de ingreso familiar¹⁰ prestando su mano de obra en el comercio, la construcción civil, etcétera.

Sin embargo, desde la llegada del proyecto minero se aprecia una tendencia al retorno o permanencia en Mallay, sobre todo de las últimas generaciones, lo que ha producido el incremento de la población desde el año 2007.¹¹ Muchas familias han regresado para tratar de acceder al trabajo ofrecido por la empresa bajo la condición de mano de obra no calificada o para poner algún negocio relacionado, como servicios de pensión alimenticia, lavado de ropa, etcétera. Por eso, cuando se realizó el trabajo de campo aproximadamente el 40% de los comuneros inscritos trabajaba en el proyecto minero como mano de obra no calificada (testimonio del señor Julca, presidente de Asuntos Laborales, 22 de julio del 2009, 19:15 hrs.).

⁹ Los 522 habitantes está distribuidos en la siguiente proporción: jefes de familia (26%), esposas/pareja 15%), hijos (44%), nietos (8%), otros (7%). La proporción entre número de familias y población es de 0.256.

¹⁰ Por ejemplo, con base en los censos nacionales puede observarse que entre 1993 y el 2007 la población se redujo de 532 a 522 habitantes (INEI). Evidentemente, estas cifras no son buenos indicadores de la migración, ya que la mayoría de familias que se trasladaron no se desvincularon del todo de sus propiedades en Mallay, y seguían siendo habitantes de la zona al menos en teoría. Sin embargo, estos datos muestran la disminución de la población de Mallay en la etapa previa a la llegada de la empresa.

¹¹ Mientras en el año 2007 se encontraban empadronadas 134 familias en la comunidad campesina, en el 2009 habían 161 familias empadronadas (Actas de la Comunidad Campesina de Mallay). En base a la proporción entre número de familias e integrantes obtenida de los datos del INEI, 2007, se puede calcular que en el 2009 Mallay tenía aproximadamente 627 habitantes.

En vista, entonces, de que las familias alternaban las actividades agropecuarias con las posibilidades que brindaba el proyecto minero para cubrir las necesidades básicas insatisfechas, la mayoría se mostró a favor de la inversión minera en su territorio (grupo focal, 26 de julio del 2009, 12:14 hrs.).

Pero esta racionalidad por la que cada familia¹² velaba únicamente por sus propios intereses ha generado rivalidad y competencia por acceder a las oportunidades. Asimismo, ha visibilizado la ausencia de un plan de desarrollo comunal, lo que se debe a la falta de voluntad e interés por construir un objetivo común válido para toda la comunidad. Esto hace de Mallay una población fácil de dividir y, por ende, débil frente a actores externos. Por eso, como se verá más adelante, no ha sido en realidad la llegada del proyecto minero lo que ha dividido a la población, lo que no significa que no haya agravado esta división y no se haya aprovechado de ella.

La ya referida incertidumbre motivada por la posible retirada del proyecto minero y la consecuente reducción del personal obrero local generaron preocupación entre las familias de la comunidad, pues el salario recibido por trabajar en la exploración superaba los ingresos obtenidos en las actividades temporales a las que se dedicaban de forma alternativa. Por ello, cada familia procuraba mantener su trabajo en el proyecto minero, lo que provocó tensión no solo con los obreros foráneos sino también al interior de la comunidad, como se verá más adelante.

Posteriormente, durante el primer tercio del año 2010, debido al proceso de transición a operación minera, la situación laboral mejoró para los pobladores de Mallay, pues se incrementaron las vacantes para mano de obra no calificada. Sin embargo, el episodio de crisis puso en evidencia la debilidad de la comunidad y probó lo fácil que puede ser dividirla.

Asimismo, debido a este posible escenario, las autoridades del Concejo Municipal y de la comunidad campesina presentaron un proyecto turístico basado en el potencial natural de

¹² Esto sucede a pesar de ser un pueblo pequeño donde hay dos apellidos predominantes (los Julca y los Ríos) y es probable que gran parte de la población esté emparentada en algún nivel. Ver anexo, pág. 148 para más información sobre la relación de parentesco de los entrevistados.

las aguas termo-medicinales, en las lagunas propicias para la crianza de truchas y en la cercanía a la Cordillera Blanca. La propuesta consistía en construir, a mediano plazo, instalaciones adecuadas para el turismo y en mejorar las condiciones de comunicación y transporte local, utilizando el pago por la servidumbre minera del Proyecto.

Y aunque el atractivo turístico natural de la zona es apreciable para cualquier visitante, presenta dificultades como las relacionadas con el difícil acceso¹³ y el nulo conocimiento de él fuera del distrito de Churín. De ahí que no sea suficiente adecuar instalaciones y mejorar el transporte: es necesario, además, construir una carretera y promocionar estos atractivos entre los potenciales visitantes. Estos dos aspectos, tan importantes para que se concrete el objetivo, no eran contemplados aún por el proyecto, y tampoco había planes de presentarlo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Por otro lado, cuando se realizó el trabajo de campo de este estudio estaban en curso las labores de mejoramiento de las instalaciones de los baños termales y se iba a iniciar la construcción de piscigranjas. Sin embargo, muchos de los trabajos programados eran retrasados por la falta de participación de los comuneros en las faenas (testimonio de Fernando Toribio Azucena, presidente de la comunidad campesina, 25 de julio del 2009, 11:10 hrs.). La mayoría de comuneros entrevistados sabía de la existencia del proyecto, pero no estaban seguros del potencial económico que podría representar para Mallay, por lo que estaban más interesados en emprender negocios relacionados con el proyecto minero.

Dinámicas de organización y comunicación

El Centro Poblado de Mallay está organizado básicamente en torno a dos instituciones: el Concejo Municipal, que constituye la instancia de Gobierno Local, y la comunidad campesina como organización de la sociedad civil local.

¹³ Desde Churín y Oyón, la única forma de llegar a Mallay es con movilidad privada, por un camino de trocha de dos horas. Asimismo, para conocer las lagunas y las aguas termales y subir a la cumbre de la comunidad para apreciar la Cordillera Blanca se necesita una movilidad privada o tener una excelente condición física que permita recorrer 2 km entre los 3,500 msnm y los 4,000 msnm.

El Concejo Municipal, que responde a la Municipalidad Distrital de Oyón, tiene como funciones representar a los pobladores y promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción (Ley Orgánica de Municipalidades, título preliminar, artículo IV). Asimismo, por tratarse de una municipalidad ubicada en una zona rural, le corresponde asumir la promoción de la gestión sostenible de los recursos naturales (suelo, agua, flora, fauna, biodiversidad) en el marco de los planes de desarrollo concertado (Ley Orgánica de Municipalidades, artículo 141.º).

Sin embargo, el Concejo Municipal no ha elaborado un plan que guíe las acciones para el desarrollo del centro poblado. Ahora se dedica fundamentalmente a la supervisión del uso de los terrenos para viviendas y a la instalación de agua y desagüe, que lleva ya casi dos años. Con respecto al proyecto minero, si bien una de las competencias del Concejo es la promoción de la gestión sostenible de los recursos naturales, no ha participado mayormente en las negociaciones realizadas con él, ni tiene un plan de intervención para la transición hacia la operación.

No obstante la debilidad interna del Municipio, el Alcalde del centro poblado es la autoridad que goza de mayor aceptación entre los pobladores de Mallay, lo que se debe a que desconocen las funciones que debería cumplir la Municipalidad. Cuando se realizó el trabajo de campo, el Alcalde se encontraba en su segundo periodo de gobierno,¹⁴ y acaba de ser reelegido para un tercero (2011-2014). Hay que decir que, en realidad, la institución que representa no tiene tanto poder como la comunidad campesina, y que su aceptación se debe a su desempeño en la institución educativa de la comunidad y a su postura crítica frente al proyecto minero, que lo ha llevado incluso a rechazar un trabajo que éste le ha ofrecido.

En cuanto a la comunidad campesina, es una organización de la sociedad civil local que, a través de la Asamblea General, la Directiva Comunal y los Comités Especializados, se encarga del manejo colectivo de los recursos naturales. La Asamblea General está

¹⁴ Las elecciones del centro poblado se realizan cada cuatro años (Ley Orgánica de Municipalidades-27972, título X, artículo 130.º). Este periodo permite la ejecución de más actividades y, de esta forma, conocer mejor el estilo de trabajo del Alcalde.

constituida por la totalidad de comuneros nacidos en la comunidad, mayores de edad y jefes de familia (de ahí que la mayoría sean hombres). Entre ellos, solo los calificados¹⁵ tienen voz y voto en la toma de decisiones como la elección de la Directiva Comunal cada dos años. Esta última está compuesta por los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y Vocales (4).

El Presidente para el periodo 2009-2010,¹⁶ quien se encontraba a cargo de la Directiva Comunal y era el interlocutor en el relacionamiento con el proyecto minero, nació en Mally pero migró a Lima a los 17 años de edad en busca de trabajo. Luego de vivir 10 años en la capital del país, retornó a Mally y se incorporó a la comunidad campesina junto a su familia, gracias a las oportunidades de trabajo que ofrecía el proyecto minero a los comuneros empadronados.¹⁷

Apoyándose en su juventud y su experiencia en Lima, postuló al cargo de Presidente a los 29 años de edad como una alternativa capaz de negociar con la empresa minera defendiendo los derechos de la comunidad. Sin embargo, una vez que obtuvo el poder perdió la credibilidad y aceptación de la población, pues se incorporó al personal del proyecto minero. Así, en el último año de su gestión ha fungido de representante de la comunidad de Mally a pesar de no trabajar velando por los intereses de ésta. A pesar de ello, nadie lo destituye, como se verá más adelante.

Según el Estatuto de la Comunidad Campesina, el trabajo de la Directiva Comunal de Mally es respaldado por los Comités Especializados como el de Riego, el Centro de Madres y el Comité Laboral. El Comité de Riego se encarga del manejo del agua para todo el ciclo de cultivo, y administra las faenas que debe cumplir cada familia. El Centro de Madres no tiene poder político en la Asamblea General, pero realiza actividades relacionadas con la alimentación familiar para promover el bienestar de la población. Finalmente, el Comité Laboral fue incluido en el Estatuto de la comunidad campesina a

¹⁵ Comuneros calificados son los mayores de edad que residen en la comunidad por un tiempo no menor de cinco años, no pertenecen a otra comunidad, están inscritos en el padrón comunal y cumplen con el Estatuto de la Comunidad (Ley General de Comunidades Campesinas, artículo 5.º, título III).

¹⁶ Las elecciones son en diciembre para un periodo de dos años. Solo los comuneros calificados pueden elegir y ser elegidos (Ley General de Comunidades Campesinas, artículo 6.º, título III).

¹⁷ Cuando el Presidente de la comunidad retornó a Mally, el proyecto minero ya tenía dos años de exploración continua.

sugerencia del proyecto minero, para que ella cuente con un interlocutor local que canalice la demanda de empleo de sus miembros.

No obstante, como ya se indicó, aunque este Comité se constituyó por sugerencia del proyecto minero, la persona que desempeña su presidencia fue elegida en una Asamblea General, que le asignó como función elaborar la relación de postulantes locales para los trabajos que se ofrecen coyunturalmente. Y a pesar de las dificultades inherentes a su función y de que trabaja en el proyecto minero, parece que el Presidente de este Comité cuenta con la aceptación de la población de la comunidad, gracias principalmente a su rol como interlocutor de los comuneros inscritos para conseguir trabajo en la exploración.

Esta característica del Comité Laboral otorga mayor poder a la comunidad campesina, y explica el creciente interés por empadronarse no solo de los jóvenes que permanecían en la comunidad, sino también de los que han retornado de otras localidades donde trabajaban temporalmente.

Cuando se realizó el trabajo de campo, entre los 140 comuneros inscritos, aproximadamente el 30% había permanecido “no activo” durante su estadía en otras localidades (testimonio del señor Julca, presidente de Asuntos Laborales, 22 de julio del 2009, 19:15 hrs.). Además, los hijos de comuneros que habían residido en otros lugares y ya habían constituido una familia estaban iniciando un proceso para formar parte de la comunidad campesina. Sin embargo, no se encontraron muchos casos que estuvieran intentando alcanzar la condición de “comunero calificado”, ya que para acceder al trabajo en el proyecto minero —principal motivación para ingresar en la comunidad campesina— bastaba con estar inscrito.

Esto evidencia la ausencia de compromiso con los problemas de la comunidad. Como se ha mencionado, las decisiones más relevantes para la comunidad se toman en la Asamblea General, entre una minoría que tiene la facultad de votar, y a la que asisten por lo general menos de la mitad de los comuneros empadronados en Mallay; incluso, entre estos asistentes aproximadamente la mitad está “calificado” para participar con voz y voto en la

toma de decisiones (Fernando Toribio Azucena, presidente de la comunidad campesina, 25 de julio del 2009, 11:10 hrs.).

Además, algunas decisiones son tomadas directamente por el Presidente de la comunidad campesina en coordinación con la Junta Directiva. En teoría, el resultado de estas decisiones debería ser luego transmitido en la Asamblea General;¹⁸ sin embargo, en realidad ello depende sobre todo de la agenda de las reuniones y de las prioridades que establezca la Junta Directiva a su criterio. En la práctica, la mayoría de comuneros se entera de lo que sucede por rumores, ya que no existen medios de comunicación a través de los cuales se pueda difundir este tipo de información.

De este modo, los que manejaban la información priorizaban la agenda de las asambleas y comunicaban a la población solo lo que ella exigía. Cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio, el tema de mayor interés de los comuneros era el de los cupos para mano de obra no calificada en el proyecto minero que se daban a conocer durante la Asamblea. El resto de información asociada a la propia comunidad era de poco interés para los pobladores, razón por la cual tampoco era abordada por los dirigentes, quienes además tenían pocas capacidades para involucrar a los comuneros y comunicarse con ellos eficazmente.

Se encontró también una relación distante entre el Presidente de la comunidad campesina y las familias que la componían. Debido a esta situación, si bien la comunidad campesina seguía siendo la organización con mayor poder en Mallay,¹⁹ cuando se realizó el trabajo de campo se encontró que el Presidente tenía muy poca aceptación entre los comuneros, a pesar de lo que no era destituido pues el porcentaje de comuneros calificados con voz y voto era minoritario, y los que estaban solo inscritos no mostraban la voluntad necesaria por obtener la condición de “calificado” y organizarse.

¹⁸ La Asamblea General es el órgano supremo de la comunidad. Sus directivos y representantes son elegidos periódicamente mediante voto personal obligatorio, de acuerdo con los procedimientos, requisitos y condiciones que establece el Estatuto de cada comunidad (Ley General de Comunidades Campesinas, artículo 17.º, título V).

¹⁹ Cuando se realizó el trabajo de campo solo había alrededor de diez familias que no pertenecían a la comunidad campesina (testimonio de Fernando Toribio Azucena, presidente de la comunidad campesina, 25 de julio del 2009, 11:10 hrs.).

Así, se limitaban a difundir como discurso que el Presidente actual, por su condición de trabajador del proyecto minero, no era el indicado para representar a la comunidad. Así, se recogieron los siguientes testimonios entre los comuneros: “Ese muchacho ha venido de Lima, no sabe nada. No quiere hablar nada en contra del ingeniero, porque lo pueden botar del trabajo” (señor Ríos, comunero calificado, 23 de julio del 2009, 12:10 hrs.); “el presidente tiene 24 años, es bien joven, y a pesar de ser joven no tiene mucha habilidad para acercarse a la población” (señor Luis Julca, comunero calificado, 22 de julio del 2009, 11:45 hrs.).

Por otro lado, en lo que concierne a la comunicación horizontal se encontró que los pobladores estaban divididos por su postura frente al proyecto minero: mientras los que formaban parte del personal obrero local estaban a favor de las acciones del proyecto, los menos beneficiados —y, específicamente, los que habían sido despedidos— se mostraban totalmente en contra de que el proyecto se convirtiera en operación minera. Además, los trabajadores que recibían más beneficios del proyecto minero eran sospechosos de proporcionar información interna acerca de la comunidad. Destaca al respecto el siguiente testimonio: “En la Asamblea nosotros hablábamos y esa gente lo avisaba. Por decirle, hoy había Asamblea y en la noche me iba al Proyecto a trabajar y ellos lo sabían toditito” (Fernando Toribio Azucena, presidente de la comunidad campesina, 25 de julio del 2009, 11:10 hrs.).

Sin embargo, como no lograban identificar a quienes esto hacían, se percibía un clima de tensión y desconfianza en la comunidad, que impedía realizar reuniones o tomar decisiones a favor de una estrategia comunal frente a la empresa. Esto explica testimonios como el siguiente: “Es muy difícil generar un plan con los soplones. Creo que hasta lo calculan, porque cuando hacemos reunión de autoridades los primeros que aparecen, antes que las autoridades, son ellos; todo lo que hablas se lo llevan” (Eladio Julca, alcalde del centro poblado, 22 de julio del 2009, 18:05 hrs.).

Se encontró también que la mayoría de mujeres estaban excluidas de la toma de decisiones políticas, y que a lo máximo que podían aspirar era a formar parte de

organizaciones sociales de base en Mallay, como el Centro de Madres y el Comité del Vaso de Leche, que dependen de la comunidad campesina y el Concejo Municipal, respectivamente. Esto demuestra que los derechos y deberes están bastante diferenciados entre hombres y mujeres: el hombre puede participar en la vida pública como jefe de familia, mientras la mujer solo puede hacerlo si queda viuda. La mujer se dedica al hogar y la chacra, sobre todo las esposas de trabajadores del proyecto minero. La población en general considera que la mujer aún “no tiene la capacidad para desempeñar cargos políticos o civiles en la comunidad” (testimonio de Serafín Julca, teniente alcalde del Concejo Municipal, 23 de julio del 2009, 18:15 hrs.).

Finalmente, en lo que atañe a la comunicación externa se encontró que el principal actor relacionado con la comunidad es el proyecto minero, con el cual existe mayor contacto que con las instancias de gobierno distrital y provincial. La mayoría de familias se enteran de lo que sucede fuera de la comunidad a través de las radios locales (de la provincia de Oyón y el distrito de Churín), pues no llegan medios escritos. El uso de la televisión y de la telefonía celular es poco común, ya que hay dificultades con la señal. Finalmente, existe en el colegio un laboratorio de cómputo que cuenta con conexión a Internet y que puede ser utilizado por las noches por toda la población.

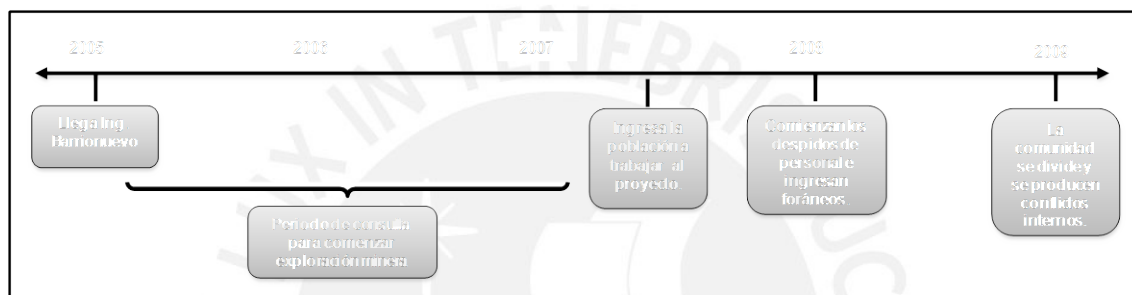
4.1.2 Contexto de conflicto

Para referir el contexto de la comunicación entre el proyecto minero de Buenaventura y la comunidad de Mallay se tomará en cuenta tres ejes: el primero se enfoca en la historia de la relación y describe cómo ha evolucionado el conflicto entre los actores, el segundo permite identificar a los personajes involucrados en el conflicto, y el tercero detalla las percepciones y actitudes conflictivas que expresa cada actor en el escenario actual de la relación.

El conflicto de intereses en la historia de la relación entre los actores

Si bien no ha habido hasta la fecha una crisis entre el proyecto minero y la comunidad de Mallay, la historia de la relación engloba un proceso de conocimiento y convivencia marcado por las tensiones entre los actores y que ha sido graficado en la siguiente línea de tiempo.

Gráfico 7: Línea de tiempo de la historia de la relación



Elaboración propia.

Esta historia se inició aproximadamente en el año 2005, con la instalación del Ing. Barrionuevo, jefe de Exploraciones de la Compañía de Minas Buenaventura en el Centro Poblado de Mallay, quien realizó la exploración del terreno durante un año. Al encontrar una cantidad y variedad de mineral atractivos, pronto creció el volumen de la exploración, lo que supuso la llegada de más ingenieros y el armado de trincheras.

Una vez terminada la etapa de exploración inicial, se realizó un proceso de consulta con la comunidad campesina para la instalación del proyecto minero en la zona. Durante este proceso, el principal punto de interés de los pobladores fue la posibilidad de trabajo ofrecida por la empresa. En virtud de tal interés, la consulta fue aceptada con la expectativa del progreso del pueblo, no solo a través de las oportunidades laborales directas sino también por los posibles negocios que podían abrirse en la comunidad.

El convenio firmado entre la empresa y la comunidad estableció que la Compañía de Minas Buenaventura se comprometía a dar prioridad a la población local en el acceso a puestos de trabajo para mano de obra no calificada. Sin embargo, no quedó claro para la

comunidad que el número de puestos de trabajo ofrecidos podía no ser sostenido en el tiempo, sino que dependía de la coyuntura del proyecto. Por ello la comunidad se generó falsas expectativas respecto de las oportunidades laborales.

Al iniciar el proyecto minero formalmente, se ofertó una cantidad alta de puestos de trabajo bajo la modalidad de mano de obra no calificada, ya que se necesitaba construir las instalaciones. Como ya se indicó, esto generó no solo el retorno de muchos originarios de Mallay que se encontraban fuera por razones de trabajo, sino también la reincorporación de ellos mismos a la comunidad campesina.

Una vez reincorporados, estos comuneros se interesaron en las negociaciones en curso con la empresa, especialmente las relacionadas con los beneficios que traería el proyecto minero para la población local, como las vacantes de empleo para comuneros, las posibilidades de negocio, el acceso a diversos servicios, etcétera. La participación de estos jóvenes en la comunidad campesina complejizó las exigencias de ésta ante la empresa, y su defensa de los derechos comunales incrementó las situaciones de tensión entre los actores.

Conforme avanzó el ciclo minero de exploración, se incrementó la complejidad del trabajo, lo que supuso el requerimiento de personal con mayores calificaciones y la reducción de la plantilla obrera local. Como el proyecto minero no comunicó de forma eficaz este proceso a la comunidad, y en vista de que tampoco lo hicieron las autoridades de ésta, la reducción de personal fue percibida como injustificada por los comuneros. En suma, la medida tomada por el proyecto colisionó con el interés inicial de la comunidad en la relación: conseguir trabajo.

Esto provocó una de las tensiones más fuertes en la historia de la relación. Además de generar un fuerte recelo entre la mayoría de comuneros hacia el proyecto minero, se desató un conflicto interno en la propia comunidad, que se dividió claramente entre los que se sentían engañados por la empresa y los que seguían siendo beneficiados por ella. Asimismo, parte del personal local que mantuvo su empleo luego del proceso de reducción de puestos de trabajo fue percibida por el resto como sospechosa de brindar información al

proyecto minero acerca de las decisiones de la comunidad (testimonio de Eladio Julca, alcalde del centro poblado, 22 de julio del 2009, 18:05 hrs.).

Del lado de la empresa, el Jefe del proyecto minero reconocía la cantidad de comuneros despedidos, a pesar de lo cual sostenía que la medida era justificada por la etapa en que se encontraba la exploración, el presupuesto con el que contaba y las necesidades de recursos humanos para realizar el trabajo. En cuanto a los comuneros que conservaron su empleo, los representantes del proyecto minero aceptaban tener una buena relación con ellos y argumentaban que la razón de su permanencia en el trabajo era su buen desempeño.

Además, se reconocía que estos trabajadores brindaban información relevante sobre la comunidad al proyecto minero, pero que lo hacían de forma voluntaria sin que ellos se lo solicitaran (testimonio de Pedro Barrionuevo, jefe del Proyecto, 27 de febrero del 2010, 10:15 hrs.). Sea como fuere, es importante considerar que los representantes del proyecto minero debieron interesarse en escuchar dicha información, ya que de lo contrario no habrían continuado recibéndola en varias ocasiones. Más aun: por beneficiarse de esta información, que le permitía tomar ventaja frente a la comunidad, se convirtieron en corresponsables de este proceso que debilitó la organización comunal.

Por su parte, el Alcalde del Concejo Municipal, que no pertenece a ninguno de los dos grupos, observa la situación interna en la comunidad de la siguiente forma: “Se está dividiendo a la gente: tienen a los que hablan bien, a los que les dicen el chisme. Entonces estamos viviendo un conflicto: a las autoridades lo usan, le hacen pelear con la comunidad. Es un problema. ¡No se puede ya!” (testimonio de Eladio Julca, alcalde del centro poblado, 22 de julio del 2009, 18:05 hrs.).

Debido a esta situación, algunos pobladores de Mallay consideraron la posibilidad de llevar a cabo una medida protesta que interrumpiera el trabajo de exploración y les permitiera conseguir una respuesta a sus necesidades. Al respecto, resalta el siguiente testimonio: “Queremos paralizar todo. Tenemos el acta que se ha hecho. En esta Asamblea, que venga el Presidente, nos informa todo y empezamos. Tenemos muchas cosas guardadas. Ahora en cualquier momento el pueblo se va a levantar. Hasta ahora no ha

habido ningún conflicto; ellos cuidan mucho su imagen, pero ahora nos cansamos ya. Ahorita la juventud me dice: ‘Ya pues señor Alcalde, vamos a hacer el paro, vamos a cerrar la carretera’” (testimonio de Eladio Julca, alcalde del centro poblado, 22 de julio del 2009, 18:05 hrs.).

Sin embargo, la ausencia de proyecto común en Mallay y la poca representatividad de sus autoridades impidieron que estas ideas se concretaran. Y como en los meses siguientes se incrementó el número de vacantes para la población local en el proyecto minero, primaron los intereses individuales de los comuneros y se redujo la tensión entre las partes. Esto evidenció que nunca hubo un motivo real para realizar una protesta, sino que ésta era apenas una forma de amenazar al proyecto minero. De ahí que se mantuviera el recelo entre los pobladores beneficiados por la empresa y quienes no trabajaban para ésta directamente ni tenían algún negocio relacionado.

Posteriormente, con la aprobación de la transición de exploración a operación minera, el número de trabajadores locales se incrementó y, por ende, mejoró su relación con el proyecto minero. De donde puede concluirse que en la etapa de relacionamiento estudiada entre la empresa y la comunidad existía un clima muy inestable, que variaba dependiendo de los beneficios que pudiera otorgar el proyecto minero a la población local. Y aunque ésta podía amenazar al proyecto minero con realizar alguna acción violenta, su ausencia de cohesión interna hacía que estas amenazas estuvieran muy lejos de concretarse.

Mapeo de actores en el conflicto

Como se ha descrito al hacer referencia a la historia de la relación, el conflicto entre el proyecto minero y la comunidad de Mallay tiene un fuerte componente económico. Del lado de la empresa, es claro que se busca construir, al menor costo posible, una relación con la comunidad que sea favorable para la transición a operación minera. Del lado de la comunidad, si bien no se ha concretado un interés colectivo, puede inferirse que las

organizaciones y los pobladores buscan obtener beneficios de la relación con la empresa, específicamente posibilidades de trabajo en el proyecto minero.

Si bien estas diferencias de posiciones e intereses son significativas, lo más importante es la falta de voluntad de los actores para encontrar un punto de interés común; y es eso lo que ha producido tensiones en varios momentos de la historia de la relación. Aunque ellas no han desembocado en protestas o acciones de enfrentamiento, sí han evolucionado hasta alcanzar un nivel de conflicto entre el proyecto minero y la comunidad de Mally.

Al inicio de la relación, los actores reconocían las diferencias entre ambos, pero las propuestas de trabajo que tenía el proyecto minero para la comunidad de Mally hacían que existieran coincidencias entre los actores. Sin embargo, al reducirse las vacantes para mano de obra local, años más tarde, era reconocible para ambas partes la existencia de un conflicto que mantenía insatisfecha sobre todo a la comunidad, pero que aún no se expresaba en acciones de confrontación.

Del lado de la comunidad, al continuar la reducción de personal local, un grupo de pobladores tuvo la idea de emprender acciones de enfrentamiento contra el proyecto minero, que no llegó a concretarse, principalmente, por el incremento de vacantes poco tiempo después. La manera como evolucionó el conflicto pone en evidencia la diferente magnitud de intervención de los actores. En primer lugar, como puede verse en el cuadro 7, las partes directamente involucradas fueron la comunidad campesina y la Compañía de Minas Buenaventura, en tanto organizaciones que representan los intereses de cada actor en la confrontación.

Al margen de la otra, cada parte tiene una razón de ser, en este caso más claramente definida en la empresa que en la comunidad. Por un lado, la Compañía de Minas Buenaventura busca generar utilidades a través de la explotación de minerales, y el proyecto minero tiene metas específicas relacionadas con la cantidad y calidad de mineral requeridas para pasar a operación minera. Por el otro, en la comunidad de Mally priman los intereses individuales y familiares, a partir de los cuales cada quien busca su propio beneficio. Estos grupos de familias no han identificado objetivos coincidentes para

emprender un proyecto común, debido no solo a la ausencia de capacidades sino, y sobre todo, por la primacía de intereses particulares y rencillas internas.

Con respecto al interés que defiende cada parte en la relación, quedó en evidencia que mientras la Compañía de Minas Buenaventura busca, a través de la relación con Mallay, generar un clima social favorable para la transición de exploración a operación minera al menor costo posible, la comunidad campesina pugna por obtener más beneficios de las negociaciones futuras con la empresa, relacionados con el número de vacantes de empleo local y oportunidades de negocio.

Esta diferencia de intereses afecta de forma distinta a los actores involucrados. En la empresa, esta situación de conflicto ha requerido de mayor inversión de tiempo y dinero dedicado a la comunidad, así como incertidumbre por las posibles acciones de enfrentamiento con ella.

En relación con la comunidad, se encontró que el conflicto ha generado la división de los comuneros entre quienes están a favor y quienes están en contra del proyecto minero. Quienes están en contra no pueden acceder a las vacantes del proyecto, teniendo que dedicarse a la agricultura para el autoconsumo. Sin embargo, considerando el impacto ambiental que tendrá la operación minera en esta actividad, el impacto social que tendrá el conflicto en este sector de la población afectará a toda la comunidad campesina.

Con el fin de hacer prevalecer sus intereses, cada parte establece alianzas con otros actores, lo que puede o no fortalecer su accionar en la relación. En este caso, la comunidad campesina tiene como único aliado al Concejo Municipal, que, además, es una organización débil. Respecto de la población que no tiene trabajo en el proyecto minero, no se puede afirmar que exista una alianza, pues su posición contraria a la empresa puede cambiar si consigue empleo en ella.

La empresa, a su turno, tiene una alianza con el MEM para las negociaciones con la comunidad de Mallay relacionadas con el proceso de entrega de la servidumbre minera y los beneficios otorgados por el proyecto minero a la población local. Asimismo, mantiene

una alianza con los pobladores locales que trabajan en el proyecto minero, entre ellos el Presidente de la comunidad campesina. Estos pobladores son por lo general los más “fidelizados” por la empresa, que hace lo posible para que mantengan su empleo y reforzar los lazos de confianza. Esta alianza permite a la empresa, además, estar informada sobre lo que sucede al interior de la comunidad, así como contar con un grupo que está de su lado a la hora que se toman las decisiones comunales.

Cuadro 7: Actores involucrados en el conflicto

Partes	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?	Aliados
Compañía de Minas Buenaventura	Incrementar ganancias de la compañía. En el caso de Mallay, pasar a operación minera.	Generar un clima social favorable para la transición a operación minera, al menor costo posible.	Inversión de tiempo y dinero. Si se agravan las tensiones con la comunidad, podría ésta interrumpir las actividades del proyecto minero.	-MEM. - Pobladores locales con trabajo en el proyecto minero.
Comunidad campesina de Mallay	No existe un objetivo colectivo por encima de los intereses individuales de los comuneros.	Conseguir beneficios en las negociaciones.	Confrontación entre quienes están a favor del proyecto minero y quienes están en contra. Impacto ambiental perjudicará a los menos beneficiados por la empresa.	Concejo Municipal

En segundo lugar, como se puede ver en el cuadro 8, las familias de la comunidad de Mallay son perjudicadas con el conflicto y sus manifestaciones, a pesar de no intervenir directamente. En vista de que el principal objetivo familiar consiste en incrementar sus ingresos, el motivo más importante para el relacionamiento con la empresa es conseguir trabajo en el proyecto minero o brindar algún servicio para éste (bodegas, pensiones familiares, lavandería, alquiler de cuartos). De ahí, pues, que el estallido de una crisis que dificulte el diálogo con la empresa genere incertidumbre para las familias de Mallay.

Cuadro 8: Parte afectada en el conflicto

Parte	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?
Familias de la comunidad de Mallay	Incrementar ingresos familiares.	Conseguir trabajo directo en el proyecto minero o brindarle algún servicio relacionado.	Incertidumbre laboral.

Finalmente, el Concejo Municipal y el MEM no son perjudicados directamente con el conflicto; sin embargo, les interesa que éste no se convierta en una crisis que afecte sus objetivos. La gestión actual del Concejo Municipal busca que exista un margen mínimo de estabilidad económica en el Centro Poblado de Mallay. Las situaciones de crisis en el relacionamiento con la empresa perjudican principalmente la economía familiar de la comunidad, además de producir rencillas entre la población local.

En cuanto al MEM, con el fin de promover la inversión en el sector, se interesa por la construcción de una relación de sana convivencia entre la Compañía de Minas Buenaventura y la Comunidad Campesina de Mallay, para que no haya inconvenientes en la transición a operación minera. Una eventual situación de crisis en la relación genera un contexto desfavorable para la inversión minera.

Cuadro 9: Partes interesadas en la transformación del conflicto

Parte	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?
Concejo Municipal	El crecimiento del centro poblado.	Que la población de la comunidad sea beneficiada por la presencia de la empresa minera.	Enfrentamiento al interior de la población, interrupción de actividades.
MEM	Promover la inversión minera.	Que se construya una relación de sana convivencia entre la empresa minera y la comunidad local, con el fin de que no ocurran inconvenientes en la transición a operación minera.	Contexto desfavorable para la inversión minera.

Percepciones y actitudes conflictivas

Las percepciones encontradas en la comunidad acerca de la presencia del proyecto minero varían de acuerdo con los intereses y beneficios familiares. Sin embargo, se halló que solo una pequeña porción de pobladores, dedicada principalmente a la agricultura y ganadería para la venta, consideraba que el proyecto minero podría generar dificultades para su trabajo a causa de la contaminación. Por ejemplo, se encontraron testimonios como el siguiente: “Ahorita con el Proyecto la ganadería se está perjudicando, está contaminando con el polvo; todas partes están llenas de polvo, tú caminas por ahí y está llena de polvo” (señor Horacio Julca, agricultor y ganadero, 25 de julio del 2009, 14:45 hrs.).

El resto de pobladores, y sobre todo quienes se benefician del trabajo directo o indirecto que genera la minería, identifican al proyecto minero como “símbolo de trabajo y progreso para la comunidad”. Asimismo, se resalta positivamente el paso que han dado los pobladores “de ser solo agricultores a trabajadores de una empresa” (grupo focal, 26 de julio del 2009, 12:14 hrs.). Al respecto, se encontraron testimonios como los siguientes: “Nos parece bien que haya llegado la mina para poder tener trabajo. Es más rentable el trabajo en la mina que en la chacra” (señora Celia, suegra de trabajador del proyecto minero, 24 de julio del 2009, 11:45 hrs.); “Como hay minería hay ventaja; hay el trabajito donde ganamos nuestro sueldo fijo” (grupo focal, 26 de julio del 2009, 12:14 hrs.).

Cuando se realizó el trabajo de campo, la principal expectativa que había entre los pobladores consistía en la permanencia del proyecto minero, ya que si pasaba a operación se abrían mayores oportunidades de empleo y negocio. En este escenario, algunas familias consideraban oportuno mejorar el vínculo con los representantes del proyecto minero, con el fin de acceder a más oportunidades para el desarrollo local. Tenían gran interés, por ejemplo, en las posibilidades de negocio que podían generarse, como puede observarse en el siguiente testimonio: “Si encuentran mineral quisiéramos que vengan acá a instalarse, para tener una buena relación con ellos, y ya si quieren negocios, para tener un negocio” (señor Luis Julca, chofer del proyecto minero, 22 de julio del 2009, 11:45 hrs.).

La posibilidad de que no se aprobara la transición de exploración a operación minera motivaba la aparición de preocupaciones entre los pobladores. En primer lugar, los inquietaba el cierre de los negocios familiares establecidos para brindar servicios al proyecto minero, así como los que estaban en proyecto (grupo focal, 26 de julio del 2009, 12:14 hrs.). En segundo lugar, temían perder su trabajo y tener que volver a la ganadería y la agricultura como actividad principal de autoconsumo, mientras algunos miembros de la familia buscaban algún trabajo temporal fuera de Mallay, lo que era percibido por ellos como un retroceso. Por ejemplo, algunas familias manifestaban lo siguiente: “Si se va el Proyecto seguimos con nuestra ganadería y agricultura que hemos vivido de más antes, pero la juventud sí se afecta, ¿no?, porque ellos tienen que irse a buscar otro trabajo, ver a dónde irse” (señor Serafín Julca, teniente gobernador, 23 de julio del 2009, 18:15 hrs.).

4.1.3 Proceso comunicativo

Para caracterizar el proceso comunicativo entre Mallay y Buenaventura, se tomará en cuenta tres ejes de análisis: el primero identifica a los interlocutores, lo que buscan comunicar y lo que no, el proceso de toma de decisiones y los factores que están en juego para cada uno; el segundo eje describe las asimetrías y relaciones de poder que median la comunicación entre la empresa y la comunidad; finalmente, el tercero ubica todos estos aspectos en un modelo comunicativo.

Toma de decisiones

Como interlocutores en la comunicación entre el proyecto minero y la comunidad de Mallay, el Presidente de la comunidad campesina, casi siempre acompañado de algún directivo de su confianza, la Relacionista Comunitaria y el Jefe del proyecto minero mantienen reuniones periódicas con el fin de tomar decisiones que involucren a ambas partes y dar seguimiento a los acuerdos establecidos. La periodicidad de estas reuniones es

generalmente mensual; sin embargo, cuando hay situaciones urgentes pueden ser quincenales, lo cual es facilitado por la convivencia de ambas partes en la misma localidad.

En relación con los temas de agenda de cada quien en estas reuniones, cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio se encontró que el proyecto minero transmitía a la comunidad dos mensajes principales. El primero trataba de justificar la reducción de personal como una situación que obedecía a la escasa disposición de recursos, y aseguraba que el grupo de pobladores locales que había conservado su trabajo había sido seleccionado por su mejor rendimiento. El segundo mensaje advertía la posibilidad de que la empresa se retirara de Mally si hasta diciembre del 2009 no se encontraba la cantidad de mineral requerida para pasar a operación.

La situación resultante de la difusión de estos mensajes y la reacción de la comunidad resaltaban lo que estaba en juego para cada actor en la relación: para la empresa, su negocio, por lo que expresaba que, de no encontrar mineral suficiente en la zona, se retiraría y comenzaría el trabajo de exploración en otro lugar; para la comunidad, en cambio, la presencia de la empresa significaba mucho más, ya que buena parte de las familias de Mally se habían abocado al trabajo en el proyecto minero y habían proyectado el crecimiento económico de la zona y nuevas oportunidades para las últimas generaciones. Estas falsas expectativas de la población involucraban no solo a quienes trabajaban o aspiraban a trabajar en el proyecto minero, sino también a quienes habían constituido negocios familiares a partir de éste.

En este contexto de incertidumbre para la comunidad, ambos mensajes contaban con muy poca credibilidad entre la mayoría de pobladores, lo que se debía a la sospecha de que se podía manipular la información aprovechando la poca instrucción de los pobladores y la escasa información con la que contaban para hacer valer sus derechos. Por ello, especulaban con que “la empresa solo quería tener bajo su cargo personal de confianza”, ya que los pobladores que conservaron su empleo tenían una relación estrecha con los representantes del proyecto minero. Los pobladores percibían que solo teniendo a

comuneros de confianza la empresa podía emitir información acerca de la cantidad insuficiente de mineral sin que ella pudiera ser comprobada. Sin embargo, esta posibilidad era muy dudosa, debido a que la empresa no obtendría ningún beneficio de ello.

Todas estas especulaciones eran construidas por los pobladores a causa de la ausencia de información. Sin embargo, es importante reconocer que de parte de la comunidad campesina tampoco existía interés por acceder a ella o solicitarla, a pesar de que algunos pobladores ya habían identificado y comunicado dicha necesidad. Esta ausencia de información dificultaba el entendimiento de la comunidad acerca de los asuntos discutidos, lo que generaba falsas expectativas o incertidumbre sobre los problemas. Así, por ejemplo, el uso de lenguaje técnico por parte de la empresa a la hora de discutir temas ambientales o legales dificultaba el entendimiento de los acuerdos por la comunidad.

Todo ello provocaba un clima de incertidumbre y desconfianza, principalmente de la comunidad hacia la empresa, que, a su vez, dificultaba la comunicación entre las partes y reforzaba las situaciones de tensión. Como resultado, el descontento de la población local por la presencia de la empresa minera en la zona aumentaba.

Asimetrías y relaciones de poder

La forma en que interactúan el proyecto minero y la comunidad de Mallay está caracterizada por una relación de desigualdad y asimetría entre las partes, debido a las condiciones y recursos con los que cuenta cada cual. Se trata además de una relación vertical y de subordinación motivada por la relación laboral entre los representantes de las partes. Gracias a este vínculo, la Compañía de Minas Buenaventura cuenta con ventajas sobre la Comunidad Campesina de Mallay para la toma de decisiones.

La falta de información, de empoderamiento sobre sus derechos y de instrucción sobre minería son algunos de los obstáculos para la participación informada, oportuna y culturalmente adecuada de Mallay en la toma de decisiones con el proyecto minero. Esto

genera que las negociaciones entre las partes no respondan a las expectativas de la comunidad, lo que provoca su descontento. Al respecto, los comuneros mencionaron lo siguiente: “Nosotros nunca hemos sido mineros ni hemos conocido todo este movimiento; por eso la empresa nos ha agarrado así” (testimonio de Eladio Julca, alcalde del centro poblado, 22 de julio del 2009, 18:05 hrs.); “en cuestiones de minería el pueblo no sabe nada, no tenemos conocimiento de nada, mientras que ellos saben mucho” (testimonio del señor Ríos, comunero calificado, 23 de julio del 2009, 12:10 hrs.).

Por otro lado, la relación de poder entre los actores también juega un rol importante en la toma de decisiones. En este caso, es significativa la relación laboral del Presidente de la comunidad con el proyecto minero, ya que dificultaba la comunicación horizontal entre los líderes de ambas partes. Esta situación es reconocida por la comunidad como una desventaja en las negociaciones con el proyecto minero, ya que el Presidente es bastante joven, no tiene experiencia como líder en la comunidad y su instrucción y competencias son pocas.

Además, según el testimonio del Alcalde del centro poblado y del Presidente del Comité Laboral, entre los trabajadores comuneros hay quienes temían perder su empleo y, por ello, se sometían a todo lo que la empresa les decía. Estos comuneros proveían de información al proyecto minero acerca de las decisiones que se tomaban en la comunidad, lo que posibilitaba que los representantes del proyecto minero fuesen mejor preparados a las reuniones mensuales con ésta. Por ejemplo, se presentó el siguiente testimonio: “Los que trabajan a veces temen; por el miedo de que los van a sacar del trabajo, dicen todo lo que pasa en la Asamblea” (Eladio Julca, alcalde del Centro Poblado, 22 de julio del 2009, 18:05 hrs.).

Frente a esta situación de desventaja, los comuneros más antiguos consideraban necesario contratar a un especialista que los proveyera de información y los capacitara con estrategias de negociación. Al respecto, una de las conclusiones a la que llegaron los pobladores participantes del grupo focal fue: “La relación con la empresa puede mejorar si se busca un profesional que sepa verdaderamente la relación que se debe vivir y las leyes,

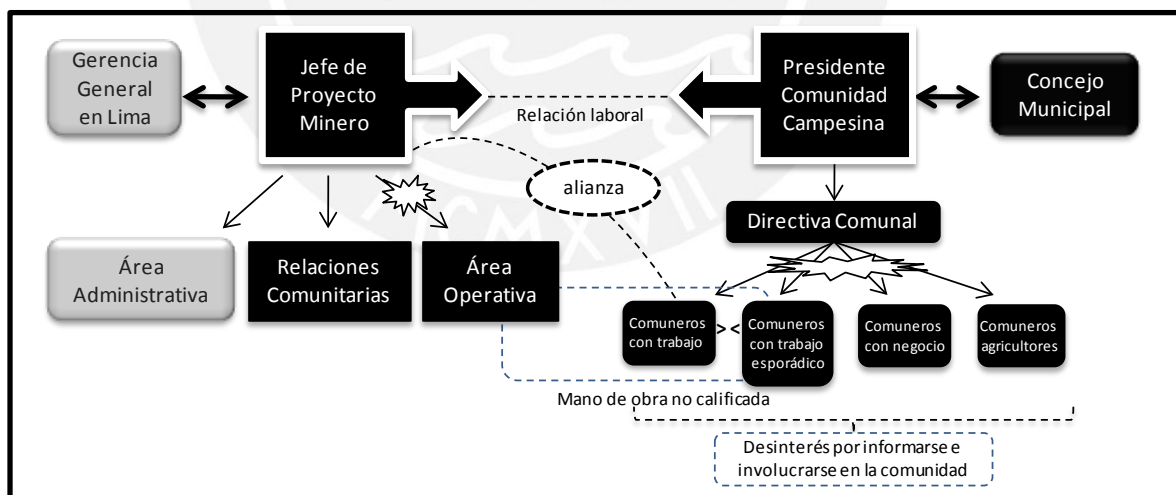
una persona profesional que sepa valorizar el terreno, para que los acuerdos sean como manda la ley” (grupo focal, 26 de julio del 2009, 12:14 hrs.). Sin embargo, esta idea no era valorada por la Directiva de la comunidad campesina por lo cual no llegó a concretarse.

Además, las deficiencias de organización interna en Mallay obstaculizan incluso la construcción de un proyecto común. Mientras este no se defina, ninguna estrategia de comunicación por más bien planteada que esté podrá mejorar el relacionamiento con el proyecto minero.

Lectura del modelo comunicativo

A partir de lo descrito, en el gráfico 8 se muestra el proceso comunicativo en la situación de conflicto estudiada entre el Proyecto Minero de Buenaventura y la comunidad de Mallay.

Gráfico 8: Proceso comunicativo entre el proyecto minero y la comunidad de Mallay



Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico 8, los interlocutores del proceso comunicativo son, por un lado, el Jefe del proyecto minero, y, por otro, el Presidente de la Comunidad Campesina de Mallay.

La figura muestra que ambos son interlocutores en la toma de decisiones en los procesos de negociación y mantienen, a la vez, una *relación laboral*, lo que establece una lógica clientelista que coloca en desventaja a la comunidad para hacer valer sus derechos. Esta relación de poder es fundamental, porque se entabla un relacionamiento vertical entre los representantes de cada actor. El hecho de que exista una relación jefe-empleado entre el Jefe del Proyecto y el Presidente de la comunidad distorsiona el proceso comunicativo y éste deja de ser una interacción horizontal de líder a líder.

Del lado de la empresa, el Jefe del proyecto minero informa de la relación con la comunidad de Mallay a la Gerencia General de Buenaventura,²⁰ que le brinda instrucciones acerca de la estrategia que debe aplicar para cumplir adecuadamente su labor. Esta estrategia es implementada por el Jefe del Proyecto con la ayuda de la Relacionista Comunitaria. Ambos actores han sido colocados en color tenue puesto que su participación en el proceso comunicativo se encuentra en segundo plano.

El Jefe del Proyecto tiene también a su cargo el Área Administrativa y el Área Operativa de la exploración, con las cuales se comunica a diario. Como se ha mencionado al describir el ambiente interno del proyecto minero, cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio se había tergiversado la información que manejaba el Área Operativa sobre la situación de la exploración, debido a que el personal de contrata se enteraba de ésta por rumores de otros trabajadores. Esto repercutía no solo en el ambiente interno del Proyecto sino también en el relacionamiento con la comunidad de Mallay, ya que gran parte de los trabajadores de contrata provenía de ésta.

Del lado de la comunidad local, su Presidente mantenía siempre informado al Alcalde del centro poblado sobre los acuerdos tomados en las reuniones con la empresa. Si bien no existe una relación de subordinación entre ellos, el Presidente tomaba en cuenta las recomendaciones del Alcalde porque éste tenía mayor experiencia y contaba con la aceptación de los pobladores.

²⁰ La Gerencia General ha sido colocada con un color más tenue en el gráfico porque si bien es un actor que interviene en el proceso, se encuentra fuera del entorno geográfico de la relación.

A su vez, el Presidente de la comunidad campesina también informaba a la Directiva Comunal de los acuerdos establecidos con la empresa; primero, para obtener su apoyo para las actividades que tuvieran que implementarse, y, segundo, para que esta información sea comunicada posteriormente en la Asamblea Comunal. Sin embargo, cuando se llevaba a cabo la Asamblea, no se informaba de manera clara a los comuneros sobre el estado de la relación con la empresa²¹ y, además, era notorio el desinterés de los comuneros por informarse, participar e involucrarse con los temas de la comunidad. Como se ha indicado al momento de describir el ambiente interno de la comunidad, gran parte de los comuneros empadronados participaba de las asambleas únicamente para estar al tanto de las oportunidades de trabajo o de negocio con el proyecto minero.

En el mismo gráfico 8 los comuneros han sido clasificados en cuatro grupos según su actividad económica y su relación con el proyecto minero, los cuales aparecen del mismo tamaño en el gráfico, pero en realidad el grupo de comuneros con trabajo regular y el grupo de comuneros con trabajo esporádico concentran la mayor cantidad de comuneros, mientras el grupo de comuneros con negocio y el grupo de comuneros agricultores son minoritarios.

En el primer grupo se considera a los que trabajan directamente en el Proyecto, razón por la cual se ha colocado en el gráfico un área de mano de obra no calificada que forma parte del Área Operativa del Proyecto y los incluye. Como este grupo está a favor del proyecto minero y guarda una fuerte lealtad con su Jefe, en el gráfico se ha resaltado la relación de *alianza* entre ambos. Los miembros de este grupo asisten muy frecuentemente a la Asamblea Comunal para dar su opinión positiva sobre el proyecto minero y mantenerse atentos a los planes de las autoridades. De ahí su fuerte impacto sobre el proceso comunicativo, pues suelen transmitir la información recibida en la Asamblea Comunal al Jefe del proyecto minero.

En el segundo grupo se ha considerado a los comuneros que forman parte esporádicamente de la mano de la obra no calificada del proyecto minero. Debido a los beneficios económicos que obtienen al trabajar para la exploración, estos comuneros están

²¹ Como puede verse en el gráfico, la comunicación en la comunidad es de una sola vía, ya que no existen mecanismos de retroalimentación de información para las autoridades.

a favor de la presencia del Proyecto. Sin embargo, esta percepción positiva puede desaparecer cuando el Proyecto deja de darles trabajo. Y eso explica que durante la Asamblea General este grupo se interese solo por los asuntos referidos a los convenios laborales establecidos con el proyecto minero. Cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio, buena parte de este grupo se encontraba sin empleo por la reducción de personal obrero local en la exploración, razón por la cual tenía un fuerte recelo hacia el grupo A por tener empleo y hacia el proyecto minero por haberlos retirado.

En el tercer grupo se ha considerado a los comuneros que no trabajan directamente en el proyecto minero pero sí se benefician económicamente por los negocios que realizan con él. En ese sentido, es un grupo interesado en recibir información acerca de los asuntos económicos relacionados con el proyecto minero durante la Asamblea Comunal, y que, además, está dispuesto a trabajar para éste como mano de obra no calificada. Cuando se realizó el trabajo de campo, este grupo estaba compuesto por aproximadamente 12 familias que ya tenían un negocio y querían relacionarlo con la empresa.

Finalmente, en el cuarto grupo se ha considerado a los comuneros que no trabajan en el proyecto minero y están en contra de éste. Éste es un grupo minoritario y que tiene muy poco poder en las decisiones de la comunidad. Por lo general, se trata de agricultores y ganaderos que temen el impacto que puede provocar la operación minera en su actividad económica. Suele ser un grupo que discrepa de los acuerdos establecidos con la empresa, pero que tampoco está dispuesto a participar organizándose para mejorar las condiciones de relacionamiento.

4.2 Unidad Minera Iscaycruz de la Empresa Los Quenuales y Comunidad Campesina de Curay

4.2.1 Caracterización de actores

Con el fin de conocer las prácticas comunicativas y organizativas en la Empresa Minera Los Quenuales S.A.²² y el Centro Poblado de Curay, se han abordado dos ejes centrales. El primero es una aproximación a la razón de ser y la racionalidad económica del actor, y busca conocer sus intereses, racionalidades y estrategias. El segundo, a su vez, describe las dinámicas de organización y comunicación de cada actor.

En el caso de la empresa se abordan las funciones desempeñadas por los trabajadores, las jerarquías, el acceso a información, la toma de decisiones, el clima de trabajo y la comunicación externa. Y en relación con la comunidad, se tratan las funciones de las principales organizaciones, los mecanismos para la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación entre pobladores y la comunicación externa.

Empresa Minera Los Quenuales

Razón de ser y racionalidad económica

La Empresa Minera Los Quenuales fue constituida en el Perú en el año 2003 por la fusión entre la Empresa Minera Yauliyacu S.A. y la Empresa Minera Iscaycruz S.A., cuyas operaciones de plomo, zinc y plata se convirtieron en unidades mineras con esta nueva estructura.

Los accionistas de Los Quenuales son Glencore Finance y Perubar S.A., con 77% y 23% de participación, respectivamente. Sin embargo, Perubar S.A. es a su vez subsidiaria

²² En la empresa, el estudio se ha focalizado en el Área de Relaciones Comunitarias, que es la oficina interlocutora de la unidad minera para las comunidades ubicadas en el entorno.

de Glencore International desde el año 2003,²³ por lo que se puede afirmar que Glencore International controla todas las acciones de Los Quenuales.

Glencore International es una compañía formada en Suiza en 1974 y que actualmente se dedica a la explotación, fundición, refinación, procesamiento y comercio de metales y minerales a través de sus oficinas distribuidas en 40 países del mundo (Glencore International, 2009a).

Basándose en las leyes del mercado, la Empresa Minera Los Quenuales trabaja de acuerdo con un modelo económico exportador de materia prima,²⁴ y concentra su labor en la extracción y tratamiento del mineral que luego Glencore International exporta para su fundición, procesamiento y comercio.

En relación con la Unidad Minera Iscaycruz, objeto del presente estudio, ésta se encuentra ubicada en el distrito de Pachangara, provincia de Oyón, y se dedica a la explotación de plomo y zinc. Durante el año 2008 produjo 175 184 toneladas de zinc y 13 710 toneladas de plomo (Empresa Minera Los Quenuales S.A., 2008), siendo responsable de más de la mitad de la producción de Glencore en el Perú.

Sin embargo, cuando se realizó el trabajo de campo la empresa se encontraba en una situación incierta, debido al impacto de la crisis financiera internacional sobre el precio del zinc²⁵ entre la segunda mitad del 2008 y fines del 2009 (SNMP, 2009).

El desplome del precio del zinc en el mercado internacional obligó a la Unidad Minera Iscaycruz, primero, a reducir su volumen de producción hasta un punto que empezó a presentar pérdidas, y luego, en marzo del 2009, a paralizar sus operaciones. Sin embargo, la exploración de otro yacimiento cercano le permitió reiniciar sus operaciones en mayo del 2010.

²³ En 1988 Glencore adquirió 67% de participación en la empresa Perubar, y en el 2003 el 33% restante (Glencore International, 2009).

²⁴ Modelo de crecimiento económico adoptado por el Estado peruano, basado en la exportación de materia prima (Schuldt, 2005).

²⁵ El precio del zinc bajó cerca de 40% cuando la crisis económica mundial golpeó la demanda por metales, pero desde entonces se ha recuperado hasta llegar a 2 200 dólares la tonelada (véase: <<http://gestion.pe/noticia/472356/glencore-reanuda-sus-operaciones-iscaycruz>>).

Dinámicas de organización y comunicación

La Empresa Minera Los Quenuales cuenta con un área corporativa que supervisa el funcionamiento de las unidades mineras Yauliyacu e Iscaycruz. Dispone para ello de cuatro superintendencias: Operaciones, Administración, Recursos Humanos y Relaciones Institucionales, que monitorean el trabajo de las jefaturas de cada área en ambas unidades mineras.

El Área de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera Iscaycruz, que forma parte de la Superintendencia de Relaciones Institucionales, tiene la labor de mantener un clima de estabilidad social que permita a la empresa el desempeño normal de sus operaciones e involucre el desarrollo de las comunidades de su zona de influencia. Esta área se encuentra estratégicamente ubicada en el distrito de Churín (alejada de la unidad minera) y está integrada por seis personas que cumplen las siguientes funciones: Jefe de Área, Gestor Comunitario, Promotor (dos), Supervisor de Obras Civiles y Asistente Administrativo.

El Jefe del Área es responsable de dirigir el diseño y supervisar la implementación de los programas sociales, además de ser el interlocutor en las negociaciones con las comunidades locales. El Gestor Comunitario debe realizar todas las coordinaciones con las comunidades, y los Promotores se ocupan de las capacitaciones en ellas. El Supervisor de Obras Civiles tiene la misión de monitorear las obras que se realizan en las comunidades en inversión social, y, finalmente, el Asistente Administrativo es responsable de atender a las personas que llegan a la oficina, administrar la caja chica y organizar la documentación.

El proceso de toma de decisiones en el Área de Relaciones Comunitarias tiene dos canales, dependiendo de la situación: algunas solo requieren de la aprobación del Jefe del Área y del Superintendente de Relaciones Institucionales; pero otras, las relacionadas con los planes y estrategias para mejorar la relación con las comunidades del entorno, se tratan de tomar en equipo, procedimiento que es facilitado por la cantidad de personas en el área.

A pesar de estar alejada de la unidad minera, el Área de Relaciones Comunitarias se mantiene conectada con ella y con el Área Corporativa a través de la intranet, y recibe los boletines y periódicos elaborados por el Área de Comunicación Institucional.

Por estos dos motivos —la cantidad de personas y la lejanía de la unidad minera—, el equipo logra organizarse bien para el logro de sus objetivos manteniendo un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo, lo cual a su vez tiene impacto positivo en el relacionamiento con las comunidades (testimonio de Juan Carlos Paredes, promotor del Área de Relaciones Comunitarias, 7 de febrero, 10:40 am).

En lo que atañe a la comunicación externa, el área difunde su trabajo a través del boletín *Pirca*, que se dirige a las comunidades del entorno y presenta las principales iniciativas sociales llevadas a cabo en las comunidades; además, incluye un resumen de los principales acontecimientos de la actualidad nacional. En Curay su lectura es mayoritaria²⁶, porque es el único medio escrito al que tienen acceso.

²⁶ Cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio, la mayor parte de las familias de la comunidad de Curay tenían a la mano el boletín y recordaban sobre todo los artículos en los cuales se mencionaba a su comunidad.

Comunidad de San Bartolomé de Curay

Imagen 2: Comunidad de Curay



Razón de ser y racionalidad económica

El Centro Poblado San Bartolomé de Curay está ubicado en el distrito de Pachangara, provincia de Oyón, departamento de Lima, a una altura de 3 402 msnm. Su población, que hasta el 2009 ascendía a aproximadamente 326 personas²⁷, habla quechua y castellano.²⁸ La Iglesia Católica mantiene tradicionalmente la mayor cantidad de seguidores (casi 70% de la población, según el Presidente de la comunidad, 25 de enero, 8:10 am), y por eso la

²⁷ Las 306 personas se distribuían entre jefes de familia (28%), esposa/pareja (15%), hijos (49%), nietos (1%), otros parientes (8%), según los documentos del concejo municipal de centro poblado. La población de Curay ha incrementado en 8% desde el censo realizado por INEI en el 2007.

²⁸ La mayoría de adultos en Curay hablan quechua y castellano, mientras las últimas generaciones solo hablan castellano. Los pobladores hablan quechua de forma cotidiana o cuando no quieren que foráneos entiendan lo que dicen; sin embargo, durante la Asamblea Comunal (a pesar de ser una actividad interna) se expresan en castellano y de una manera bastante formal.

actividad que congrega a la mayoría de familias sigue siendo la fiesta patronal de San Bartolomé.

La principal actividad económica familiar es el cultivo de papa, maíz, alverja, haba, cebada y olluco, y la crianza de animales menores para el autoconsumo. Para generar ingresos económicos, las familias que pueden hacerlo se dedican a la crianza de ganado vacuno y ovino, y a la elaboración y venta de productos lácteos en pequeña escala. Un pequeño grupo de pobladores que dispone de mayores recursos económicos ha constituido una empresa de ganado vacuno en la comunidad, lo que le permite un mayor nivel de ingresos que el de la mayoría de familias. Otro grupo se dedica al comercio al interior de la comunidad y algunos más trabajan temporalmente en el distrito de Churín.

Sin embargo, desde 1992, cuando la Empresa Minera Iscaycruz instaló el mineroducto, los terrenos de cultivo han presentado problemas que han perjudicado las actividades agropecuarias. En respuesta, se ha suscrito un convenio de trabajo con la Empresa Minera Los Quenuales en virtud del cual se realizan faenas diarias con la mano de obra remunerada de los comuneros de Curay, quienes reciben un sueldo de aproximadamente S/.770.

Lo preocupante de esta situación es que la comunidad no ha hecho nada para identificar alguna actividad económica alternativa que permita reducir el nivel de pobreza: los comuneros siguen considerando que la forma más efectiva de mejorar su economía familiar es incrementar la producción agrícola y generar comercio a partir de ésta (grupo focal, 8 de febrero del 2009, 10 hrs). De ahí que se conformen con llevar a cabo las faenas de reparación pagadas por la empresa, lo que evidencia una actitud dependiente y pasiva respecto de su desarrollo.

Cuando se realizó el trabajo de campo, los comuneros mantenían fuertes esperanzas en que el problema de la tierra se solucionaría y así podrían volver a sembrar sus productos y, consecuentemente, incrementar sus recursos. Estas expectativas estaban muy relacionadas con la preocupación por la crisis económica mundial, ya que la empresa había informado antes que esta crisis probablemente afectaría el precio del mineral. Preocupaba a los

pobladores que la crisis por la que pasaba la empresa perjudicara el financiamiento de las faenas de reparación de la tierra.

Por otro lado, en cuanto a las expectativas a largo plazo, los pobladores reconocían que Curay era una comunidad en situación de pobreza, cuyo acceso a servicios básicos como salud,²⁹ educación y saneamiento no había sido totalmente atendido. Por ello, a pesar de que percibían ciertas mejoras en la cobertura de tales servicios en relación con décadas anteriores, aún aspiraban básicamente a una mejora del nivel educativo de la comunidad, para que las últimas generaciones pudieran realizar estudios superiores que les permitieran acceder a un trabajo en la empresa minera.

Dinámicas de organización y comunicación

El Centro Poblado de Curay está organizado fundamentalmente en torno a dos instituciones: el Concejo Municipal, que constituye la instancia de Gobierno Local, y la comunidad campesina como organización de la sociedad civil local.

El Concejo Municipal responde a la Municipalidad Distrital de Pachangara, que, en tanto Gobierno Local, debe representar a los pobladores y promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción (Ley Orgánica de Municipalidades, título preliminar, artículo IV). Asimismo, por tratarse de una municipalidad ubicada en una zona rural, tiene a su cargo la promoción de la gestión sostenible de los recursos naturales (suelo, agua, flora, fauna, biodiversidad), en el marco de los planes de desarrollo concertado (Ley Orgánica de Municipalidades, artículo 141.º).

Sin embargo, cuando se realizó el trabajo de campo se encontró que el Concejo Municipal tenía poco poder en Curay y que no había elaborado el Plan de Desarrollo Concertado que guiara las acciones del centro poblado. En realidad, se dedicaba únicamente a mantener el orden y la seguridad y a la limpieza de las calles y locales

²⁹ Una de las principales necesidades actuales es contar con un centro médico en la comunidad.

municipales. Asimismo, el Consejo Municipal solía mantenerse al margen de los acuerdos establecidos entre la comunidad campesina y los representantes del Área de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera Iscaycruz.

Por otro lado, la comunidad campesina es una organización civil independiente que, a través de la Asamblea General, la Directiva Comunal y los Comités Especializados, debe formular y ejecutar el Plan de Desarrollo Integral de la comunidad; regular el uso de la tierra y otros recursos; organizar el régimen de trabajo de sus miembros para actividades comunales; constituir empresas comunales y otras formas asociativas; y promover, coordinar y apoyar el desarrollo de actividades cívicas, culturales, religiosas y sociales (Ley General de Comunidades Campesinas, título II, artículo 4.º).

La Asamblea General de la Comunidad Campesina de Curay está constituida por la totalidad de comuneros inscritos (88),³⁰ quienes cumplen con los siguientes requisitos: haber nacido en la comunidad, ser mayor de edad y jefe de familia (lo que significa que la mayoría son hombres). Entre ellos, solo los calificados³¹ tienen voz y voto en la toma de decisiones; por ejemplo, para la elección de la Directiva Comunal cada dos años. Los cargos que integra la Directiva Comunal son: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y Vocal (4). El trabajo de la Directiva es respaldado por los Comités Especializados, que son los de Agua y Riego, el Ganadero y el de Salud, y a los que se suma el Centro de Madres.

El Comité de Agua y Riego se encarga del manejo del agua en todo el ciclo del cultivo, para lo cual administra las faenas que debe cumplir cada familia. A su vez, el Comité Ganadero coordina el trabajo con las familias dedicadas a la crianza de ganado vacuno u ovino y con los miembros de la empresa comunal ganadera, y el Comité de Salud se ocupa de coordinar la atención de casos de emergencia en el Hospital de Churín; sin embargo, se encontró que en la práctica este trabajo no se realizaba, debido a las dificultades para el

³⁰ En la comunidad de Curay existen aproximadamente 108 familias, de las cuales 88 pertenecen a la comunidad campesina a través del comunero empadronado.

³¹ Comuneros calificados son los mayores de edad que residen en la comunidad por un tiempo no menor de cinco años, no pertenecen a otra comunidad, están inscritos en el padrón comunal y cumplen con el Estatuto de la comunidad (artículo 5.º, título III, Ley General de Comunidades Campesinas).

traslado de los pobladores hacia éste. Por último, el Centro de Madres promueve el bienestar de la población a través de actividades relacionadas con la alimentación familiar.

En lo que concierne a la gestión comunal para el periodo 2009-2010,³² se encontró que no se había formulado un Plan de Desarrollo Integral, pues se esperaba instituir programas que pudieran realizarse con el apoyo de la empresa. Así, el trabajo de la comunidad campesina se limitaba a la organización de las faenas y a monitorear a la empresa ganadera. A pesar de ello, el Presidente de la comunidad campesina, quien se encuentra a cargo de la Directiva Comunal y es el interlocutor para el relacionamiento con el Área de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera Iscaycruz, contaba con la aceptación de la población, debido a su dedicación y servicio a las organizaciones de la comunidad desde muy joven.

A raíz de la debilidad interna de la Directiva, los Comités Especializados desarrollaban acciones aisladas y no llegaban a desempeñar a cabalidad sus funciones. Cada comité se reunía semanal o quincenalmente, dependiendo de sus actividades, para coordinar su trabajo e informar de sus avances a la Directiva Comunal antes de la sesión de la Asamblea General. Quedaba a criterio de la Directiva Comunal tomar decisiones sobre el trabajo de los comités o someterlas a discusión durante la Asamblea General. Este espacio era entonces el único canal de información sobre las noticias y sucesos importantes de la comunidad, así como de participación. Sin embargo, cuando se realizó el trabajo de campo, de los 88 comuneros inscritos apenas alrededor de la mitad asistía y participaba activamente en la Asamblea como comuneros calificados.

Estos comuneros ocasionalmente transmitían lo central de esta información a sus familias, mientras los que no estaban inscritos en la comunidad y sus familias se enteraban por los rumores de aquéllos.³³ La desinformación respondía a que no había canales de comunicación efectivos entre la Directiva y los comuneros, pues las autoridades no impulsaban iniciativas que promovieran la participación de los pobladores en la Asamblea General, y la población no mostraba mayor interés por participar o formar parte de los

³² Las elecciones son en diciembre y se realizan para un periodo de dos años. Solo los comuneros calificados pueden elegir y ser elegidos (artículo 6.º, título III, Ley General de Comunidades Campesinas).

³³ Cuando se realizó el trabajo de campo, aproximadamente 20 familias no formaban parte de la comunidad campesina.

comuneros calificados. Como resultado, esta forma de comunicación descendente generaba un “teléfono malogrado” en la comunidad.

Además, estas diferencias en el acceso a la información marcan una jerarquía entre hombres y mujeres, ya que, como se ha indicado, el comunero de la familia es el varón.³⁴ Se concibe al hombre como el más indicado para elegir y ser elegido en la comunidad campesina, lo que determina que el resto de la población tenga un acceso limitado a la información y muy poco relacionamiento con las autoridades, pues no existe un procedimiento para canalizar consultas u opiniones de los comuneros solo inscritos. Esto se agudiza en el caso de los pobladores que no son comuneros, quienes no participan de las decisiones ni tienen acceso a información.

En el plano horizontal, se encontró un fuerte recelo entre los pobladores, manifestado en envidia y egoísmo entre familias. Las relaciones entre los comuneros y los no comuneros eran tensas, y lo mismo ocurría entre los que tienen negocio y los que no lo tienen, entre las familias que participan y dirigen organizaciones y las que no lo hacen. Se observó confrontación entre grupos al interior de la comunidad, que dificultaba que los pobladores pudieran organizarse en torno a un objetivo común. Al respecto, los comuneros afirmaron: “No estamos unidos. Cada persona quiere a su manera, a su beneficio... no hay apoyo, cada uno va por su lado” (testimonio de Teodomiro López, presidente de la comunidad campesina, 25 de enero del 2009, 8:10 hrs.); “celos, egoísmo y envidia entre los pobladores: eso es lo que reina acá. Si alguien tiene algo, le envidian; también hay mucha calumnia en el pueblo” (testimonio de Sra. Adela, ex comunera, 6 de febrero del 2009, 13:40 hrs.).

Finalmente, respecto de la comunicación externa se encontró que el actor con mayor vínculo con la comunidad era el Área de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera Iscaycruz, con la que la comunidad campesina y el Concejo Municipal tienen mayor

³⁴ A pesar del alto porcentaje de mujeres en Curay, éstas se encuentran excluidas de la toma de decisiones, ya que solo en caso de enviudar podrían asumir la condición de comuneras. Finalmente, hay dos organizaciones sociales de base que tienen poca autoridad en la comunidad: el Centro de Madres y el Comité del Vaso de Leche. Estas organizaciones trabajan con fondos de la comunidad campesina y del Concejo Municipal, respectivamente, y están integradas por esposas de comuneros.

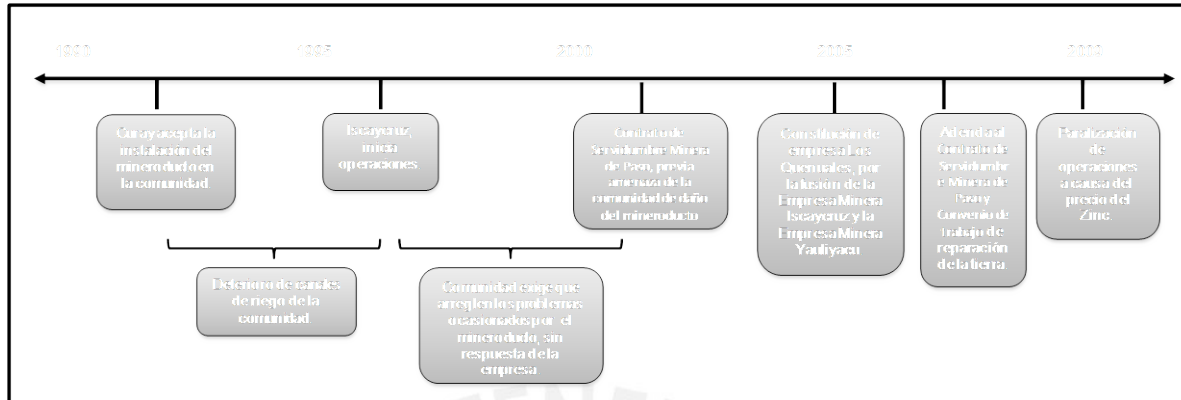
contacto que las instancias de gobierno distrital y regional. La mayoría de familias se enteran de lo que sucede fuera de la comunidad a través de algunas radios de Churín y otras de difusión nacional. Tampoco hay publicaciones locales, pero los pobladores afirman que sí llegan algunos periódicos de Churín, además del ya citado boletín *Pirca* que edita el Área de Relaciones Comunitarias de Los Quenuales. Solo existe un teléfono, que funciona de 8 am a 8 pm, que resulta insuficiente para la cantidad de personas que allí habitan.

4.2.2 Contexto de comunicación

Para describir el contexto de la comunicación entre la Unidad Iscaycruz de la Empresa Minera Los Quenuales y la Comunidad Campesina de Curay se tomarán en cuenta tres ejes: el primero se enfoca en la historia de la relación e indica cómo ha evolucionado el conflicto entre los actores; el segundo permite identificar a los personajes involucrados en el conflicto; y el tercero detalla las percepciones y actitudes de confrontación que expresa cada actor en el escenario actual de la relación.

El conflicto de intereses en la historia de la relación entre los actores

Durante los 13 años de relacionamiento entre la Unidad Minera Iscaycruz y la Comunidad Campesina de Curay ha habido un solo episodio de crisis: cuando el diálogo se vio dificultado por amenazas de acciones de violencia por parte de la comunidad contra la empresa. Sin embargo, la historia de la relación engloba un proceso de conocimiento y convivencia marcado por las tensiones, como queda graficado en la siguiente línea de tiempo (gráfico 9).

Gráfico 9: Línea de tiempo de la historia de la relación


Elaboración propia.

Como se puede ver, esta historia se inicia aproximadamente en 1990, con la llegada de la Empresa Minera Iscaycruz al distrito de Pachangara. Durante el periodo de exploración, la empresa realizó un estudio de prefactibilidad para saber si sería posible implementar un proyecto minero en la zona. Cuando el MEM aprobó el estudio, quienes estaban a cargo de la exploración realizaron negociaciones con la Comunidad Campesina de Pachangara, en cuyo terreno se construiría la mina.

Una vez que esta comunidad otorgó el permiso, la empresa consultó a la Comunidad Campesina de Curay sobre la posibilidad de instalar un mineroducto en su territorio. Como éste era el primer contacto de Curay con la minería, las autoridades no comprendieron a cabalidad la propuesta de la empresa y algunos grupos de comuneros rechazaron la idea. Sin embargo, la población se había creado ya expectativas acerca de los supuestos beneficios y oportunidades de la presencia de la mina para la comunidad a largo plazo, razón por la cual la Directiva Comunal firmó el convenio con la Empresa Minera Iscaycruz para la instalación del mineroducto sin tener mayor conocimiento sobre sus implicancias³⁵.

Las operaciones de la empresa se iniciaron en el año 1996, y al poco tiempo la comunidad percibió el impacto negativo de la instalación del mineroducto sobre los canales de riego utilizados para la agricultura. Esto perjudicó económicamente a las familias, por lo

³⁵ De acuerdo a los miembros de la comunidad y a la nueva administración de la empresa, la Empresa Minera Iscaycruz no comunicó de forma adecuada el proceso, y tampoco se contó con la participación de alguna instancia del Estado.

que la comunidad campesina exigió a la empresa que arreglara los problemas ocasionados por la instalación del mineroducto, pero no obtuvo respuesta por varios años.

Cuando, en el año 2002, la comunidad amenazó con dañar el mineroducto, la Empresa Minera Iscaycruz y la Comunidad Campesina de Curay firmaron un Contrato de Servidumbre Minera de Paso, por el que la empresa se comprometió a indemnizar a la comunidad por el uso de su terreno para el traslado de mineral. Estos recursos llegaron a ser entregados pero, según los testimonios recogidos, no fueron bien utilizados por la comunidad campesina.

Posteriormente, en el 2005, la Empresa Minera Iscaycruz se fusionó con la Empresa Minera Yauliyacu y adquirió la inversión de Glencore International, conformando la Empresa Minera Los Quenuales. Adoptados los lineamientos de Glencore, se implementó un nuevo estilo de gestión, que incluyó la apertura de un Área de Relaciones Comunitarias en cada unidad minera para que trabajen en el mejoramiento de las relaciones con las comunidades aledañas a la zona de extracción.

En lo que atañe al Área de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera Iscaycruz, uno de los cambios efectuados para construir un clima social favorable para la operación fue la firma de una adenda al Contrato de Servidumbre Minera de Paso en el año 2007: esta vez, la empresa se comprometió a aportar 456 mil dólares para la ejecución en Curay de proyectos agropecuarios que tenían como fin reparar todos los perjuicios ocasionados por la instalación del mineroducto en la comunidad, a cambio de que ésta asegurara la paz social con la empresa minera.

Además de este contrato, se estableció un convenio por el que la empresa se comprometía a emplear a los comuneros para el trabajo de reparación de la tierra y los canales, que sería dirigido por la empresa Secabal y por el que se les pagarían 35 soles diarios. Como se verá más adelante, si bien la puesta en práctica de este convenio mejoró la economía familiar, a su vez generó otros problemas como la dependencia de la comunidad hacia la empresa.

Cuando se llevó a cabo el trabajo de campo para este estudio, las familias manifestaron su disconformidad por tener que destinar la mayor parte de su tiempo a las faenas de reparación, lo que les dejaba muy poco para realizar otras actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería.

Además, la crisis financiera internacional elevó el precio de algunos productos de consumo básico. En respuesta, las familias, en lugar de buscar una actividad alterna para mejorar su economía, querían solicitar a la Empresa Minera Los Quenuales, a través de la comunidad campesina, el incremento del pago por la faena diaria. Al respecto, se encontraron los siguientes testimonios: “Lo que ganamos no es suficiente; siquiera 50 soles, 40 soles que nos paguen... lo que nos da la empresa minera no es suficiente: qué es 35 soles diarios por el trabajo de reparación” (testimonio del Sr. Huamán, alcalde del Centro Poblado, 31 de enero del 2009, 08:20 hrs.).

Pero así como las familias se veían perjudicadas por el alza de precios, la Empresa Minera Los Quenuales fue afectada por el desplome del precio internacional del zinc. Así, meses después de que la comunidad manifestó su descontento, la empresa paralizó las operaciones de la Unidad Minera Iscaycruz durante casi un año.

Y aunque el convenio de trabajo de reparación siguió funcionando por algunos meses, su interrupción fue inevitable porque, al no haber producción, el mineroducto dejó de usarse. Evidentemente, durante este periodo los comuneros dejaron de recibir estos jornales, lo que afectó las economías familiares y generó bastante malestar y preocupación en la comunidad.

En la actualidad, recuperado el sector minero de la crisis económica, la empresa está reabriendo operaciones en la comunidad de Rapaz, que colinda con Curay. Las autoridades comunales esperan que se reanude pronto el trabajo de reparación.

Mapeo de actores en el conflicto

Como se ha indicado al tratar el tema de la historia de la relación, el conflicto entre la Unidad Minera Iscaycruz y la comunidad de Curay tiene un fuerte componente económico, pero nace de un problema ambiental, pues la instalación del mineroducto en la zona perjudicó los recursos naturales de Curay. Sin embargo, es interesante notar que el conflicto no se debe al perjuicio ambiental en sí mismo, sino a que los recursos perjudicados son necesarios para la subsistencia económica familiar. Eso explica que la crisis se haya apaciguado con la firma del convenio por el que la empresa se comprometía a contratar a los comuneros para que “repare” la tierra.

Del lado de la comunidad, producido el daño, su interés se orientó a conseguir una indemnización económica y a exigir su reparación. Del lado de la empresa, el interés cambió con la inversión de Glencore International, ya que para la Empresa Minera Iscaycruz la relación con la comunidad no era importante, a menos que ésta amenazase su operación, como sucedió con Curay antes de la firma del Contrato de Servidumbre Minera de Paso. Una vez constituida la Empresa Minera Los Quenuales, cobró importancia mejorar la relación con Iscaycruz al costo que fuera necesario, lo que justificó que se realizara una fuerte inversión para pagar a los comuneros que repararían las tierras dañadas.

Esta diferencia en los intereses de cada parte generó tensiones en varios momentos de la historia de la relación, que han ido evolucionando con el paso de los años. Al principio, durante la etapa de exploración, aunque la empresa y la comunidad reconocían sus diferencias, no se pensaba en la posibilidad de que surgiera un conflicto, debido principalmente a que la comunidad no previó que la instalación del mineroducto causaría problemas a la agricultura y la ganadería.

Una vez que esto se hizo notorio, la comunidad exigió a la empresa la indemnización económica por el perjuicio de sus recursos, pero no obtuvo respuesta. Solo entonces optó por enfrentarse a la Empresa Minera Iscaycruz y la amenazó con dañar el mineroducto si su reclamo no era escuchado. Luego se firmó el Contrato de Servidumbre Minera de Paso, a raíz del cual el conflicto se ocultó entre las partes.

En estos niveles de desarrollo del conflicto, los actores han intervenido en diferente magnitud. En primer lugar, como se puede ver en el cuadro 10, las partes directamente involucradas en el conflicto son la Empresa Minera Los Quenuales y la Comunidad Campesina de Curay, que es la organización que representa los intereses de la población en la confrontación.

Al margen del otro, cada parte tiene una razón de ser, que puede o no estar claramente delimitada. Ambos existen por una cuestión económica: la empresa para la explotación de minerales, la comunidad campesina para el manejo colectivo de los recursos naturales. Sin embargo, a la hora de fijarse un objetivo es notorio que uno tiene más claro lo que quiere que el otro. Así, mientras la Empresa Minera Los Quenuales busca el crecimiento sostenido de su producción, la Comunidad Campesina de Curay no ha construido un objetivo colectivo que esté por encima de los intereses individuales/familiares de los comuneros.

Con respecto al interés que defiende cada parte en la relación, se evidenció la contraposición entre los actores: mientras la empresa busca, en su relación con Curay, generar un clima social favorable para el traslado de mineral por el territorio de la comunidad, ésta pretende, en primer lugar, seguir siendo indemnizada, aprovechándose en cierta forma de la situación, ya que muchos pobladores reconocen que la producción agrícola tampoco era alta antes del daño provocado a los canales de riego. No era pues del todo cierta la intención de recuperar el estado original de la tierra cultivable y de los canales de riego, ya que esto tampoco solucionaría la grave situación económica de las familias de la comunidad.

Además, este conflicto tiene distinto nivel de impacto sobre cada uno de los actores. En el caso de la comunidad, se encontró que el conflicto latente con la empresa generó disconformidad por los ya mencionados perjuicios ocasionados a sus canales. En lo que toca a la empresa, el principal impacto del conflicto sobre ella es que debió invertir tiempo y dinero en la comunidad, pues se vio obligada a remunerar durante años a los comuneros por realizar el trabajo de reparación de la tierra.

Asimismo, cada parte estableció alianzas con otros actores, lo que pudo o no fortalecer su accionar en la relación. En este caso, el único aliado de la comunidad campesina fue el Concejo Municipal, organización por lo demás débil, de modo que su aporte no fortaleció las acciones emprendidas por la comunidad en las negociaciones con la empresa. La empresa, por su parte, mantiene una alianza con el MEM, específicamente con la Oficina General de Gestión Social, la cual apoya su intervención en las negociaciones no solo con Curay sino con todas las comunidades aledañas a la zona de extracción. Cabe resaltar que esta alianza se ha hecho explícita sobre todo desde la inversión del Grupo Glencore.

Cuadro 10: Partes involucradas en el conflicto

Partes	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?	Aliados
Empresa Minera Los Quenuales- Unidad Minera Iscaycruz	Crecimiento sostenido de la producción minera.	Generar un clima social favorable para el traslado de mineral por el territorio de la comunidad.	Inversión de tiempo y dinero. La empresa ha remunerado durante años a los comuneros por realizar un trabajo de reparación de la tierra.	MEM
Comunidad Campesina de Curay	No existe un objetivo colectivo.	Recibir beneficios de la empresa, mantener la indemnización.	Disconformidad de la población, debido al poco avance económico que ha tenido la comunidad.	Concejo Municipal

En segundo lugar, como se puede apreciar en el cuadro 11, la población de la comunidad de Curay se ha visto perjudicada por la situación de conflicto a pesar de no intervenir directamente en él. Esto es así porque el principal objetivo que mantiene cada familia es mejorar su economía, que se ha visto perjudicada por la instalación del mineroducto y estancada desde la firma del convenio de trabajo con la empresa y su dedicación a éste. El principal interés en el relacionamiento con la empresa es ser indemnizados por los perjuicios causados por Iscaycruz, así como mejorar el estado de los canales de riego para la agricultura. En general, el problema con la empresa minera hace las

familias se vuelvan dependientes de ésta, lo cual se ha hecho visible durante la paralización de operaciones.

Cuadro 11: Parte afectada en el conflicto

Parte	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?
Población de la comunidad	Mejorar sus ingresos familiares.	Ser indemnizados por los perjuicios causados por la Empresa Minera Iscaycruz.	Sus actividades agropecuarias tienen una muy baja rentabilidad.

Finalmente, como se puede apreciar en el cuadro 12, el Concejo Municipal y el MEM no son perjudicados directamente por el conflicto, pero les interesa su transformación. La gestión actual del Concejo Municipal no implementa ningún plan de desarrollo en el Centro Poblado de Curay, por lo cual le resulta cómodo que la población de la comunidad obtenga beneficios de la relación con la empresa minera. Las situaciones de crisis entre ambas ponen en peligro el convenio que ha sostenido las economías familiares durante años.

Por otro lado, el MEM, que busca la promoción de la inversión minera, ha apoyado a la empresa desde el ingreso del Grupo Glencore, durante las negociaciones con la comunidad a lo largo de la relación. De esta forma, constituye una parte interesada en que se eviten las situaciones de crisis entre la Empresa Minera Los Quenuales y la Comunidad Campesina de Curay, sobre todo si éstas son visibles para la opinión pública (véase el cuadro 12).

Cuadro 12: Partes interesadas en la transformación del conflicto

Parte	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?
Concejo Municipal	Promover el bienestar de la población de Curay.	Que la empresa minera siga apoyando a la comunidad.	Empobrecimiento de la población.
MEM	Promover la inversión minera.	Que se construya una relación de sana convivencia entre la empresa minera y la comunidad local.	Contexto desfavorable para la inversión minera.

Percepciones y actitudes conflictivas

Las percepciones encontradas en la comunidad acerca de la presencia de la Unidad Minera Iscaycruz están marcadas por los problemas de organización y debilidad institucional internas. Por ello, varían de acuerdo con el grado de participación e información que tiene cada familia en la comunidad campesina, así como con la situación económica en que se encuentran.

Por un lado, buena parte de las familias de Curay está contra la empresa, quienes no forman parte activa de la organización de la comunidad. Aquí se encontraron testimonios como los siguientes: “Con la contaminación y todo eso no nos rinde la cosecha; la empresa minera, en cambio, se lleva su riqueza por el tubo y gana dinero” (testimonio del señor Huamán, alcalde del Centro Poblado, 31 de enero del 2009, 08:20 hrs.), “está mal todo desde la llegada de la empresa” (testimonio de agricultora, 1 de febrero del 2009, 15:53 hrs.), y “no toman importancia al perjuicio que nos han hecho” (testimonio de señora Suárez, miembro del centro de madres, 25 de enero del 2009, 11:45 hrs.).

Por otro lado, se encontró un grupo de familias a favor de la empresa, cuyos integrantes, coincidentemente, ocupan cargos en las organizaciones de la comunidad. Asimismo, se diferencian por tener la mejor posición económica en la comunidad, debido a sus actividades económicas alternativas, como la crianza de ganado, la elaboración y venta de productos lácteos y el comercio al interior de la comunidad. En este grupo se han registrado testimonios como los siguientes: “Por ellos tenemos trabajo, antes solo trabajábamos en la chacra” (testimonio de Agripina Cano, secretaria del club de madres, 7 de febrero del 2009, 15:53 hrs.), y “con esta minera estamos mejorando nosotros, nuestros techos, carreteras” (testimonio de Jerónimo Cano, comuneros calificado y miembro de la empresa de ganado, 31 de enero del 2009, 13:40 hrs.).

Cruzando ambas posturas, se ha encontrado que la comunidad atribuye a la minería los problemas de fertilidad que sufre actualmente la tierra, así como las enfermedades del ganado. Sin embargo, reconocen que el problema se ha originado antes de que se constituya la Empresa Minera Los Quenuales, que es vista por ellos como una “nueva

administración”. Entonces, si bien su percepción de la minería se resume como el origen de sus problemas actuales, su idea de la Empresa Minera Los Quenuales es la de un aliado que, a diferencia de la Empresa Minera Iscaycruz, se ha interesado por ellos y les ha dado trabajo.

Con base en estas percepciones, la comunidad ha construido grandes expectativas sobre la empresa. En primer lugar, la población considera que Los Quenuales tiene la responsabilidad de arreglar los desperfectos de la tierra que ocasionó Iscaycruz. Asimismo, debido a que el Estado no tiene presencia en la comunidad, la empresa es la institución más cercana a la que pueden acudir, y, de alguna forma, tendría el deber de hacerles caso, puesto que se beneficia de los recursos de la comunidad. Por ejemplo, se encontraron testimonios como: “El Estado sí nada, absolutamente; nos ajustamos con la mina” (testimonio del Sr. Cruz, comunero calificado, 25 de enero del 2009, 12:10 hrs.), “la mina nos ayuda, pero el Estado no” (testimonio de Jerónimo Cano, comuneros calificado y miembro de la empresa de ganado, 31 de enero del 2009, 13:40 hrs.).

Más aun: cuando se realizó el trabajo de campo, se hallaron falsas expectativas a futuro sobre la empresa, pues se esperaba que sus operaciones se mantuvieran por mucho tiempo más y favorezcan a las nuevas generaciones. Y se encontraron testimonios como el siguiente: “Queremos terminar una relación para el futuro, porque los hijos que vienen no queremos que estén cerrados las puertas por la empresa” (testimonio del señor Huamán, alcalde del Centro Poblado, 31 de enero del 2009, 08:20 hrs.).

4.2.3 Proceso comunicativo

Para caracterizar el proceso comunicativo entre la Comunidad Campesina de Curay y la Unidad Minera Iscaycruz de Los Quenuales, se tomarán en cuenta tres ejes de análisis: el primero identifica a los interlocutores, lo que buscan comunicar y lo que no, el proceso de toma de decisiones y los factores que están en juego para cada uno; el segundo describe las

asimetrías y relaciones de poder que median la comunicación entre la empresa y la comunidad; finalmente, el tercero ubica todos estos aspectos en un modelo comunicativo.

Toma de decisiones

Como interlocutores en la comunicación entre la Empresa Minera Los Quenuales y la Comunidad Campesina de Curay, el Presidente de la comunidad y los miembros del Área de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera Iscaycruz mantienen reuniones periódicas con el fin de tomar decisiones sobre asuntos que involucre a ambas partes y dar seguimiento a los acuerdos. Estas reuniones suelen realizarse en la Oficina de Relaciones Comunitarias en Churin.

Estas reuniones se vienen realizando desde la constitución de la Empresa Minera Los Quenuales, ya que la anterior administración tenía mucha disposición para comunicarse con la comunidad. En este periodo la empresa solía reunirse con las autoridades para temas muy específicos y trataba siempre de imponer su opinión sin escuchar a la comunidad, lo que motivaba el descontento en ésta. Al respecto, se encuentra el siguiente testimonio: “Antes había más conversaciones, pero concretas, y por lo tanto la minera decía lo que quería hacer y la comunidad también” (testimonio de la señora Suárez, miembro del Centro de Madres, 25 de enero del 2009, 11:45 hrs.).

Con el cambio de gerencia las decisiones que involucran a la comunidad han pasado a ser consultadas con ésta, y dentro de lo posible generando acuerdos entre las partes. Estas reuniones son generalmente mensuales, y cuentan con la presencia de un representante del MEM únicamente cuando la premisa de decisión es un tema vital para la comunidad, o cuando se va a firmar un convenio entre las partes.

En relación con la agenda de cada parte en estos espacios, cuando se realizó el trabajo de campo los miembros del Área de Relaciones Comunitarias de la empresa se encontraban preocupados por la reacción que podría tener la comunidad si paralizaban el convenio de

trabajo con los comuneros a raíz de la incertidumbre desatada por la crisis financiera internacional.

Del lado de la comunidad, como era afectada por el alza de precios de los productos de consumo básico, expresaba a la empresa su disconformidad con el monto pagado por las faenas de reparación, sin dar importancia a la situación de incertidumbre que manifestaba el Área de Relaciones Comunitarias. Asimismo, los comuneros estaban preocupados por la persistencia de los problemas de la tierra en la comunidad, a pesar del tiempo invertido por años en el trabajo de reparación. En el siguiente testimonio se expresan ambas preocupaciones: “Les estamos diciendo: ‘Señores, eso no nos alcanza para nada, y no nos dejan trabajar en nuestras chacras’” (testimonio del señor Huamán, alcalde del Centro Poblado, 31 de enero del 2009, 08:20 hrs.).

El resultado de esta situación —es decir, la paralización de las operaciones de la empresa y la posterior interrupción del convenio de trabajo con los comuneros— aclara las diferencias en cuanto a lo que estaba en juego para cada actor en la relación. Para la empresa, como resulta evidente, la relación es importante para su negocio, y si éste no es suficientemente rentable, se paraliza. En el caso de la comunidad, la paralización de las operaciones tiene un impacto más significativo, ya que ellas son la fuente de sus ingresos familiares.

Asimetrías y relaciones de poder

La relación entre la Empresa Minera Los Quenuales S.A. y la Comunidad Campesina de Curay está caracterizada por la desigualdad y la asimetría entre las partes, debido a las condiciones y recursos que posee cada una. Es, además, una relación vertical y de dominación, por la relación de dependencia económica que existe entre las partes. En estas condiciones, la empresa minera tiene ventaja sobre la comunidad de Curay para la toma de decisiones.

La debilidad y poca legitimidad de sus instituciones, falta de información y de empoderamiento sobre sus derechos, son algunos de los obstáculos para la participación informada, oportuna y culturalmente adecuada de Curay en la toma de decisiones respecto de su vínculo con la Empresa Minera Los Quenuales. La comunidad reconoce estas desventajas, como lo revelan los dos testimonios siguientes: “Ellos siempre, como todas las cosas, tiran para su lado... ellos manejan toda la información” (testimonio de Teodomiro López, presidente de la comunidad campesina, 25 de enero del 2009, 8:10 hrs.).

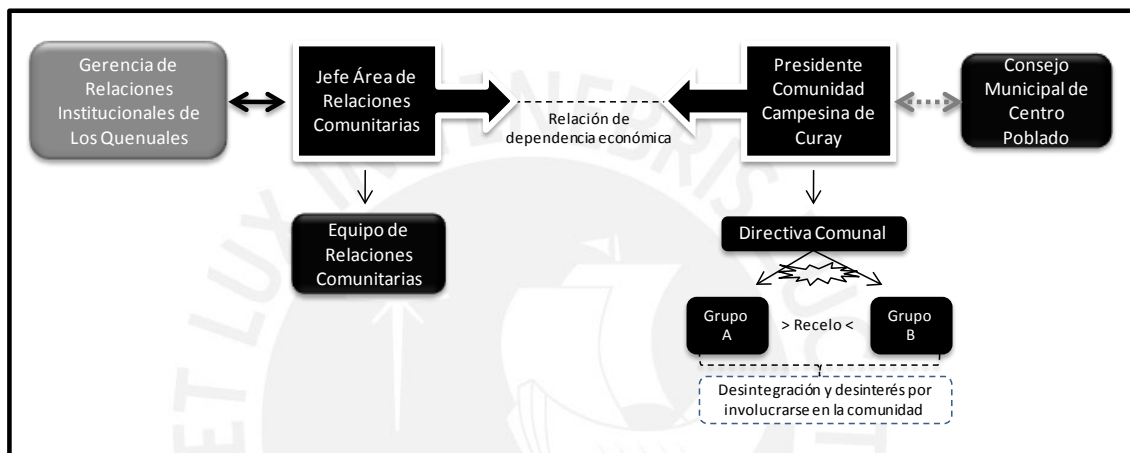
Por otro lado, la relación de poder tiene lugar en el marco del papel pasivo asumido por la comunidad, y juega un rol importante en la toma de decisiones. Esta relación de poder se debe al convenio de trabajo para la reparación de la tierra firmado entre la empresa y la comunidad, que genera una relación de dependencia entre ésta o aquélla. Por ello, a la comunidad no le conviene romper la relación o realizar acciones que la enfrenten a la empresa, porque es su fuente principal de ingresos.

En un contexto así, la comunidad no tiene estrategia de comunicación externa: las deficiencias de su comunicación interna le impiden constituirse como un actor articulado frente a la empresa. Del lado de la empresa, se sigue un plan de comunicaciones con la comunidad cuya aplicación es favorecida por las características del equipo. En suma, se trata de un nivel importante de asimetría en la comunicación, que tiene a su base las relaciones de poder planteadas y las estrategias que usa cada actor para comunicarse con el otro.

Lectura del modelo comunicativo

A partir de todo lo descrito, el gráfico 10 propone la siguiente lectura del modelo comunicativo entre Los Quenuales y Curay.

Gráfico 10: Proceso comunicativo entre la Empresa Minera Los Quenuales y la comunidad de Curay



Elaboración propia

En el gráfico 10 se puede observar que los interlocutores del proceso comunicativo son el Jefe del Área de Relaciones Comunitarias y el Presidente de la Comunidad Campesina de Curay.

El gráfico muestra que ambos son interlocutores en la toma de decisiones en los procesos de negociación y mantienen, a la vez, una relación de dependencia económica, producto del convenio de reparación de la tierra firmado entre la empresa y la comunidad. Esta relación de poder es importante, porque se entabla un vínculo vertical entre los representantes de cada actor.

Asimismo, es preciso considerar que, en este caso, las instituciones de la comunidad son bastante débiles y tienen poco claro lo que quieren, en tanto la empresa ha definido bien sus objetivos y estrategias. Esto favorece la asimetría en el conocimiento de las reglas de juego y de la información que los interlocutores manejan sobre los asuntos que deben tratar. Particularmente, la comunidad carece de suficiente información legal y relacionada

con el impacto medioambiental. Con todo ello, la información se convierte en un recurso de poder que condiciona las posibilidades de lograr un beneficio mutuo en la negociación.

Del lado de la empresa, el Jefe del Área de Relaciones Comunitarias informa de la relación con la comunidad de Curay a la Gerencia de Relaciones Institucionales, que le brinda los lineamientos para su trabajo.³⁶ Estos lineamientos son posteriormente compartidos con el equipo de Relaciones Comunitarias, para que puedan implementarlos.

Del lado de la comunidad local, el Presidente ocasionalmente comunicaba al Alcalde acerca de las negociaciones con la empresa. En este caso en particular, el seguimiento de las recomendaciones del Alcalde no era muy frecuente, pues el Concejo Municipal era una institución bastante débil.

A su vez, el Presidente de la comunidad campesina también informaba a la Directiva Comunal de las negociaciones con la empresa; primero, para obtener su apoyo para las actividades que tuvieran que implementarse, y, segundo, para que esta información sea comunicada posteriormente en la Asamblea Comunal.

Sin embargo, como se ha mencionado en la definición del actor comunidad, gran parte de los comuneros tiene poco interés por participar de la Asamblea, y se enteran de lo que sucede a través de rumores. De esta manera, la información se bifurca hacia los que participan (grupo A) y hacia quienes no forman parte activa de la comunidad campesina (grupo B).

En el grupo A se ha considerado a las familias que participan activamente en la comunidad y ocupan por lo general cargos en las instituciones. Algunas de las familias ubicadas en este grupo han conformado una empresa ganadera, y el resto también ve la forma de generarse actividades alternas al trabajo de reparación de la tierra que provee la empresa minera.

³⁶ La Gerencia de Relaciones Institucionales ha sido colocada en el gráfico con un color más tenue, porque se encuentra fuera del entorno geográfico de la relación.

En el grupo B se ha ubicado a las familias que no participan de las asambleas, a menos que estén relacionadas con las faenas de trabajo de reparación. Estas familias suelen manejar una versión de la información tergiversada, pues casi siempre se valen de rumores para enterarse de lo que sucede en la comunidad.

Entonces, la información se concentra en gran medida en el grupo A, pero el grupo B tampoco la solicita o busca formar parte activa de las organizaciones de la comunidad. Así, este grupo mantiene resentimiento y desconfianza tanto hacia la empresa como al grupo A, pero expresa también desinterés por involucrarse de manera activa en el problema.



4.3 Unidad Minera Huarón de la Empresa Pan American Silver y distrito de Huayllay

4.3.1 Caracterización de actores

Con el fin de conocer las prácticas comunicativas y organizativas de Pan American Silver y del distrito de Huayllay, se han abordado dos ejes centrales. El primero es una aproximación a la razón de ser y la racionalidad económica del actor, y busca conocer sus intereses, racionalidades y estrategias. El segundo, a su vez, describe las dinámicas de organización y comunicación de cada actor.

En el caso de la empresa se abordan las funciones desempeñadas por los trabajadores, las jerarquías, el acceso a información, la toma de decisiones, el clima de trabajo y la comunicación externa. Y en relación con la comunidad, se tratan las funciones de las principales organizaciones, los mecanismos para la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación entre pobladores y la comunicación externa.

Empresa Minera Pan American Silver-Unidad Minera Huarón

Razón de ser y racionalidad económica

Pan American Silver Corporation fue constituida en el año 1994 en Canadá con el objetivo de realizar operaciones de extracción, exploración, tratamiento y venta de plata, sea por cuenta propia o de terceros. Después de 16 años consecutivos de producción y crecimiento financiero, posee y trabaja siete minas de plata en el Perú, México y Bolivia (Pan American Silver, 2010).

En el Perú opera a través de dos unidades mineras: Huarón (Pasco) y Morococha (Junín).³⁷ La Unidad Huarón, objeto del presente estudio, fue adquirida por Pan American

³⁷ A comienzos del año 2009 se suspendieron las operaciones de la Unidad Quiruvilca, que habían tendido en los últimos años a la producción únicamente de zinc; debido a la crisis financiera internacional, este metal dejó de ser rentable para la empresa.

Silver en el año 2000, y allí se producen concentrados de plata, zinc, plomo y cobre desde el año 2001.

Esta unidad minera es uno de los pocos vestigios que siguen siendo explotados en el Perú desde inicios de la República. Como subsidiaria de la Compañía Minera French Penarroya, Huarón mantuvo operaciones desde el año 1912 hasta 1987, cuando fue adquirida por el Grupo Hochschild. Trece años más tarde fue adquirida por Pan American Silver Corporation.

La Unidad Huarón opera bajo un modelo económico exportador de materia prima,³⁸ ya que concentra su labor en la extracción del mineral y el tratamiento para su venta y no se dedica a su transformación. Para lograr la producción y reservas de plata previstas, la empresa se ha trazado la estrategia de producir a bajo costo a través de la operación eficiente y la expansión de nuevos yacimientos de plata (Pan American Silver, 2010).

En cuanto a las expectativas a futuro, cuando se realizó el trabajo de campo la Unidad Huarón se estaba recuperando de la crisis económica que afectó la producción del año 2008 y originó el despido de personal. Sin embargo, si se la compara con otras unidades mineras de Pan American Silver Corporation, Huarón fue una de las menos afectadas por la crisis e incluso sostuvo económicamente a las demás. Y por eso la Gerencia y la Corporación tenían muchas expectativas acerca de la pronta recuperación de los márgenes de producción anteriores.

Dinámicas de organización y comunicación

La Unidad Huarón está organizada en siete superintendencias, que responden a la Gerencia de Operaciones de Pan American Silver Corporation en el Perú: la *Superintendencia de Planeamiento e Ingeniería*, encargada de realizar la planificación anual de la Unidad y darle seguimiento; la *Superintendencia de Minas*, que se ocupa de la

³⁸ Este modelo de crecimiento económico, basado en la exportación de materia prima, ha sido adoptado por el Estado peruano en el marco de sus políticas para promover la inversión minera (Schuldt, 2005).

explotación y preparación de las minas; la *Superintendencia de Planta Concentradora*, a cargo del traslado y concentración de mineral; la *Superintendencia de Mantenimiento*, que provee de soporte mecánico y electrónico a la operación; la *Superintendencia de Seguridad y Medio Ambiente*, cuya misión consiste en prevenir accidentes y monitorear el impacto medioambiental; la *Superintendencia de Geología*, encargada de controlar la calidad de mineral; la *Superintendencia de Proyectos*, a cargo de explorar de nuevos yacimientos; y finalmente, la *Superintendencia de Administración*, que se ocupa de gestionar el capital económico y humano para el funcionamiento de la unidad minera.

Independientemente de estas superintendencias, el Departamento Legal y de Relaciones Comunitarias es un área de asesoría que reporta directamente a la Gerencia de Asuntos Corporativos y se encarga de promover buenas relaciones con el distrito de Huayllay y de gestionar programas de desarrollo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de su población. Debido a que las cuatro personas que integran este departamento (jefe, gestor, comunicador y promotor) no se dan abasto para realizar todas las actividades propias de su área, suelen contar con el apoyo de las asistentes sociales, que pertenecen a la Superintendencia de Administración.

Esa amplia estructura recién descrita presenta una clara determinación de roles ubicados en jerarquía vertical, que divide a los trabajadores en tres grupos: personal con labores de ingeniería y/o con cargo de jefatura, personal con labores técnicas y personal obrero.

El primer grupo está conformado principalmente por hombres mayores de 35 años provenientes de Lima, con educación universitaria y especializaciones. Cuando se realizó el trabajo de campo, los miembros de este grupo manifestaron su conformidad con la política de la empresa y su satisfacción de trabajar en la Unidad, y resaltaron —los más antiguos— las iniciativas de la nueva Gerencia por integrar y comunicar a las diferentes áreas que antes trabajaban aisladas.

El segundo grupo está compuesto principalmente por hombres menores de 35 años con estudios técnicos, provenientes de distintos departamentos. Este grupo de trabajadores se

mostró menos satisfecho con algunas de las políticas implementadas por la empresa, y accedía a poca información sobre las acciones que se llevaban a cabo para hacer frente a la crisis financiera.

Finalmente, el tercer grupo está integrado por el personal obrero, que accede a menos beneficios y comodidades que el resto, a pesar de constituir la base de la organización. Este es el grupo que expresó mayor malestar hacia la empresa y, en algunos casos, resentimiento por el maltrato recibido por sus superiores durante el trabajo diario y la poca información a la que tiene acceso. Esto es importante para el objeto del estudio, ya que gran parte de este grupo reside en el distrito de Huayllay, zona de influencia directa de la Unidad Huarón.

El proceso de toma de decisiones por las superintendencias sigue la estructura jerárquica de la unidad minera, lo que implica que, dependiendo de la magnitud del problema, las decisiones pueden ser tomadas por el Jefe de Área, el Superintendente o el Gerente Corporativo. De acuerdo con esta lógica, el acceso a información comprende un largo recorrido que se inicia en la Gerencia y se canaliza verticalmente hacia la base laboral constituida por los obreros.

Sin embargo, no toda la información se canaliza hasta la base, ya que su difusión depende del tema. Por ejemplo, con respecto a la crisis financiera, los superintendentes afirmaron haber comunicado a todos los trabajadores acerca de la situación en que se encontraba la empresa y de las estrategias adoptadas para afrontar la crisis. Pero lo cierto es que esta comunicación solo llegó de manera formal a los jefes y capataces, quienes la transmitieron de forma distorsionada a los obreros.

Esta situación se relaciona a la ausencia de canales de comunicación que lleguen a todo el personal. Los principales medios de comunicación interna en la Unidad Huarón son la intranet, las reuniones periódicas y el boletín interno, a los cuales no tienen acceso los capataces y obreros, quienes, como ya se indicó, conforman la mayor parte de trabajadores. Y es precisamente esta lógica por la que la información nunca llega de primera mano a los obreros la que da pie a las incertidumbres y distorsiones que generan el descontento de éstos.

Además, en este sistema el flujo informativo es vertical (ascendente-descendente). Por ejemplo, cuando el Área de Minas no cumple las toneladas programadas diariamente, tiene que informar de ello a la Gerencia Lima, que, a su vez, la “eleva” a la Corporación. Luego, en el sentido inverso, esta última llama la atención a la Gerencia, la Gerencia al Área de Minas, el superintendente al jefe, el jefe al capataz y el capataz al obrero.

Debido al deficiente manejo de estas jerarquías, el personal obrero expresó un fuerte recelo hacia los otros dos grupos de trabajadores, ya que las diarias amonestaciones recibidas han generado sentimientos de inferioridad frente a la preparación y experiencia del resto. Para defender sus derechos, este grupo ha formado un Sindicato de Trabajadores Obreros que presenta sus reclamos en las negociaciones con la empresa y hace recomendaciones para mejorar el sistema de trabajo. Sin embargo, se debe reconocer que este grupo no ha logrado mejorar en gran medida las condiciones de trabajo para este sector del personal.

Cuando se realizó el trabajo de campo, se observó un clima comunicativo tenso debido a la reducción de personal (de 1,800 a 1,500 trabajadores), motivada por el impacto de la crisis financiera sobre las utilidades del año 2008. Este contexto generó una enorme preocupación entre los trabajadores: se laboraba bajo intensa presión por las amenazas de despido y exponiéndose a riesgos significativos. Se pudo notar que esta forma de afrontar la crisis forma parte de la cultura organizacional de la unidad minera, sobre todo en el Área de Minas.

En suma, si bien existe un sistema comunicativo eficiente entre las áreas administrativas, de gestión y planeamiento, la comunicación con los capataces, jefes de zona y obreros muestra graves deficiencias. Esto dificulta el logro de objetivos a través del trabajo en equipo a todos los niveles. Asimismo, impacta sobre el clima de comunicación con la comunidad de Huayllay, ya que la mayoría de obreros residen en este distrito.

Distrito de Huayllay

Imagen 3: Distrito de Huayllay



Razón de ser y racionalidad económica

El distrito de Huayllay está ubicado en la provincia y departamento de Pasco, y comprende pisos ecológicos que van desde los 4,100 msnm hasta los 4,850 msnm. Según el último censo (INEI, 2007), posee 13,000 habitantes, la mayoría familias de migrantes que se han ido asentando durante décadas en la zona debido a las oportunidades de trabajo en las empresas mineras.

Este proceso de migración hacia Huayllay comenzó en el año 1912, cuando la Compañía French Penarroya instaló la Unidad Minera Huarón y se hizo más evidente entre los años 1940 y 1960. En un contexto marcado por grandes migraciones en todo el Perú, también Huayllay atrajo familias hacia sus campamentos mineros.

Esto generó un enclave de pobreza en la comunidad,³⁹ no solo porque su población era poco considerada para las vacantes de trabajo en la mina, sino fundamentalmente porque su actividad ganadera originaria resultó perjudicada. La Unidad Huarón depositaba el relave de su operación en la laguna Naticocha, lo que dañó los pastos y contaminó el agua donde se desarrollaba la piscicultura para consumo diario. En respuesta, a partir de la década de 1950 casi la mitad de la población originaria de Huayllay migró a Lima, Huánuco y Junín en busca de oportunidades; algunos volvían a sus casas por temporadas, pero otros se establecieron definitivamente en otros lugares. Además, durante la década de 1970 se instaló allí la Empresa Minera Animon, lo que generó el traslado de más población hacia los nuevos campamentos mineros.

Posteriormente, mediante Decreto Supremo 004-1985, se estableció que los campamentos mineros debían estar alejados del centro de trabajo, con el fin de evitar la construcción de zonas urbanas aledañas a las minas. Por ello, la Unidad Huarón y la Empresa Minera Animon decidieron dejar de proporcionar servicios de campamento a las familias de los trabajadores. En consecuencia, estas familias se trasladaron a Huayllay, produciendo un significativo incremento de la población de ésta. Más aun: los siguientes cambios de administración de la Unidad Huarón (en el año 1987, el Grupo Hochschild, y en el 2000, Pan American Silver Corporation) motivaron el movimiento de población en Huayllay.

En la actualidad el distrito ha crecido tanto que se encuentra socioeconómicamente dividido en dos zonas: el centro urbano y los caseríos distribuidos alrededor.⁴⁰ En el centro urbano, la actividad económica principal es el trabajo en las empresas mineras, y reúne a aproximadamente el 70% de la población (testimonio de Luis Marcelo Callupe, alcalde del Concejo Municipal de Huayllay, 6 de marzo del 2009, 12:10 hrs.). Por otro lado, en los caseríos, por tradición, la principal actividad económica familiar es la ganadería (testimonio

³⁹ El arte rupestre encontrado en Huayllay se remonta a los primeros habitantes que poblaron los Andes 10,000 años a.C. Las etnias conocieron la crianza de camélidos, la extracción y procesamiento de minerales, tejidos, curtiembre, y la fundición en bronce hasta la conquista española (Municipalidad Distrital de Huayllay, 2010).

⁴⁰ Los caseríos Canchacucho, Los Andes de Pucará, Huarimarcán, Condorcayán y San Carlos se encuentran distribuidos alrededor del centro urbano. La distancia entre éstos es muy corta; sin embargo, las condiciones de la carretera hacen que llegar a alguno de ellos pueda demorar hasta media hora en vehículo privado.

de Abad Pajuelo Inza, 6 de marzo del 2009, 15:53 hrs.). Ambas actividades económicas demandan largas jornadas de trabajo para los pobladores, que se ven obligados así a dejar de lado posibilidades como el turismo y la artesanía textil, que se realizan a pequeña escala.

En el caso del turismo, si bien las autoridades del distrito resaltan mucho el reconocimiento del Bosque de Piedras de Huayllay como “Maravilla del Perú”, se ha podido observar que la población no está preparada para brindar un servicio de transporte, alojamiento y alimentación de calidad. Los pobladores se encuentran poco interesados en desarrollar esta actividad, pues se conforman con el servicio que brindan a los trabajadores mineros: “Acá están muy confiados con la empresa minera; por ello no hay conciencia turística y, por ende, buen trato. Ya tienen clientes fijos y no tienen competencia” (testimonio de Luis Marcelo Callupe, alcalde del Concejo Municipal del distrito de Huayllay, 6 de marzo del 2009, 12:10 hrs.).

Guiados por esta lógica, los pobladores de Huayllay perciben el trabajo en las empresas mineras como la mejor forma de salir adelante, ya que consideran que es mucho más rentable que cualquier otra actividad económica; sin embargo, no todos tienen oportunidad de trabajar en las empresas. La población de la zona rural, por ejemplo, mantiene su trabajo en la ganadería, pero aspira a que en un futuro las siguientes generaciones puedan laborar en las empresas mineras (testimonio de Abad Pajuelo Inza, 6 de marzo del 2009, 15:53 hrs.).

En lo que atañe a las instituciones, la visión de desarrollo declarada por el Concejo Municipal, como Gobierno Local, consiste en mejorar la calidad de vida de la población a través de la construcción de centros educativos, centros de salud y mejora de calles, y la instalación de saneamiento básico (testimonio de Luis Marcelo Callupe, alcalde del Concejo Municipal de Huayllay, 6 de marzo del 2009, 12:10 hrs.).

En la práctica, la mayor inversión ha sido destinada a la conectividad a Internet, así como a la construcción del Palacio Municipal, el hospital distrital y puestos de salud en los caseríos, el centro educativo y un coliseo deportivo. De esta manera, se han desarrollado acciones desordenadas que no siguen una estrategia estructurada, habiendo implementado

conectividad a Internet sin asegurar antes el acceso a servicios básicos⁴¹, y buscando construir complejos turísticos sin antes asegurar medios de transporte directo y calidad de servicio.

Por ello, la población rural, compuesta por seis caseríos, presenta aún necesidades básicas que suplir, como el acceso a saneamiento básico, electricidad y servicios de salud (testimonio de Abad Pajuelo Inza, presidente de la comunidad campesina, periodo 2008-2009, 6 de marzo del 2009, 15:53 hrs.). En respuesta a estas necesidades, el Concejo Municipal ha diseñado recientemente un Plan de Desarrollo Sostenible para Huayllay, cuyos ejes centrales son el turismo y la ganadería.

Este Plan proyecta a Huayllay dentro de diez años como un emporio turístico capaz de generar puestos de trabajo. Sin embargo, se reconoce la necesidad de lograr condiciones previas como la calidad de servicio y productos por ofrecer: “Uy, pero cuánto nos falta implementar de esto; nos falta una casita de artesanías, recuerdos. No va a venir acá y llevarse algo hecho de Huancayo. Eso nos falta mucho” (testimonio de Abraham Morales, presidente de la comunidad campesina desde mediados del 2009, 7 de agosto del 2009, 12:10 hrs.).

En cuanto a los productos textiles, para la tecnificación ganadera se ha iniciado el poblamiento de alpacas en Huayllay. Asimismo, para generar productos alimenticios se ha empezado a construir piscigranjas, para lo cual se han instalado jaulas flotantes en las zonas menos contaminadas.

⁴¹ Según el Mapa de pobreza distrital de FONCODES actualizado al 2007, el porcentaje de población sin agua alcanzaba el 94%, y la proporción de población sin desagüe o letrina era del 79%.

Dinámicas de organización y comunicación

El distrito de Huayllay está organizado básicamente en torno a dos instituciones: el Concejo Municipal,⁴² que constituye la instancia de Gobierno Local, y la comunidad campesina como organización de la sociedad civil local.

El Concejo Municipal, como Gobierno Local, trabaja para mejorar la calidad de vida de la población, en este caso a través de la implementación de infraestructura para cubrir los servicios básicos y mejorar las condiciones de salud, transporte y educación (Municipalidad Distrital de Huayllay, 2010). Es la organización que dispone de más recursos, debido al porcentaje de canon minero que recibe por las dos empresas ubicadas en su territorio. Esta organización provee de recursos al Vaso de Leche (que congrega a 850 madres del distrito), las instituciones educativas estatales (tres colegios y un instituto superior) y los centros de salud.

El Alcalde del Concejo Municipal es la máxima autoridad del distrito, ya que tiene la última palabra en las decisiones de inversión. Cuando se realizó el trabajo de campo, se encontraba en su segundo periodo de gobierno (2007-2010), a pesar de que gran parte de pobladores se mostraban en desacuerdo con las decisiones que se tomaban sobre el uso de los recursos. Por ejemplo, se encontraron testimonios como el siguiente: “El año pasado ha habido 34 millones de canon minero, pero sabe Dios a dónde parará esa plata. Sería bueno que el Alcalde convoque y se distribuya el dinero como corresponde” (testimonio de Clorín Mauricio García, fiscal de la comunidad campesina, 7 de agosto, 10:40 hrs.). Además, esta gestión apoyaba claramente la inversión minera, aprovechando la comunicación con las empresas mineras ubicadas en el distrito para obtener apoyo económico de éstas para el desarrollo de sus actividades.

A su vez, la comunidad campesina es una organización de la sociedad civil local que, a través de la Asamblea General, la Directiva Comunal y los Comités Especializados, se

⁴² Fue creado políticamente como distrito por el Libertador Ramón Castilla, en su condición de Presidente Promisorio de la República del Perú, el 2 de enero de 1857, según Ley 57. Pertenecía a la provincia de Canta y al departamento de Lima, y el 27 de noviembre pasó a la provincia y departamento de Pasco, mediante Ley 10030 (Municipalidad Distrital de Huayllay, 2010).

encarga del manejo colectivo de los recursos naturales circunscritos en el territorio de la comunidad. Este territorio comunal comprende cinco caseríos (Canchacucho, Los Andes de Pucará, Huarimarcan, Condorcayán y San Carlos), una granja comunal, la zona turística de los Baños Termales de Calera y 6 mil hectáreas del Bosque de Piedras.

La Asamblea General está constituida por la totalidad de comuneros inscritos.⁴³ Cuando se realizó el trabajo de campo, la componían 1,483 familias inscritas de las 2,565 que existen en el distrito (aproximadamente 58%). Del total de comuneros, solo los calificados,⁴⁴ aproximadamente el 70%, tienen voz y voto en la toma de decisiones como la elección de la Directiva Comunal de la comunidad matriz y de los caseríos cada dos años.⁴⁵

Los cargos que integran la Directiva Comunal son: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y cuatro Vocales. La Directiva Comunal de la comunidad matriz se reúne cada 15 o 20 días, y con los presidentes de caseríos, una vez al mes. Las principales labores que desempeña son: representar a la Asamblea Comunal ante las empresas mineras, administrar los terrenos comunales, vigilar la organización al interior de los caseríos, delegar los cargos comunales y administrar el Centro Turístico de Calera.⁴⁶

Cuando se llevó a cabo la primera visita de campo para este estudio, el Presidente de la comunidad se encontraba en su segundo periodo de gobierno (2008-2009). Antes de la Presidencia no había desempeñado un cargo en la comunidad campesina, pero sí había trabajado en el Concejo Municipal y era conocido por ello. Hacia el final de su primera gestión constituyó, de manera informal, la radio local Megahits, la cual utilizaba para transmitir algunos mensajes a la comunidad. En la Asamblea Comunal de la comunidad matriz el Presidente desempeña la función de mediador en la toma de decisiones, así como la supervisión del trabajo realizado por las Directivas Comunales de los cinco caseríos. Los

⁴³ Los requisitos para inscribirse en la comunidad son ser natural de Huayllay, mayor de edad y jefe de familia.

⁴⁴ Comuneros calificados son los mayores de edad que residen en la comunidad por un tiempo no menor de cinco años, no pertenecen a otra comunidad, están inscritos en el padrón comunal y cumplen con el Estatuto de la comunidad (artículo 5.º, título III, Ley General de Comunidades Campesinas).

⁴⁵ Se convoca a elecciones en octubre y se elige a tres precandidatos. Asimismo, se determina el día de la votación que, generalmente, es un mes después. Durante este mes se da un debate comunal con la participación de los precandidatos, para que cada uno presente sus propuestas (testimonio de Abad Pajuelo Inza, presidente de la comunidad campesina, 6 de marzo del 2009, 15:53 hrs.).

⁴⁶ La comunidad recibe entre 3,000 soles y 4,000 soles mensuales por los Baños Termales de Calera.

Presidentes de cada caserío se encargan de representar los intereses en la Asamblea de la comunidad matriz (que se realiza en el centro urbano).

Debido a que el Presidente se dedicaba a funciones de dirección, el Vicepresidente estaba abocado a todo lo referente al campo y a la ganadería de la comunidad, como vigilar animales, realizar empadres y administrar el campo de cultivo, además de asumir gestiones y trámites en el caso de que tuviera que reemplazar al Presidente. Si bien este último era la máxima autoridad en la comunidad, el Fiscal tenía la potestad de llamarle la atención e incluso de no dar luz verde a sus mandatos (testimonio de Clorín Mauricio García, fiscal de la comunidad campesina, 7 de agosto del 2009, 10:40 hrs.). Asimismo, este Fiscal es el responsable de exigir cuentas a cualquier comité o institución de la organización comunal donde identifique algún error. Por ello, las personas elegidas como candidatos para Fiscal deben ser idóneas y no tener ningún antecedente cuestionable.

El trabajo de la Directiva Comunal de Huayllay es respaldado por dos principales Comités Especializados: el Ganadero y el de Riego. Uno de los ingresos más significativos de la comunidad campesina proviene de la venta de alpacas y ovinos, así como de la producción de lana y fibra. Por ello, el Comité Ganadero se hace cargo de la granja comunal, que tiene una extensión de 4 mil hectáreas donde se crían 2,200 alpacas, 1,200 ovinos y 70 vacunos. Junto al Comité de Riego y supervisados por el Vicepresidente de la comunidad campesina, organizan las faenas para reparación de cercos y para mantener el campo de la granja comunal. Estas faenas se organizan dos o tres veces por año, no son remuneradas y cuentan con la asistencia del 70% de los comuneros inscritos⁴⁷ (testimonio de Abraham Morales, presidente de la comunidad campesina desde mediados del 2009, 7 de agosto del 2009, 12:10 hrs.).

Hay además dos organizaciones con fines de lucro que nacieron por iniciativa de la comunidad campesina pero son independientes de ésta administrativamente. En primer lugar, una cooperativa formada por empresas ganaderas que se agruparon utilizando el

⁴⁷ Quien no participa de las faenas no recibe aguinaldo (panetón, frazada y, por primera vez el año pasado, dinero) a fin de año.

espacio de la comunidad campesina en el año 1972.⁴⁸ Los requisitos para formar parte de la cooperativa eran: ser comunero calificado, no tener antecedentes policiales y realizar un aporte económico. Para agosto del 2009 ha llegado a tener 478 socios, y se dedican a la venta de animales, fibra, pieles y productos derivados (como queso, leche, yogurt, mantequilla, etcétera).

La otra empresa es Emiconsath⁴⁹, fundada en el 2003 por la asociación de comuneros (para agosto del 2009, el 50% de comuneros era socio) con el fin de brindar servicios en comercio, transporte, minería, medio ambiente, turismo, etcétera. En el sector minero, se encarga del recojo de residuos y de trabajos de construcción civil necesarios en los campamentos mineros. Cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio, la empresa contaba con 51 trabajadores,⁵⁰ pues la crisis financiera había llevado a la reducción del personal en la Unidad Huarón, y la oferta para trabajos temporales se había reducido en un 30%.

En relación con la divergencia entre el Concejo Municipal y la comunidad campesina, si bien son instituciones por definición independientes, es importante mencionar que se encontró cierto grado de contraposición entre los intereses definidos por sus autoridades. Ésta se expresaba, por ejemplo, durante las reuniones de coordinación del Presupuesto Participativo convocadas por la Municipalidad, a las que asistían dos o tres representantes de la Junta Directiva. Mientras la gestión del Concejo Municipal tenía una clara orientación a favor de la inversión minera, la comunidad campesina asumía una posición más crítica.

Este recelo se incrementaba por algunos incumplimientos de parte del Concejo Municipal con los acuerdos establecidos con la comunidad campesina, como por ejemplo el apoyo para el desarrollo del galpón comunal y para el Centro Turístico de Calera. El desacuerdo se refería a un gasto de 32 millones de soles “en fierro y cemento” y nada en

⁴⁸ La cooperativa se creó luego de obtener las tierras cedidas por la hacienda de los Fernandini después de la reforma agraria.

⁴⁹ Esta empresa está inscrita con la razón social: EMPRESA MINERA CONSTRUCTORA ASUNTOS AMBIENTALES Y TRANSPORTE HUAYLLAY S.A., con el CIU: 45207.

⁵⁰ Entre los 51 trabajadores, 45 eran obreros, en su mayoría huayllinos, y 6 administrativos. Entre los administrativos se encontraba un gerente, un administrador, una secretaria, un residente (que ve presupuestos, costos, valorizaciones de trabajo) y un ingeniero (encargado de supervisar los trabajos).

“cuestiones productivas” (testimonio de Clorín Mauricio García, fiscal de la comunidad campesina, 7 de agosto del 2009, 10:40 hrs.).

En cuanto a la comunicación entre pobladores, en el sentido vertical se encontró muy poco interés de éstos por participar de los espacios ofrecidos por el Concejo Municipal y la comunidad campesina. La tendencia mayoritaria era el desacuerdo con el accionar de las autoridades, y se relegaba la participación activa en las organizaciones.

En relación con la comunicación externa, no hay vínculo alguno entre las organizaciones y las ONG. Las autoridades afirmaban que los temas de salud y educación están incluidos en los convenios establecidos con las empresas mineras. En la zona urbana, los pobladores se encontraban muy actualizados con los sucesos nacionales gracias a los medios de comunicación escrita que llegan diariamente de Lima, Pasco y Huánuco, a las emisoras locales (Radio Estudio Súper y Radio Megahits del distrito, y Radio Altura de la provincia de Cerro de Pasco) y una repetidora informal de RPP a nivel distrital. Además, existe un canal de televisión local que transmite una hora diaria de información y que sirve además de repetidora informal del canal ATV. Finalmente, hay cabinas de Internet que son utilizadas por la mayoría de pobladores.

A la zona rural, en cambio, no llegan medios escritos, no hay señal de radio y televisión, ni mucho menos acceso a Internet. Por ello, las reuniones se convierten en prácticamente el único espacio donde se puede recibir información.

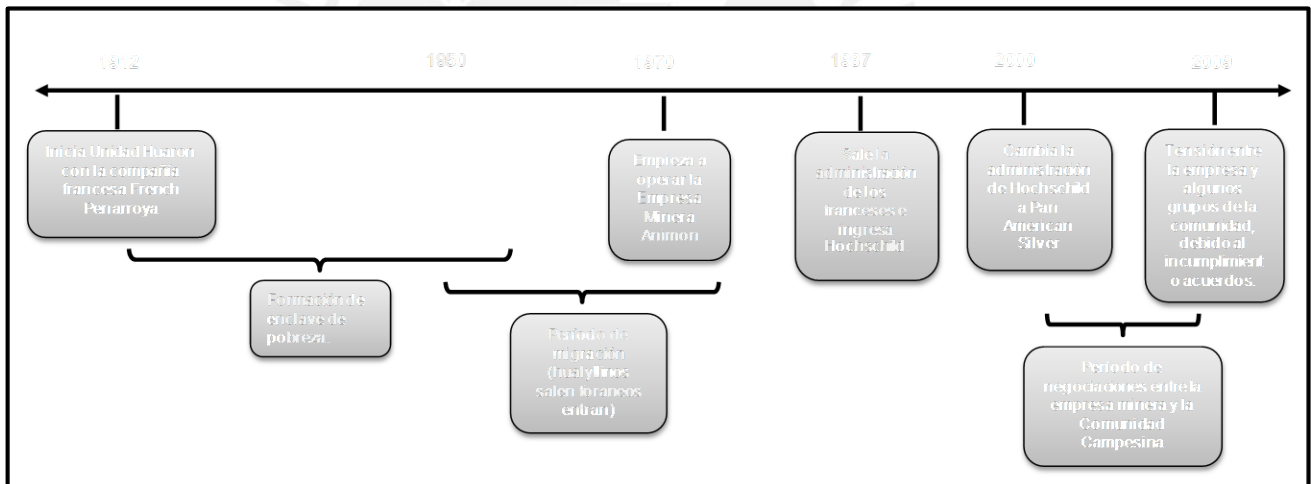
4.3.2 Contexto de la comunicación

Para referir el contexto de la comunicación entre la Unidad Huarón y la comunidad de Huayllay se tomarán en cuenta tres ejes: el primero se enfoca en la historia de la relación y describe cómo ha evolucionado el conflicto entre los actores; el segundo permite identificar a los personajes involucrados en el conflicto; y el tercero detalla las percepciones y actitudes conflictivas que expresa cada actor en el escenario actual de la relación.

El conflicto de intereses en la historia de la relación entre los actores

Si bien la relación entre la empresa Pan American Silver y la comunidad de Huayllay tiene a la fecha solo diez años, es importante considerar que la Unidad Huarón muestra una larga historia de relacionamiento en la cual ha pasado por varias administraciones. Esto brinda un contexto previo a la historia de la relación entre Huayllay y Pan American Silver, que vale la pena recordar para entender la situación actual; más aun si se toma en cuenta que la ausencia de situaciones de crisis con la Unidad Huarón puede estar relacionada con las características de Huayllay como distrito minero.

Gráfico 11: Línea de tiempo de la historia de la relación



Elaboración propia.

Como se puede ver en el gráfico 11, la primera experiencia de Huayllay con la minería tuvo lugar en el año 1912, con la instalación de la Compañía French Penarroya para constituir la mina Huarón, que operó hasta 1987. En esta época, además de no existir ningún tipo de consulta a la población, no había posibilidades de trabajo para los originarios de la comunidad, porque no contaban con experiencia en el rubro. Además, la población que migraba hacia el distrito vivía en los campamentos facilitados por la unidad minera, por lo cual había muy poco contacto entre la Unidad Huarón y la población de Huayllay.

Conforme pasaron las décadas, la ausencia de oportunidades para la población local, así como el impacto ambiental causado en los recursos necesarios para la ganadería, sustento de la comunidad, provocaron que gran parte de esta población migrara a otros lugares en busca de un empleo. Esta actitud pasiva de la población local tuvo lugar entre los años 1950 y 1970, es decir, corrió en paralelo con la instalación de la Empresa Minera Animon en el distrito de Huayllay. Esta última atrajo gente hacia Huayllay, que habitaba en los campamentos proporcionados por la unidad minera.

Más tarde, el Decreto Supremo 004-1985 estableció que los campamentos mineros debían estar alejados del centro de trabajo, y así se evitó que los trabajadores residieran en las zonas aledañas a las minas. La población ubicada en los campamentos se fue así trasladando progresivamente a Huayllay. Además, dos años más tarde el Grupo Hochschild adquirió la administración de la Unidad Huarón, pero ya no construyó campamentos para las familias de los trabajadores, que tuvieron que instalarse en el distrito.

Así, pues, Huayllay adquirió el carácter de distrito minero, no solo porque las familias de los trabajadores de ambas empresas mineras habitaban en él sino también porque allí se empezó a ofrecer servicios para éstas, de modo que el trabajo relacionado con la minería (directo o indirecto) se convirtió en la principal fuente de ingresos para la población. Y con eso disminuyó el porcentaje de población originaria y se incrementó el de las familias que habían llegado en busca de trabajo.

Posteriormente, en el año 2000, Pan American Silver Corporation adquirió participación mayoritaria en las operaciones de la Unidad Huarón. Al iniciar operaciones, exigió a la Unidad Huarón que siguiera patrones de relacionamiento comunitario muy diferentes de los que había aplicado hasta entonces. Y así se comenzó a trabajar el relacionamiento con los obreros desde el Área de Recursos Humanos, ya que la mayoría de éstos residía en Huayllay (testimonio de trabajadoras sociales, 5 de marzo del 2009, 16:15 hrs.).

Tomando las experiencias previas, los pobladores originarios de Huayllay, organizados en la comunidad campesina, aprovecharon la disposición de Pan American Silver para

exigir mayores beneficios. Luego de casi dos años de negociación, ambas firmaron un Contrato de Servidumbre Minera por el uso de 63.82 hectáreas a un pago anual de US\$250 por cada una. Paralelamente, y para no quedar excluidos otra vez de la oferta laboral por la población migrante, que por lo general tiene más experiencia, en el 2003 la asociación de comuneros constituyó la empresa Emiconsath, para brindar servicios de comercio, transporte, minería, medio ambiente, turismo, etcétera (testimonio de Abraham Morales, presidente de la comunidad campesina desde mediados del 2009, 7 de agosto de 2009, 12:10 hrs.).

Debido a las demandas de la comunidad campesina hacia la empresa, se inició un proceso de negociación para establecer convenios entre los representantes de ambas partes. Al principio este proceso de negociación no fue fácil, debido a que la población desconfiaba de los acuerdos a los que podrían estar llegando las autoridades y los representantes de la empresa. Se acordó entonces que los presidentes de los cinco caseríos y representantes del MEM también debían asistir a las sesiones, con el fin de prevenir acuerdos “por lo bajo” (grupo focal, 9 de agosto del 2009, 15:00 hrs.).

Además, debido a la necesidad de involucrar a miembros de ambas partes en los acuerdos generados entre Pan American Silver y la comunidad campesina, en el 2006 se crearon comisiones mixtas de trabajo para acompañar el cumplimiento de tales acuerdos y coordinar entre las partes. Una de estas comisiones, la de Empleo Local, quedó a cargo de dar seguimiento a los siguientes acuerdos: la contratación de la empresa comunal Emiconsath para el trabajo de reforestación; la selección de estudiantes huayllinos para ocupar el 20% de las plazas de prácticas pre- y profesionales vinculadas a la actividad minera; el otorgamiento de becas para los hijos de comuneros en las especialidades de minas, ganadería y construcción civil; y la contratación de la empresa comunal Emiconsath para la selección de personal de mano de obra no calificada.

A su vez, la Comisión Mixta de Educación debía ocuparse de dar seguimiento a la construcción de tres aulas para la Escuela Primaria 24013 y las vacaciones útiles para los jóvenes menores de edad, así como de continuar con el proyecto de talleres de orfebrería,

telares y alfarería para instalar cadenas productivas. Finalmente, la Comisión Mixta de Salud hacía el seguimiento al análisis de plomo en la sangre tomado por el Ministerio de Salud, con el apoyo del MEM, así como a la construcción del hospital distrital.

Una vez constituidas estas comisiones y que se les encargaran las tareas mencionadas, se estableció otro periodo de negociación entre la empresa y la comunidad, debido a la utilización sin permiso de 54.26 hectáreas desde el año 2000. Con base en la exigencia de indemnización por parte de la comunidad, en el 207 se estableció un convenio marco por el cual la empresa se comprometió a pagar a la comunidad, por concepto de servidumbre, US\$400 por hectárea por año, desde el 2000 hasta el 2038. En ese sentido, hasta el año 2007 la empresa abonó la suma total de US\$151,928, que debieron ser invertidos en proyectos de desarrollo local.

Asimismo, la empresa se comprometió a entregar una camioneta nueva doble cabina (4x4) cada diez años durante el periodo de vigencia del derecho de servidumbre. La primera entrega será efectuada en el año 2018. Y se comprometió, además, a entregar US\$37,982 para la adquisición de una movilidad para la empresa comunal. Finalmente, quedó obligada a otorgar a la Comunidad Campesina de Huayllay un promedio de 30 puestos de trabajo al año a comuneros e hijos de comuneros, según la capacidad de rotación del personal de la empresa y previa capacitación en el Centro de Formación Tecnológico Minero de Huarón.

Cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio, gran parte de los comuneros estaba disconforme con el cumplimiento de los compromisos mencionados, pues, según su percepción, se estaban ejecutando apenas “a medias”. Esta situación generaba un fuerte descontento en la comunidad campesina, en especial entre grupos de interés específicos (grupo focal, 9 de agosto del 2009, 15:00 hrs.).

En primer lugar, se encontró tensión con la empresa comunal Emiconsath, pues no era escogida para realizar los trabajos especializados y se prefería a empresas externas para la prestación de servicios obreros. Además de no tomarla en cuenta, causaba mayor descontento en la población que la empresa minera publicara en su revista, *El Huarónsito*,

un supuesto apoyo a las empresas comunales cuando en realidad no les daban oportunidad de empleo: “Hace un año Amiconsa tenía 10 personales trabajando en Huarón, que nosotros mismos lo administrábamos y que la empresa nos pagaba por eso; ahora han reducido a 4. Pero en su *El Huarónsito* dicen otra cosa” (grupo focal, 9 de agosto del 2009, 15:00 hrs.).

En segundo lugar, existía una fuerte tensión con el Vaso de Leche, organización compuesta por aproximadamente 850 mujeres de Huayllay. El motivo de este malestar era la difusión hecha por la empresa acerca del taller de telares; allí se otorgaba el título de “Taller de Telares de Huayllay”, a pesar de que muy pocos participantes eran oriundos de la zona: la mayoría eran esposas de trabajadores de la unidad minera.

Mapeo de actores en el conflicto

Debido a las características de la población de Huayllay, decir que existe un conflicto entre el distrito y la Pan American Silver sería generalizar, pues hay grupos de pobladores con intereses distintos. Un grupo de pobladores es originario y está organizado en la comunidad campesina, el otro vive temporalmente en Huayllay por motivos de trabajo⁵¹, y un tercero está compuesto por familias que llegaron décadas atrás por trabajo pero se han asentado en el distrito, de modo que constituyen una nueva generación de huayllinos.

Por ello, cuando se visita Huayllay, una primera impresión es que no existe ningún conflicto con Pan American Silver, ya que gran parte de la población depende económicamente del trabajo en las minas, con las cuales incluso han construido una identidad. Más aun: el único interés común de la totalidad de pobladores de Huayllay es conseguir trabajo en las empresas mineras, lo que, además, explica que haya sido el único motivo de movilización y de protesta contra las mineras en más de una ocasión. Esto se pudo apreciar en el conflicto previo con el Sindicato de Obreros, que llegó a paralizar las

⁵¹ Esta temporalidad tiene aún dos tipologías: quienes permanecen en un rango de 3 meses a 1 año por temporadas de contrato bajo la condición de mano de obra no calificada; y quienes permanecen entre uno y 3 años en el distrito por temporadas más largas de trabajo, los cuales dependiendo de las oportunidades que encuentren se quedan en el distrito.

operaciones porque contaba con la suficiente participación de pobladores como para lograrlo.

La organización con la que sí se puede identificar un claro conflicto es la comunidad campesina de Huayllay, que ha acumulado resentimientos y descontento por haber sido dejada de lado económica y socialmente durante muchas décadas. Del lado de la empresa, se busca generar un clima social favorable para su operación, por lo cual le conviene que existan diferentes grupos de interés y que una parte de ellos hayan construido una identidad con la empresa. Del lado de la comunidad campesina, le interesa cobrar protagonismo en la relación y que los comuneros considerados pobladores originarios de Huayllay tengan mayores beneficios que el resto de familias que migra por trabajo.

Estas diferencias en las posiciones e intereses han generado tensiones en varios momentos de la historia de la relación, pero no han desembocado en protestas o acciones de enfrentamiento. Sin embargo, sí se ha evidenciado una evolución en el nivel de desarrollo del conflicto durante los años de convivencia entre el proyecto minero y la comunidad de Mallay.

Ya al inicio de la relación, durante el establecimiento de los convenios entre Pan American Silver y la comunidad campesina, ambos reconocían sus diferencias; era la comunidad, sobre todo, la que expresaba su desconfianza y resentimiento. Pero del mismo lado de la comunidad había también conformidad hacia la empresa debido a la apertura de este espacio, del cual no había participado antes. Por eso, años más tarde, cuando los convenios no se cumplieron a cabalidad, la comunidad expresó su malestar especialmente porque las vacantes prometidas por la empresa que no se habían cumplido del todo.

En este conflicto se puede notar la intervención de los actores en diferente magnitud. En primer lugar, como se puede ver en el cuadro 13, las partes directamente involucradas en el conflicto son la Comunidad Campesina de Huayllay y la Unidad Huarón de Pan American Silver, ya que son las organizaciones que representan los intereses de cada actor en la confrontación.

Al margen de la otra, cada parte tiene una razón de ser, en un caso más delimitada que en la otra. Ambos existen por una cuestión económica: la Unidad Minera Huarón de Pan American Silver para la explotación de minerales, la Comunidad Campesina de Huayllay para el manejo colectivo de los recursos naturales. Sin embargo, a la hora de fijarse un objetivo es notorio que uno tiene más claro lo que quiere que el otro. Así, mientras la Unidad Minera Huarón busca incrementar las ganancias de la empresa, la comunidad campesina no ha construido un objetivo colectivo sólido más allá del manejo efectivo de los recursos naturales, como lo evidencia la pobreza de los caseríos pertenecientes a ésta.

Con respecto al interés que defiende cada parte en la relación, se evidenció la contraposición de intereses entre los actores. La Unidad Huarón pretende, a través de la relación con Huayllay, generar un clima social favorable para sus operaciones. Por otro lado, la Comunidad Campesina de Huayllay busca cobrar protagonismo en la relación con el distrito, para obtener beneficios para los comuneros inscritos.

Este conflicto afecta de diferente forma a los actores involucrados. En lo que atañe a la comunidad, se encontró que el conflicto ha generado que las familias que pertenecen a ella se sienten relegadas por el resto de pobladores que no es natural de Huayllay. En la empresa, el conflicto ha requerido una fuerte inversión de tiempo y dinero dedicado a la comunidad.

Asimismo, con el fin de hacer prevalecer sus intereses, cada parte establece alianzas con otros actores, lo que puede o no fortalecer su accionar en la relación. En este caso, el único aliado de la comunidad campesina es la empresa comunal Emiconsath, porque sus intereses coinciden. La empresa, por su parte, mantiene alianzas con el MEM y con el Concejo Municipal de Huayllay, instancias que brindan soporte a su participación en las negociaciones. Además, cuenta con el apoyo de los pobladores migrantes que trabajan en la Unidad Huarón.

Cuadro 13: Partes involucradas en el conflicto

Partes	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?	Aliados
Unidad Huarón de Pan American Silver	Incrementar ganancias de la compañía.	Generar un clima social favorable para la operación.	Inversión de tiempo y dinero.	-MEM. -Pobladores migrantes con trabajo en la unidad minera. - Concejo Municipal.
Comunidad Campesina de Huayllay	No existe un objetivo colectivo, más allá del buen manejo de los recursos.	Cobrar protagonismo en la relación. Obtener beneficios para los comuneros.	Se ven relegados por el resto de la población que no es de Huayllay.	-Emiconsath.

En segundo lugar, como se puede apreciar en el cuadro 13, la población originaria de Huayllay se ve perjudicada por el conflicto y sus manifestaciones a pesar de no intervenir directamente. En vista de que su principal objetivo individual/familiar consiste en incrementar sus ingresos, el principal interés en el relacionamiento con la empresa es conseguir trabajo en la Unidad Huarón o brindar algún servicio para ésta. Así, el estallido de una crisis que dificulte el diálogo con la empresa reduce aun más sus posibilidades de trabajar con ella.

Cuadro 14: Parte afectada en el conflicto

Parte	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?
Población originaria de Huayllay	Incrementar ingresos familiares.	Tener posibilidades de empleo en la Unidad Huarón.	Tienen pocas oportunidades de empleo.

Finalmente, el Concejo Municipal, el MEM, la población migrante y la empresa comunal Emiconsath no están implicados directamente con el conflicto, pero les interesa su transformación. El objetivo del Concejo Municipal es el crecimiento del distrito; específicamente, utilizar los recursos generados por la minería para explotar otras

actividades como el turismo. Por ello mantiene una política de apertura a la inversión minera, apoyando su intervención en el distrito. Por el contrario, las situaciones de crisis en el relacionamiento con la empresa lo afectan en el sentido de que pueden perjudicar la negociación de sus proyectos.

Por otro lado, desde el ingreso de Pan American Silver Corporation el MEM se ha mantenido al tanto del relacionamiento con Huayllay, a través de la Oficina General de Gestión Social, que ha manifestado su apoyo hacia la empresa durante el proceso de negociación para que no haya inconvenientes para la operación minera.

Otra parte interesada es la población migrante, cuyo objetivo es conseguir trabajo en las empresas mineras. De ahí que les convenga que siga habiendo igualdad de oportunidades con la población originaria de Huayllay. A su vez, la empresa comunal Emiconsath tiene como objetivo canalizar el trabajo para los comuneros en las empresas mineras, por lo que su principal interés en la relación es conseguir más plazas para ellos en la unidad minera.

Cuadro 15: Partes interesadas en la transformación del conflicto

Parte	Objetivo	Interés en la relación	¿Cómo le afecta el conflicto?
Concejo Municipal de Huayllay	El crecimiento del distrito.	Conseguir apoyo de la empresa para sus proyectos.	Puede perjudicar sus negociaciones con la empresa.
MEM	Promover la inversión minera.	Que se construya una relación de sana convivencia entre la empresa y la comunidad.	Contexto desfavorable para la inversión minera.
Población migrante	Conseguir trabajo en las empresas mineras.	Que siga habiendo igual oportunidades para trabajar en Huarón.	Se beneficia de que no haya preferencias por comuneros.
Empresa Comunal Emiconsath	Canalizar el trabajo para los comuneros en las empresas mineras.	Obtener más plazas para comuneros.	No le dan trabajo.

Percepciones y actitudes conflictivas

Debido a la cercanía y el contacto casi diario entre los trabajadores de la Unidad Huarón y el distrito de Huayllay, aquéllos son percibidos como vecinos. Como la zona se ha convertido en una extensión de las empresas mineras, es natural para los trabajadores de Huarón tener contacto con la población de Huayllay. Asimismo, en cuanto a Huayllay como actor social, es política de la empresa percibirlo como un aliado importante con el que deben mantener buenas relaciones para preservar un clima social favorable para las operaciones de la empresa.

Por otro lado, en lo que concierne a las percepciones de Huayllay sobre la Unidad Minera Huarón, se encontró que la población tiene un imaginario general sobre minería y otro sobre las empresas mineras en particular. Con relación al imaginario general, la mayoría de pobladores, incluso los originarios, consideran que la minería “ha dado sostenimiento al pueblo” y ha permitido el crecimiento del distrito. Por ejemplo, se encuentran los siguientes testimonios: “La minería es la que nos da más empleo a todos” (testimonio de la Presidenta del Vaso de Leche de Huayllay, 7 de agosto del 2009, 13:40 hrs.); “acá en Huayllay siempre ha sido la minería un sostenimiento para el pueblo” (testimonio de Abad Pajuelo Inza, presidente de la comunidad campesina, periodo 2008-2009, 6 de marzo del 2009, 15:53 hrs.); y “el tener las empresas mineras ha permitido el aumento de la población, ya que acá más del 70% de los pobladores trabajan en la empresa. No son del distrito, pero por motivo del trabajo se han quedado y han formado familia. Se ha generado el área comercial; no muchos comercios había; ha sido un crecimiento bastante acelerado en los últimos 8 años” (testimonio de José Luis Agüero Baldeón, jefe de Relaciones Públicas de la Municipalidad, 6 de agosto del 2009, 12:10 hrs.).

En lo que concierne al imaginario sobre las empresas en particular, las organizaciones de Huayllay perciben a Pan American Silver como un aliado estratégico que ha mostrado desde el comienzo disposición e interés por trabajar con Huayllay, a diferencia de las anteriores empresas que administraron la Unidad Huarón. Además, en comparación con la Empresa Minera Animon-Chungar, que, afirman, es totalmente diferente de Huarón en

cuanto al relacionamiento y apoyo, se obtuvieron los siguientes testimonios: “Son nuestros principales aliados. Es una empresa que nos ha apoyado bastante en los últimos tres años, no como Chungar” (testimonio de Godofredo Cajachahua, director de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes, 6 de marzo del 2009, 10:40 hrs.); y “en comparación con Chungar, Huarón nos apoya mucho más y hay una mejor relación” (testimonio de José Luis Agüero Baldeón, jefe de Relaciones Públicas de la Municipalidad, 6 de agosto del 2009, 12:10 hrs.).

Sobre la base de este imaginario, la población de Huayllay tiene altas expectativas sobre Pan American Silver. Asimismo, es muy difícil para la población imaginar a Huayllay sin las empresas mineras: “La empresa tarde temprano se va a ir y de qué vamos a vivir. Ya las aguas contaminadas, los pastos contaminados. De qué vamos a vivir nosotros” (testimonio de Abraham Morales, presidente de la comunidad campesina desde mediados del 2009, 7 de agosto del 2009, 12:10 hrs.).

4.3.3 Proceso comunicativo

Para caracterizar el proceso comunicativo entre Huayllay y Pan American Silver se tomará en cuenta tres ejes de análisis: el primero identifica a los interlocutores, lo que buscan comunicar y lo que no, el proceso de toma de decisiones y los factores que están en juego para cada uno; el segundo eje describe las asimetrías y relaciones de poder que median la comunicación entre la empresa y la comunidad; finalmente, el tercero ubica todos estos aspectos en un modelo comunicativo.

Toma de decisiones

Como interlocutores en la comunicación entre la Unidad Huarón y el distrito de Huayllay, el *Presidente de la comunidad campesina* y el *Jefe del Área de Relaciones*

Comunitarias mantienen reuniones periódicas con el fin de tomar decisiones y establecer un espacio de diálogo.

En relación con la agenda de cada parte en estos espacios, cuando se realizó el trabajo de campo para este estudio la comunidad campesina estaba en desacuerdo con el recorte de personal local en la Unidad Huarón. Por otro lado, la Unidad Huarón venía transmitiendo que había sido muy afectada por la crisis financiera y que el recorte de personal obedecía a esa situación. Sin embargo, el mensaje de la empresa carecía de credibilidad en la comunidad, ya que consideraban que los últimos en ser despedidos debían ser los trabajadores locales.

Paralelamente a esta tensión, el Alcalde del Concejo Municipal pedía apoyo a Pan American Silver para desarrollar un proyecto turístico: “Yo les estoy solicitando a los empresarios mineros, como empresas mineras, ayúdenos a desarrollar nuestro proyecto turístico. Queremos tener una mina del futuro, y esa mina del futuro es el turismo” (testimonio de Luis Marcelo Callupe, alcalde del Concejo Municipal de Huayllay, 6 de marzo del 2009, 12:10 hrs.). Debido a esta posición, el Concejo Municipal apoya a la empresa en su tensa relación con la comunidad campesina.

Es interesante observar que, así delimitada la comunicación, había diferentes aspectos en juego para los actores. Para la empresa estaba por delante su negocio, y, con él, todo lo necesario para sobrellevar la crisis, aun cuando ello implicara el recorte del personal local y tensiones con la comunidad campesina. Para ésta, en cambio, lo primero era su interés por ser reconocida y respetada, ya que gran parte de las familias que la integraban se dedicaban al trabajo en la mina.

Asimetrías y relaciones de poder

La forma en que interactúan la Unidad Huarón y la Comunidad Campesina de Huayllay está caracterizada por una relación de desigualdad y asimetría entre las partes producto de las condiciones y recursos que posee cada una. Es además una relación

vertical y de dominación histórica, no solo por la relación laboral que existe entre sus miembros, sino también por la herencia de sujeción entre ambas partes. En un contexto signado por estos vínculos relacionales, la Empresa Minera Pan American Silver tiene ventajas sobre la Comunidad Campesina de Huayllay para la toma de decisiones.

La falta de información e instrucción sobre minería, así como algunos complejos resultado de la historia de la relación, son algunos de los obstáculos para la participación informada, oportuna y culturalmente adecuada de Huayllay en la toma de decisiones con la Unidad Huarón. Sin embargo, se debe reconocer que el empoderamiento sobre sus derechos ha mejorado considerablemente debido a las experiencias previas obtenidas de su relación con empresas mineras. Desde que ingresó en la zona Pan American Silver, la comunidad ha mantenido su intento por hacer valer su derecho como organización representante de la población originaria, que, de acuerdo con su percepción, debería gozar de beneficios adicionales relacionados con el trabajo en la Unidad Huarón.

Por otro lado, la relación de poder entre los actores también juega un rol importante en la toma de decisiones. En este caso, además de una relación de dependencia económica, debido a que los ingresos familiares de gran parte de las familias de la comunidad provienen del trabajo en minería, existe también una relación de dominación histórica implícita en el relacionamiento, por la cual las primeras generaciones asumieron un rol pasivo ante la presencia de la Unidad Huarón y ante el ingreso de tanta población desde diversos distritos para conseguir trabajo.

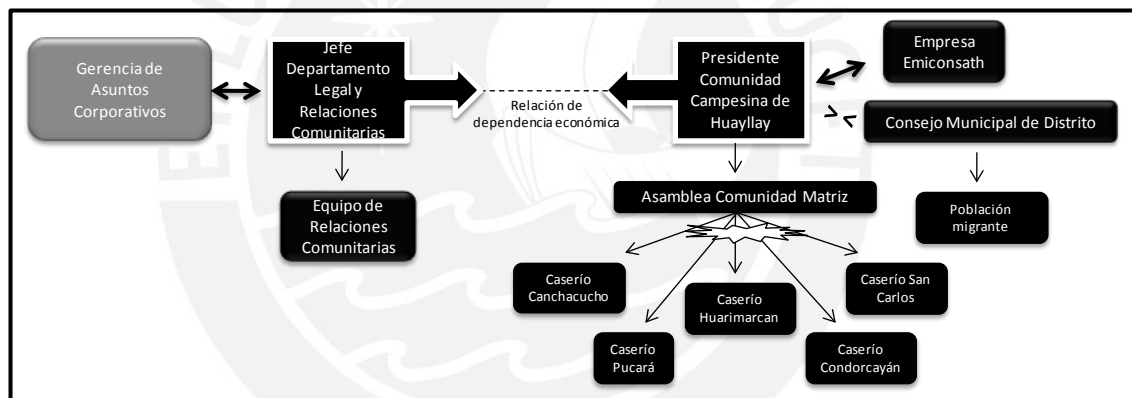
Así, son los comuneros de la segunda y tercera generación de relacionamiento quienes están reivindicando los derechos de Huayllay. Por ejemplo, la postura del Presidente de la comunidad campesina es bastante crítica, y busca que la empresa corresponda como se debe al aprovechamiento de las tierras comunales: “Como comunidad estamos elaborando una estrategia para este año, no con el ánimo de ser antimineros, sino que tomen ellos conciencia de que tienen recursos que están sacando de las tierras que son comunales y por ello también tienen que contribuir con nuestra comunidad” (testimonio de Abraham

Morales, presidente de la comunidad campesina desde mediados del 2009, 7 de agosto del 2009, 12:10 hrs.).

Lectura del modelo comunicativo

A partir de todo lo descrito, se puede inferir que el proceso comunicativo entre Pan American Silver y la Comunidad Campesina de Huayllay se da como se muestra en el gráfico 12.

Gráfico 12: Proceso comunicativo entre la Unidad Huaron y la Comunidad Campesina de Huayllay



Elaboración propia.

En el gráfico 12 se puede observar que los interlocutores del proceso comunicativo son los representantes de Pan American Silver, que actualmente es el Jefe del Departamento Legal y Relaciones Comunitarias, y el Presidente de la Comunidad Campesina de Huayllay.

El gráfico 12 muestra que ambos son interlocutores en la toma de decisiones en los procesos de negociación. Sin embargo, existe a la vez una relación de dependencia económica, además de una serie de asimetrías en materia de información, capacidades, recursos y organización para sobrellevar las negociaciones entre las partes. Forma asimismo parte del marco de la comunicación la actitud de desconfianza que ha

desarrollado la comunidad por el contexto previo de relacionamiento con la Unidad Huarón.

Es en este marco en el que los interlocutores transmiten la información a sus respectivas organizaciones. En el caso de la Unidad Huarón, el Jefe del Departamento Legal y Relaciones Comunitarias informa de los acuerdos tomados con la comunidad a la Gerencia de Asuntos Corporativos,⁵² que, a su vez, la devuelve con sus apreciaciones. Teniendo clara la estrategia de intervención, el jefe la comparte con el equipo de Relaciones Comunitarias, para que éste pueda implementarla.

Por otro lado, en la comunidad el Presidente comunicaba de los acuerdos con la Unidad Huarón a la empresa Emiconsath, cuyos representantes daban su opinión y recomendaciones. Asimismo, ocasionalmente informaba de los sucesos más importantes al Alcalde del Concejo Municipal, con el cual había mucho recelo y cuyas recomendaciones no se tomaban en cuenta. El Alcalde mantenía una comunicación fluida con la población migrante que trabajaba en las empresas mineras, pero con la cual los comuneros tenían un fuerte recelo laboral.

El Presidente también reportaba sobre los acuerdos tomados a la Directiva Comunal, que decidía qué información transmitir durante la Asamblea General de la comunidad matriz.⁵³ Sin embargo, como se ha mencionado previamente, este espacio no contaba con la participación de todos. Más aun: no existían mecanismos formales para difundir la información relevante con el resto de miembros de la comunidad. La información llegaba así, informalmente, a los caseríos, y a través de rumores a los comuneros que no participan de la Asamblea.

A esta Asamblea están obligados a asistir los presidentes de los caseríos: Huarimarcan, Pucará, Canchacucho, Condorcayán y San Carlos, quienes son responsables de trabajar los temas acordados con los comuneros bajo su jurisdicción. Sin embargo, durante el trabajo de

⁵² Esta área ha sido colocada con un color más tenue, ya que dentro de todos los actores colocados en la figura es el único que se encuentra fuera del ámbito geográfico de la relación.

⁵³ Como puede verse en el gráfico, la comunicación en la comunidad es de una sola vía, ya que no existen mecanismos de retroalimentación de información para las autoridades.

campo para este estudio se pudo encontrar que estas autoridades contaban con muy pocas capacidades de liderazgo y organización. En consecuencia, gran parte de la población de los caseríos, que constituye la mayor parte de la comunidad campesina, se mantenía al margen de la información.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Este capítulo presenta el análisis de las prácticas comunicativas que se desarrollan entre empresas mineras medianas y comunidades locales en conflicto en la sierra central del Perú, a partir de la comparación entre lo planteado en el marco teórico y la situación encontrada en los casos seleccionados para el estudio. La citada comparación ha permitido contrastar el perfil teórico-contextual de los actores involucrados en el conflicto con las características halladas en la práctica, y trata de recoger las variables comunes y particulares de su comportamiento.

El análisis comparativo ha sido organizado en torno a los objetivos específicos de este trabajo. Se presenta primero el estudio de los actores involucrados en el conflicto; luego, las características del contexto de la relación entre las empresas mineras y las comunidades locales; y, finalmente, las coincidencias encontradas respecto del modelo comunicativo que tiene lugar en esta relación.

5.1 Análisis de los actores involucrados en el conflicto

Se ha identificado cuatro grandes categorías de actores, cada uno de ellos con racionalidades, intereses y canales de comunicación particulares. Las empresas mineras, las comunidades locales y el Estado aparecen como centrales y configuran un triángulo de interacción que define las características de los conflictos. A ellos se suman algunos actores extralocales que, dependiendo del caso, intervienen en la dinámica del conflicto.

La empresa minera

Tal como se plantea en el capítulo II, al analizar los casos de la Compañía de Minas Buenaventura, la Empresa Minera Los Quenuales y la Empresa Minera Pan American Silver, se ha podido comprobar que el crecimiento sostenido de la minería en el Perú se ha dado en un contexto en el que, además de abundar yacimientos mineros, el Estado peruano ha proporcionado facilidades legales y económicas para la inversión.

Muestra de ello es el modelo económico exportador de materia prima encontrado en los tres casos de mediana minería, que si bien es favorable para la generación de impuestos, tiene muy poco impacto sobre el producto bruto interno nacional debido a los niveles de encadenamiento productivo y al escaso uso de mano de obra local (Barrantes, 2005). Las últimas gestiones del Gobierno han preferido facilitar el trabajo a través de este modelo pues les permite obtener resultados a corto plazo. Por el contrario, incorporar la economía local de las zonas de explotación minera es un trabajo a largo plazo que demandaría comprometer a todos los actores involucrados.

Así, por ejemplo, en el caso de Huayllay es lamentable encontrar que después de casi 100 años de operación minera de la Unidad Huarón en el distrito, la población oriunda sigue siendo pobre, e incluso gran parte no tiene acceso a servicios básicos. Ello a pesar de ser un distrito minero donde se ha constituido gran cantidad de negocios familiares orientados a la minería y donde la comunidad campesina tiene una cuota de vacantes en las empresas mineras bajo la modalidad de mano de obra no calificada.

Además, esta orientación económica no solo tiene efectos en el ámbito local, sino que hace también que las empresas sean dependientes del precio internacional de los metales, problema que ha afectado a las tres empresas durante la crisis financiera internacional ocurrida entre la segunda mitad del año 2008 y la segunda mitad del año 2009, cuando tuvieron fuertes pérdidas y debieron reducir su presupuesto. Como consecuencia, tanto el Proyecto Mallay como la Unidad Huarón tomaron medidas de recorte de personal de contratas, mientras la Unidad Iscaycruz fue forzada a paralizar operaciones.

Por otro lado, en cuanto al relacionamiento con el entorno, se ha encontrado en los tres casos un gran interés de las empresas por mantener una buena imagen externa frente a la sociedad en general. Se halló así que, además de implementar programas de inversión social en las comunidades del entorno, las empresas tienen mucho interés en que sus iniciativas sociales sean difundidas entre sus inversionistas, otras empresas mineras del entorno, las comunidades aledañas a su extracción y la población de Lima.

Con el fin de mantener esta buena imagen, se ha observado en los tres casos que las empresas mineras invierten tiempo y recursos en tratar de mantener la aceptación de las comunidades del entorno, aunque no necesariamente lo hagan de manera efectiva. El principal objetivo de este relacionamiento es obtener licencia social para operar al menor costo posible, para prevenir problemas sociales que podrían interrumpir o dificultar las labores mineras.

En los tres casos se ha encontrado que por lo general estas acciones sociales apuntan más a minimizar el descontento de la población que a promover el desarrollo local. Un ejemplo claro de ello es el caso de la Empresa Minera Los Quenuales, que con el propósito de lograr la paz social en la comunidad de Curay financió durante años la faena de los comuneros para la reparación de las tierras dañadas por la instalación de un mineroducto, en lugar de promover la identificación de otra actividad económica desarrollando las capacidades de la población.

Se constató también en los tres casos que este interés en mantener una buena imagen social externa no se condice con las dificultades de estas organizaciones para comunicarse con los trabajadores obreros, quienes en dos de los casos constituyen la mayor parte de su personal y pertenecen a la comunidad aledaña a la zona de extracción. En este sentido, la actitud de las empresas deviene incoherente.

El principal problema encontrado en dos de los casos (pues en el de la Unidad Iscaycruz solo se analizó la organización del Área de Relaciones Comunitarias) se refiere al manejo de la información, que suele concentrarse en un grupo de trabajadores que la transmiten de manera informal, lo que genera rumores e incertidumbre en el resto. En el

periodo de crisis financiera internacional, por ejemplo, esto causó problemas en el clima laboral: ante la carencia de información de primera mano, los obreros trabajaban con temor a ser despedidos y tratando de perjudicar a sus compañeros.

Las características de esta situación están relacionadas con el estilo de gerencia y las costumbres de trabajo adquiridas durante los años de operación minera, debido a que el manejo de la comunicación forma parte de la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos, que evoluciona con el tiempo. En el caso de Huayllay, por ejemplo, a pesar de que ha cambiado de administración, sigue primando un estilo de organización jerárquica no solo para el desempeño de sus funciones sino también en lo que concierne al trato al trabajador. En lo que se refiere a Mallay, a pesar de ser un proyecto minero con corto tiempo de vida, adolece también de un problema de manejo de información y de trato diferenciado a los trabajadores de acuerdo con su jerarquía.

La comunidad local

La comunidad local es el actor más débil de este relacionamiento, debido a una serie de desventajas en comparación con las empresas mineras. Mientras éstas han logrado ser productivas, las comunidades siguen siendo pobres y presentan una serie de vacíos en su definición.

De ahí que, cuando llega a la comunidad, la empresa minera tiene bien definido su objetivo, en tanto las tres comunidades estudiadas (Mallay, Curay y Huayllay) carecen de intereses colectivos y las relaciones entre sus miembros son poco armónicas. El hecho de que cada familia busque principalmente su beneficio no es negativo de por sí, pero dificulta la formulación de intereses colectivos o la identificación de coincidencias a partir de las cuales puedan concretar un plan de acción. Más aun: se han encontrado en algunos casos relaciones tensas entre grupos de una misma comunidad.

Esta situación resulta particularmente interesante en el caso de Mallay. Allí la comunidad inició la relación con la empresa aproximadamente cinco años atrás, sin tener

un interés que involucrara a la mayor parte de los pobladores. Como cada familia vela únicamente por sus propios intereses, se ha generado rivalidad y competencia por acceder a las oportunidades que brinda el proyecto minero. Esto hace de Mallay una población fácil de dividir y, por ende, débil frente a actores externos. Así, pues, no ha sido la llegada del proyecto minero lo que ha provocado la división actual de la población, aunque sí haya operado como un importante detonante y se haya aprovechado de esta debilidad.

En el caso de Curay sucede algo similar. A pesar de que ha transcurrido más de una década desde que la instalación de la Empresa Minera Iscaycruz perjudicó sus canales para el cultivo, la comunidad no ha sido capaz de idear una actividad económica alternativa para generar ingresos si el problema persiste pese al trabajo de reparación de la tierra. Dejándose llevar por las riñas internas, los celos y la desunión, los pobladores han asumido una actitud pasiva frente a su desarrollo, conformándose con las alternativas que pueda ofrecerles la empresa minera.

En lo que concierne a Huayllay, la comunidad presenta una debilidad histórica, a partir de la cual la organización comunal ha sido relegada durante décadas ante el volumen de población migrante en busca de empleo. En la actualidad, a pesar de que el Concejo Distrital y la comunidad campesina cuentan con más recursos económicos y un mayor acceso a información, aún no se resuelven las necesidades inmediatas de la población; solo se encuentran acciones desordenadas orientadas al desarrollo, carentes de un objetivo claro.

Una mirada de los tres casos permite identificar que un factor determinante es la debilidad institucional de la comunidad campesina como organización civil local y que, en teoría, debería representar los intereses de la población ante la empresa minera. En los tres casos se han encontrado problemas de representatividad, personajes haciendo de representantes de la organización comunal sin serlo realmente, lo que hace de la comunidad un actor mucho más débil aun frente a la empresa minera. Por ser organizaciones débiles, no tienen mecanismos claros para definir qué debería hacerse y quién debería hacerlo, ni instrucción suficiente como para llevar a cabo un plan de desarrollo.

En relación con estos problemas de representatividad y liderazgo, se encontró también que, al no existir espacios ni canales efectivos de comunicación al interior de la comunidad, la información se concentra en las autoridades, lo que genera rumores e incertidumbre. Además, se constató en los tres casos una suerte de desinterés de la población local por participar de las organizaciones, informarse o calificar para tener voz y voto en la toma de decisiones de la comunidad campesina.

Finalmente, es interesante ver cómo la presencia de la empresa minera genera en la población local mayor interés por inscribirse en la comunidad campesina, aunque no se aspire a participar activamente en ella. En los tres casos, estar inscrito en la comunidad campesina abre posibilidades de trabajo relacionadas a las empresas mineras.

Es lo que se encuentra en el caso de Mally, donde se ha registrado incluso un proceso de reincorporación a la comunidad. También en Curay la comunidad campesina es la institución con mayor poder, pues pertenecer a ella es requisito para participar en las faenas de reparación de la tierra remuneradas por la empresa minera.

En lo que toca a Huayllay, si bien la comunidad campesina no es una organización mayoritaria, por la gran cantidad de población migrante, es importante tomar en cuenta la razón que lleva a casi todos los pobladores oriundos del lugar a inscribirse en ella; a saber, las vacantes de trabajo que la empresa reserva para los miembros de la comunidad.

*El Estado*¹

Como se ha mencionado en el marco teórico, el crecimiento de la industria minera en el Perú, además de responder a la abundancia de recursos naturales, se ha debido a una serie de reformas implementadas por el Estado desde la década de 1990 para mejorar el desempeño de la economía. Los ingresos por impuestos a la actividad minera explican el

¹ Si bien en la presentación de resultados por caso el análisis del accionar del Estado ha sido incluido en el estudio de la comunidad local y el contexto de la relación con la empresa, en este capítulo es importante presentar por separado el análisis comparativo de la participación del Estado, ya que permitirá, en los siguientes capítulos, proponer un relacionamiento alternativo.

buen desempeño macroeconómico del país, pero los estudios de caso revelan que este crecimiento no se ha traducido en la reducción de los niveles de pobreza de las poblaciones involucradas.

El principal mecanismo de redistribución local de la riqueza así lograda es el canon minero, calculado como el 50% del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la actividad minera (Ley de Canon 27506, artículo 8.º).² El Ministerio de Economía y Finanzas se encarga de su distribución bajo los siguientes porcentajes: 10% para la(s) municipalidad(es) del distrito donde se explota el recurso natural, 25% para los municipios distritales de la provincia (o provincias) donde éste (o éstos) está(n) ubicado(s), 40% para las provincias de la región donde se explota el recurso natural, 20% para el(los) gobierno(s) regional(es) y 5% para las universidades de la zona (Ley 27506, artículo 5.º).

En los casos de los centros poblados de Curay y Mallay, la transferencia del canon se coordina directamente con los distritos de Pachangara y Oyón, respectivamente, que cuentan con su propia agenda de trabajo y no tienen una relación cercana con el Concejo Municipal de cada centro poblado. En el caso de Huayllay, por tratarse de un distrito, la transferencia sí es directa; sin embargo, como se ha mencionado, las acciones se implementan de forma desordenada, sin un objetivo claro.

Similarmente, el Gobierno Provincial recibe canon para poder realizar programas y proyectos sociales en sus distritos, en coordinación con las empresas mineras. Sin embargo, en ambos casos (provincias de Oyón y Cerro de Pasco) se han encontrado muy pocas capacidades para formular proyectos y gestionar los recursos de forma efectiva, así como escaso interés por adquirirlas.

Lo mismo ocurre con el Gobierno Regional, que no utiliza bien los recursos que obtiene de canon. Tanto en el caso de Mallay y Curay (que pertenecen al Gobierno Regional de Lima), como en el de Huayllay (que forma parte del Gobierno Regional de Pasco), esta instancia cuenta con una alta cantidad de recursos económicos provenientes del

² Para ver los mecanismos y criterios relacionados con el canon, volver al capítulo de marco teórico.

canon minero, a pesar de lo cual se encuentra debilidad de gestión y desinterés en los niveles provincial y local.

Como se ha indicado en el marco teórico, los ingresos de estas instancias por canon minero deberían convertirse en bienes de capital que generen posibilidades de desarrollo para la población local (Francke, 2002). Sin embargo, la ausencia de capacidades de gestión y la desidia de estas instituciones dificultan la inversión eficiente de los recursos en los tres casos estudiados.

Por otro lado, en cuanto a la participación del Estado en la relación con las empresas mineras en el ámbito local, es el MEM el que ha intervenido en las negociaciones más importantes. Sin embargo, como ya se anotó en el capítulo II, esta participación se ha orientado más a resolver los problemas generados por los estallidos de los conflictos que a identificar y atacar las causas que los generan.

En los casos de Mallay y Huallay, el MEM participó en la negociación del Convenio de Servidumbre de Tierras, y en el de Curay lo hizo en el proceso de negociación del Convenio de Servidumbre Minera de Paso y en las posteriores reuniones relativas a los avances de éste.

Los actores extralocales

Es importante resaltar la ausencia de actores extralocales con poder en los tres casos estudiados. No se ha registrado una presencia significativa de las ONG, organismos de concertación y organizaciones de la sociedad civil externas a las comunidades, que podrían mediar e influir positiva o negativamente en la relación.

Tampoco se ha encontrado medios locales de comunicación en Mallay y Curay. Como las dos son comunidades pequeñas y pobres que aún no han cubierto sus necesidades básicas, los pobladores y las autoridades no ven la comunicación como un asunto prioritario. Además, esto hace que ambas comunidades se encuentren mucho menos

informadas de lo que sucede en el país y sean más susceptibles de ser movilizadas por agentes externos.

En el caso de Huayllay, donde sí existe una radio local y un canal de televisión por el que el Alcalde transmite mensajes, estos espacios son financiados por las empresas mineras o por el Concejo Municipal, que obtiene recursos del canon minero. Ello explica que los programas que se transmiten en esa localidad mantengan una visión favorable a la inversión minera.

5.2 Contexto del relacionamiento entre empresas mineras y comunidades locales

En los tres casos estudiados se ha encontrado que el conflicto de intereses entre las empresas mineras y las comunidades locales ha dado lugar a una serie de acontecimientos organizados alrededor de las diferencias entre las partes, que han generado tensiones en la relación. La acumulación de tensiones desemboca eventualmente en situaciones de crisis en las que se incrementa la hostilidad entre la comunidad y la empresa.

Con el fin de conocer las premisas que ocasionan el conflicto y de qué forma se manifiestan en el relacionamiento, a continuación se presenta el análisis de lo que está en juego en la relación, y el proceso de convivencia en el horizonte de tiempo.

Lo que está en juego

Las premisas que condicionan el conflicto de intereses en el relacionamiento entre una empresa minera y una comunidad local varían de acuerdo con cada caso particular; sin embargo, se ha encontrado en la teoría y en los casos estudiados algunos temas comunes que actúan como detonantes para la generación de tensiones entre los actores.

Una de las premisas más importantes en la mayoría de conflictos mineros surge de preocupaciones medioambientales. La Defensoría del Pueblo identifica al “temor justificado de la población a la potencial contaminación que pueden ocasionar las

actividades extractivas” como una de las causas de los conflictos socioambientales (Defensoría del Pueblo, 2007: 5).

Estas preocupaciones se encuentran presentes en los casos de estudio: tanto las empresas mineras como las comunidades reconocen que las exploraciones y operaciones afectan inevitablemente el medio ambiente local. Pero no obstante que las disputas por recursos naturales son el aspecto más recurrente en los conflictos mineros, el componente ecológico muy pocas veces es el más fuerte. Con muy poca frecuencia la defensa de los recursos naturales reivindica su valor propio, a pesar de que éste es por lo general el discurso que se propaga hacia la opinión pública.

En las comunidades estudiadas el medio ambiente es valorado en relación con el derecho de acceso a la tierra y el agua, sustento de su economía familiar. De ahí que, aun cuando el discurso de la nueva minería asegure lo contrario, las empresas y las comunidades locales compiten por los mismos recursos económicos (De Echave, 2009).

En el caso de Curay, por ejemplo, lo que está en juego es el recurso agua de la comunidad, cuyo uso fue perjudicado por la instalación del mineroducto, que provocó daños a los canales de regadío. Como se puede ver, la causa del problema no es la preocupación de la comunidad por el recurso en sí mismo, sino porque lo necesitan para desarrollar sus actividades agropecuarias, sustento económico de las familias que allí viven.

Por eso es interesante encontrar que en ninguno de los casos estudiados haya grupos de pobladores en contra de la minería porque, por ejemplo, pueda contaminar el agua, el aire o el suelo de sus localidades. Las tres comunidades estudiadas se encuentran a favor de la inversión minera y aspiran a conseguir trabajo en las unidades mineras o a constituir algún negocio familiar relacionado con la mina.

De esta forma, en los tres casos materia de este trabajo el conflicto entre la empresa minera y la comunidad tiene un fuerte componente económico, no siempre detectado por las partes ni atacado efectivamente para alcanzar el mutuo beneficio. Al contrario: la

ausencia de acciones efectivas de la empresa y la comunidad hace que el clima de la relación sea muy cambiante y condicione las oportunidades que pueda ofrecer la empresa.

Al respecto, el conflicto que se suscitó en Mallay tuvo por causa las frustradas expectativas laborales de una parte de la población, y se apaciguó tiempo después por el incremento de vacantes locales. En el caso de Curay, la comunidad ha aceptado durante años que la empresa remunere las faenas de reparación de la tierra, al punto que ésta ha sido una alternativa para lo que ella realmente esperaba: posibilidades de trabajo en la mina. Finalmente, en Huayllay el conflicto con la comunidad campesina se debe a que ésta tiene interés en obtener beneficios adicionales, especialmente de trabajo, por ser oriundos del distrito.

Convivencia y conflicto en el horizonte de tiempo

La lectura comparativa de la historia de la relación entre la empresa minera y la comunidad local en los tres casos estudiados permite construir una idea acerca del proceso de conocimiento y convivencia de los actores.

En los tres se encontró que la empresa minera se instaló en un contexto con poco o nulo conocimiento y experiencia sobre minería. Las mineras realizan exploraciones que generan expectativas en la comunidad, hasta que se alcanza una aproximación a la cantidad y calidad de mineral. Si el resultado es positivo, la instalación de la unidad minera (o de un mineroducto) se somete a consulta en la comunidad.

Lo más común es que luego del proceso de consulta la comunidad acepte la instalación, debido a las expectativas sobre los beneficios que puede traer a la población, especialmente relacionados con oportunidades de trabajo. En el caso de Huayllay no hubo ningún proceso de consulta, ya que en esa época la empresa solicitaba la instalación directamente al Estado.

El caso de Curay es distinto: allí la comunidad autorizó la instalación de un mineroducto sin conocer las consecuencias que esto traería, porque creyó que así se abrirían oportunidades de trabajo en la empresa minera para las futuras generaciones. En lo que concierne a Mallay, similarmente, se autorizó el uso y control de los recursos porque las autoridades proyectaron de forma idealizada un futuro laboral asegurado para los comuneros, de modo que crearon falsas expectativas sobre los beneficios que podía brindar el proyecto minero.

En Curay y Mallay, transcurridos algunos años desde la consulta, y al ver que sus expectativas no se cumplían, se manifestó el conflicto (económico) con la empresa minera. En la primera de estas comunidades no solo se determinó que los comuneros no trabajarían en la Empresa Minera Iscaycruz, sino que además se perjudicó las tierras cultivables durante la instalación del mineroducto, situación que colocó a la comunidad en total desventaja; y a pesar de que realizó continuos reclamos, no fue escuchada sino hasta que recurrió a amenazar con romper el mineroducto. Al constituirse la Empresa Minera Los Quenuales S.A. como nueva administradora de la unidad minera, la comunidad continuó sin tener oportunidades de trabajo en Iscaycruz, pero sí inició labores para la reparación de la tierra.

En cuanto a Mallay, cuando se realizó el trabajo de campo se halló que el conflicto por el uso y control de los recursos había empeorado por los constantes despidos de personal obrero y el ingreso en su reemplazo de personal calificado, pues ello afectaba las expectativas laborales planteadas al inicio de la relación. A raíz de esta segregación de personal, la comunidad se dividió en dos grupos: los que estaban a favor de la empresa porque recibían beneficios de ella, y los que estaban en contra de la empresa por no recibirlos. Aparece así con claridad el impacto del interés económico en la comunidad, que le da una forma volátil al conflicto.

En el caso de Huayllay, debido al contexto histórico que situaba a la comunidad en absoluta desventaja frente a la empresa minera, gran parte de los pobladores originarios migraron a Lima u otras ciudades del país por no tener oportunidades de trabajo en su

pueblo, lo que hizo que un alto porcentaje de población foránea no solo ingresara a trabajar en la mina sino también a vivir en el pueblo. Es decir, los pobladores actuaron pasivamente y se retiraron de la zona, en lugar de exigir a la empresa oportunidades de trabajo (como se observa en el caso de Mallay, por ejemplo). Este movimiento, provechoso para las familias migrantes, fue sin embargo perjudicial para la comunidad, que ha ido perdiendo sus costumbres progresivamente e incorporando las de los foráneos.

5.3 Análisis del proceso comunicativo

Como se ha mencionado en el marco teórico en relación con el estudio de la comunicación entre las empresas mineras y las comunidades locales, son necesarias ciertas condiciones previas que hagan posible el diálogo entre los actores.

Más allá de los aspectos culturales abordados en las teorías de la comunicación — componentes del lenguaje verbal y no verbal, uso del espacio, expresión de intereses y expectativas, y prácticas individualistas o colectivistas—, las condiciones de asimetría económica, social y política que caracterizan la relación entre las empresas mineras y las comunidades locales dejan muy pocas posibilidades para encuentros culturales positivos.

Por ello, a continuación se presenta el análisis de las percepciones, asimetrías y relaciones de poder encontradas entre las empresas mineras y las comunidades locales, para, luego, mostrar la lectura comparativa del modelo comunicativo.

Asimetrías y relaciones de poder entre la empresa y la comunidad

En los tres casos de estudio se ha encontrado una relación de desigualdad y asimetría entre la empresa minera y la comunidad local, generada por las distintas condiciones y recursos de cada cual. Estas relaciones se van construyendo a lo largo de la convivencia y condicionan la definición de los actores en la relación.

La falta de información y empoderamiento sobre sus derechos y de instrucción sobre minería son algunos de los factores que salen a la luz cuando empresas mineras con recursos económicos, manejo legal, última tecnología y acceso a información se instalan en comunidades con tantas carencias como las estudiadas. Esta asimetría es muy visible en los casos de Mally-Buenaventura y Curay-Los Quenuales, pues ambas son comunidades pequeñas y bastante pobres tanto por la cobertura de servicios básicos como por el acceso a información.

En ambos casos ocurre que no solo los pobladores poseen poca información sobre las reglas de juego establecidas y las condiciones que éstas generan, sino que, además, las autoridades están muy poco instruidas respecto de los derechos que les competen y tampoco buscan asesoramiento de un especialista. En este contexto, es difícil esperar una participación informada, oportuna y culturalmente adecuada de las comunidades locales en la toma de decisiones relativas a su relación con la empresa minera.

Huayllay, por ejemplo, tiene mayor información que las otras comunidades involucradas en el estudio sobre los asuntos tratados con las empresas; sin embargo, presenta problemas internos que dificultan que los comuneros se comprometan en torno a un objetivo común a la hora de hacer frente a la empresa minera.

Esta relación asimétrica entre la empresa minera y la comunidad local se torna dependencia cuando existe una relación laboral entre las partes, como ocurre en los tres casos estudiados. En dos de ellos las comunidades locales cuentan con oportunidades de trabajo en las unidades mineras bajo la condición de mano de obra no calificada; pero estas oportunidades generan una relación de dependencia que a la larga dificulta el vínculo futuro.

Además, estas mismas condiciones hacen atractiva la comunidad local para otras poblaciones que se interesan en conseguir trabajo, pero esto genera un alto flujo migratorio: el ejemplo más representativo es Huayllay, cuyos habitantes originarios han sido prácticamente desplazados por la población foránea, al punto que los nativos se han reducido a menos del 50%. Aquí, este proceso ha favorecido a la empresa minera, pues le

ha permitido incrementar su influencia en la comunidad local y aminorar las posibilidades de conflicto.

En Mallay, a su vez, se está dando un proceso muy interesante relacionado con las oportunidades de trabajo en la mina: muchos pobladores que habían migrado a Lima en busca de alternativas laborales han retornado al pueblo y se han reincorporado a la comunidad campesina para poder acceder al trabajo que brinda el proyecto minero. En este caso, la población local es muy recelosa de que sea población foránea la que aproveche esta oportunidad, lo que hace difícil pensar que esta comunidad pueda tener el mismo futuro que Huayllay.

En lo que concierne a Curay, si bien se ha firmado un acuerdo por el que la comunidad no tiene oportunidad de trabajo en la Unidad Minera Iscaycruz, el Convenio de Reparación de la Tierra ha implicado la contratación de pobladores de esta comunidad. Finalmente, esta alternativa de empleo se ha convertido en una salida de emergencia a la difícil situación por la que pasan los comuneros debido a que la actividad que ha sido el sustento económico tradicional por generaciones ya no presenta las condiciones necesarias para su desarrollo, y tampoco han adquirido otras capacidades para practicar otra actividad económica. Por el contrario, se ha evidenciado que el convenio de reparación de la tierra firmado con la empresa ha generado un fuerte lazo de dependencia económica de la comunidad hacia aquélla, vínculo ahora difícil de manejar.

En suma, en los tres casos estudiados, tanto las asimetrías en recursos, información y poder, como la relación de dependencia económica producto de las posibilidades de empleo en las unidades mineras, constituyen factores determinantes para la definición de los actores en la relación. Así condicionados, cada parte construirá un imaginario sobre la otra y sobre la identidad de esta otra en la relación.

La comunidad local es la más afectada en la construcción de identidad de los actores en la relación, ya que suele percibir a la empresa como un ‘personaje’ con alto nivel de responsabilidad sobre su futuro, lo que la hace adoptar una actitud pasiva respecto de su propio desarrollo. En los tres casos de estudio se ha encontrado una relación de

dependencia entre los actores, que impide que la comunidad planifique su desarrollo más allá de la presencia de la empresa minera.

En el caso de Mallay, a pesar del poco tiempo transcurrido desde que la empresa se instaló en la zona y de la forma de relacionamiento construida, su presencia ha repercutido en las organizaciones, que aparecen más concentradas en las negociaciones con la empresa minera que en planificar un desarrollo a futuro.

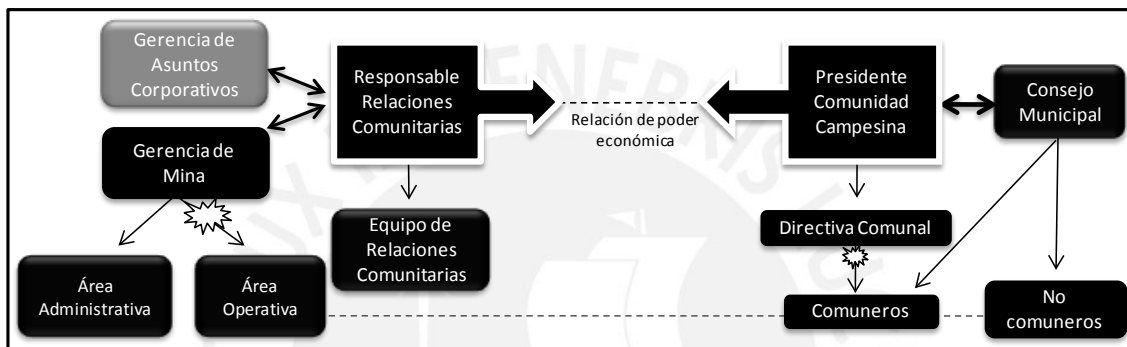
En Curay, a su vez, se puede observar las consecuencias del periodo por el que pasa Mallay actualmente, ya que la comunidad se ha vuelto totalmente dependiente de la empresa. Cuando se realizó el trabajo de campo, la mayoría de comuneros subsistía casi exclusivamente con el salario que obtenía por las jornadas de reparación de la tierra. Este pago se interrumpió por el cierre de la unidad minera, y así los pobladores se quedaron sin sustento económico, pues no había encontrado una actividad económica alternativa.

Los procesos descritos permiten comprender que la forma en que se construye la relación entre las empresas mineras y las comunidades campesinas implica el desarrollo de la identidad de los actores, y que se establece una relación de dependencia que tergiversa el vínculo y, a la larga, profundiza el conflicto. Esta relación de dependencia perjudica en mayor medida a la comunidad, pues ésta asume un rol pasivo en su desarrollo.

Lectura del modelo comunicativo

El análisis del proceso comunicativo en los tres casos estudiados muestra algunas coincidencias significativas que vale la pena resaltar y que aparecen en el gráfico 13.

Gráfico 13: Análisis del modelo comunicativo



Elaboración propia.

En los tres casos, los interlocutores son el responsable del Área de Relaciones Comunitarias y el Presidente de la comunidad campesina. Además, en los tres casos se ha encontrado una relación de poder económica que condiciona la relación entre las partes. En algunos, como Mallay y el Proyecto Minero de Buenaventura, existe una relación laboral que media la comunicación entre las partes e impide un relacionamiento horizontal entre líderes. De tal modo, si bien estos actores son pares en la formalidad, son claras las ventajas de uno sobre el otro en lo que concierne a recursos, información y organización.

Otro elemento que merece ser destacado es la asimetría en la información que los interlocutores manejan sobre los asuntos que deben tratar. En vista de que es la primera vez que toman contacto con la actividad minera, las autoridades de la comunidad no están familiarizadas con los temas ambientales y legales. La información se convierte así en un recurso de poder que condiciona las posibilidades de lograr un beneficio mutuo en la negociación.

Del lado de la empresa, el responsable de Relaciones Comunitarias transmite información sobre los acuerdos con la comunidad a la Gerencia de Asuntos Corporativos, que, a su vez, brinda recomendaciones a éste acerca de los lineamientos que debe observar en esta relación y que luego serán implementados por el equipo de Relaciones Comunitarias. Además, el responsable de Relaciones Comunitarias suele informar a la Gerencia de Mina, que supervisa el trabajo de las áreas Administrativa y Operativa. Respecto de esta comunicación, en dos de los casos se han identificado problemas para establecer una comunicación efectiva con el personal obrero, que forma gran parte del Área Operativa.

Del lado de la comunidad, el Presidente suele mantener informado al Alcalde del Concejo Municipal, aunque no en todos los casos se siguen las recomendaciones de éste. Posteriormente el Concejo transmite la información a la población que no forma parte de la comunidad, si corresponde. En casos como el de Huayllay, donde además existe recelo entre ambas organizaciones, se transmite la información pero no se realizan acciones coordinadas.

Por otro lado, el Presidente también informa a la Directiva Comunal acerca de las negociaciones con la empresa minera, con el fin de que esta información pueda ser transmitida luego a la Asamblea General.³ Sin embargo, en los casos del estudio se ha encontrado que la información se concentra por lo general en las autoridades, y que, debido a la ausencia de canales y espacios de comunicación efectivos, los comuneros que no participan de la Asamblea General y los pobladores que no pertenecen a la comunidad campesina quedan fuera de la información. En cuanto a los comuneros, si bien en el gráfico aparecen como un todo, en el trabajo de campo se descubrió que existen casi siempre grupos con intereses particulares que mantienen una relación tensa entre ellos.

³ Como se puede ver en el gráfico, la comunicación en la comunidad es de una sola vía, ya que no existen mecanismos de retroalimentación de información para las autoridades.

CONCLUSIONES

En el ámbito nacional y en el de los casos estudiados se evidencian dificultades para el buen entendimiento entre las empresas mineras y las comunidades locales. Estos problemas obedecen a una serie de deficiencias presentes en la base de la relación entre los actores, tanto en lo que atañe a la definición de éstos como a la ausencia de condiciones propicias para una buena relación.

En ese contexto, los problemas de comunicación refuerzan el hecho de que la relación no marche y en algunos casos pueden convertirse incluso en el detonante para el estallido de una crisis. Las condiciones que los propician son principalmente las brechas sociales y económicas, las asimetrías y relaciones de poder, que, más allá de profundizar la lejanía cultural entre los actores, incrementan la desconfianza entre ellos.

Es clave por eso, desde el enfoque comunicativo, enfatizar la importancia de promover la solidez del actor social comunidad, para que éste pueda expresarse efectivamente, por los canales que mejor le acomoden, y que su discurso sea representativo.

A continuación se presentan algunas reflexiones que refuerzan este planteamiento y que responden a las orientaciones de los objetivos de la investigación. Se trata de algunas ideas clave sobre los actores involucrados, el contexto en el que se relacionan y el proceso comunicativo que tiene lugar entre las empresas mineras y las comunidades locales.

Sobre los actores involucrados

En la búsqueda por saber cómo se están afrontando los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades locales desde la mirada de la comunicación, se ha encontrado que el principal problema es la debilidad en la definición de los actores. Si bien se trata de pares en la formalidad, en la práctica las empresas mineras tienen una serie de ventajas sobre las comunidades locales, históricamente el actor más débil en la relación.

A este respecto, en los casos presentados se encontró no solo personajes que cumplían la función de representantes de las comunidades campesinas sin velar por los intereses de éstas, sino también la ausencia de objetivos colectivos claros y armónicos que guíen su accionar.

Por su parte, la empresa minera tiene mecanismos más formales para definir quién habla y qué dice, de acuerdo con sus objetivos y estrategias. Es claro que el mayor propósito de las empresas mineras consiste en alcanzar sus objetivos de productividad al menor costo posible; y, en segundo lugar, declaran el propósito de contribuir con el desarrollo de las comunidades aledañas a la zona de extracción, a pesar de que no precisamente lo practiquen.

Sin embargo, negociar con un actor en tales condiciones de desventaja y falta de asesoría como la comunidad campesina no las hace precisamente empresas socialmente responsables. Y aunque no es obligación de la empresa solucionar los problemas de la comunidad, sí es irresponsable de su parte aprovecharse de ellos para sacar ventaja en las negociaciones.

Todo esto en un contexto en el que el Estado, si bien tiene como fin último promover que los derechos de los ciudadanos se respeten por igual, las políticas implementadas por los últimos gobiernos carecen de acciones que apunten a fortalecer a la comunidad local para que ésta cuente con interlocutores verdaderamente representativos.

Frente a esta situación, el Estado ha delegado responsabilidades al sector privado —y específicamente a la industria minera— en cuestiones vinculadas al desarrollo, lo que ha sido aceptado por la empresa porque le otorga mayor poder político y menor margen de regulación.

Se encuentra así un Estado cuyas políticas de promoción de la inversión han prevalecido sobre los parámetros de regulación del sector, lo cual ha dificultado la participación imparcial en situaciones de conflicto y profundizado la asimetría de poder entre la empresa y la comunidad.

Asimismo, si bien la participación del Estado en las situaciones de conflicto no se da de la misma manera en todos los casos, se puede observar que, en los últimos gobiernos su accionar ha estado más orientado a resolver problemas generados por los estallidos de conflictos que a identificar y atacar sus causas.

Lejos entonces de actuar con firmeza, autonomía y credibilidad, y de preocuparse por los problemas sociales y ambientales imponiéndose a las partes en conflicto, el Estado se ha limitado a mantener el orden público para evitar que las protestas desalienten la inversión minera.

Sobre el contexto de la comunicación en el conflicto

La relación entre las empresas mineras y las comunidades locales está marcada por el conflicto de intereses que da lugar a una serie de acontecimientos organizados por ambas partes y que generan tensiones en este vínculo. Es esta acumulación de tensiones la que eventualmente produce situaciones de crisis entre las partes y torna muy remotas las posibilidades de diálogo.

Pero ¿cuáles son los temas de fondo en estos conflictos? El mismo término “conflicto socioambiental” denota que la problemática tiene un fuerte componente relacionado con el temor de la población local a que su territorio resulte afectado por la actividad minera.

Sin embargo, los estudios de caso indican que esta preocupación va más allá de lo meramente ecológico, a pesar de que esté en juego el aire que respira, sus recursos, el lugar donde vive y, sobre todo, un tema cultural. Así, en los tres casos se ha encontrado población a favor de la inversión minera, que aspira a conseguir trabajo en la exploración u operación o generar algún negocio relacionado que le permita mejorar su economía familiar.

Un eventual problema ambiental podría comprometer entonces las actividades agropecuarias que en algunos casos sirven de sustento familiar, y solo en estas condiciones

opera como detonante para el estallido de una crisis. Más aun: se ha encontrado en los casos de estudio conflictos directamente relacionados con posibilidades de empleo local, que es la principal expectativa de la población al iniciar su relacionamiento con una empresa minera.

Es por ello que, el conflicto de intereses se exagera pese a que las empresas emprenden acciones de comunicación para cambiar la imagen que la población afectada tiene sobre la minería, partiendo del supuesto de que los conflictos se deban a una ausencia de información sobre los peligros reales (o la ausencia de ellos) en la “nueva minería”. Nos encontramos entonces frente a una situación que obedece a un desencuentro de valores y mundos de vida entre la empresa y la comunidad, los cuales a su vez se relacionan con la lectura que cada parte tiene sobre el conflicto y sus causas.

Estas percepciones se construyen durante toda la historia de la relación, por lo cual el inicio de ésta se convierte en un episodio fundamental. En este sentido, se encontró que las exploraciones mineras entablan una relación con poblaciones que no tienen conocimiento alguno sobre minería y que, debido a sus perentorias necesidades, se generan prontamente falsas expectativas sobre los posibles beneficios de la instalación de una unidad minera en su territorio.

A largo plazo, este mal inicio incrementa el descontento de la comunidad durante la convivencia y hace que se acumule resentimiento. De ahí que, aun cuando en los casos estudiados no se ha registrado una situación de enfrentamiento que llegue a la violencia, sí se ha apreciado un clima de tensión a causa del mal manejo del conflicto por ambas partes.

Sobre el proceso comunicativo en el conflicto

Partiendo de la comunicación como un proceso social cuyo objetivo es el entendimiento mutuo de los interlocutores, nos encontramos frente a una situación particularmente compleja donde no sólo comunican las intenciones, motivaciones y

habilidades que tienen la empresa y la comunidad, sino también los vínculos que se tejen entre ambos producto de la relación.

De esta manera, si bien la empresa minera y la comunidad local son formalmente pares, en la práctica uno tiene una serie de ventajas que el otro que favorece una relación de poder entre ambos la cual condicionará el proceso comunicativo necesario para la toma de decisiones.

En primer lugar, como se ha podido ver en los casos presentados, existen brechas sociales y económicas a partir de las cuales las empresas mineras sacan significativa ventaja sobre la comunidad; más aun si se considera el problema en la definición del actor comunidad, cuya debilidad dificulta el diálogo incluso a su interior.

En segundo lugar, estas desventajas obedecen a las asimetrías y a la relación de poder económico entre la empresa minera y la comunidad, enmarcadas en algunos casos en posibilidades de trabajo local.

En tercer lugar, las asimetrías de comunicación responden fundamentalmente a las diferencias en el conocimiento de las reglas y asuntos en juego. Esto se debe a que tanto la población en general como las autoridades de la comunidad no se encuentran debidamente instruidas acerca de los derechos que les corresponden.

Este asunto es clave sobre todo al inicio de la relación, ya que las comunidades por lo general no manejan información respecto de leyes ni de los derechos que los amparan por ser propietarios de la superficie de la tierra que se explotará. En ese sentido, las comunidades cuentan con muy poca información, preparación, competencias y asesoramiento; y, por otro lado, abrigan muchas expectativas acerca de los beneficios que podría implicar la instalación de una empresa minera en su entorno.

En cuarto lugar, en el proceso de convivencia es muy importante mencionar el efecto de la existencia de un vínculo laboral, sea directo o indirecto, en la relación entre la empresa y la comunidad. Esta relación laboral, además de establecer un vínculo de poder entre las partes, genera una relación de dependencia y condiciona la definición de los

actores en la relación, siendo la comunidad local la más afectada, pues percibe a la empresa como un actor con alto nivel de responsabilidad sobre su futuro, lo que genera pasividad en sus acciones como actor protagonista de su desarrollo.

Entonces, la institucionalización del diálogo como mecanismo de construcción de paz, una propuesta planteada por especialistas de varios sectores, no se puede lograr sin antes trabajar todos estos factores que se encuentran presentes en el proceso comunicativo entre la empresa minera y la comunidad local. Definitivamente, se trata de un proceso de prevención a largo plazo, pero que es más eficiente y eficaz que la reacción ante la crisis, violencia e inestabilidad social provocados por conflictos inadecuadamente gestionados.



BIBLIOGRAFÍA

- ALAYZA, Alejandra
2007 *No pero sí. Comunidades y minería: Consulta y consentimiento previo, libre e informado en el Perú.* Lima: Oxfam.
- ALBERTI, Giorgio
1974 *Reciprocidad e intercambio en los Andes peruanos.* Lima: IEP.
- ALTMAN, Irwin
1975 *The Environment and Social Behavior.* Monterey, CA: Brooks/Cole.
- ANNAN, Kofi
1999 *Towards a Culture of Prevention: Statements by the Secretary-General of the United Nations.* New York: Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict.
- ASTE, Juan Ismael
2004a *Procesos de concertación en zonas mineras en el Perú.* Lima: GRADE.
- 2004b *Resolviendo conflictos entre el Estado, las empresas mineras, las comunidades campesinas y los organismos de la sociedad civil: Procesos de concertación en zonas mineras del Perú.* Lima: GRADE/ECO.
- BACA, Epifanio
2010 “El sector minero muestra signos claros de recuperación”. En *Nota de información y análisis.* Lima: Grupo Propuesta Ciudadana.
- BANCO MUNDIAL
2005 *Riqueza y sostenibilidad: Dimensiones sociales y ambientales de la minería en el Perú.* Washington: World Bank.
- BARRANTES, Roxana
2005 “Te quiero pero no”: *Minería, desarrollo y poblaciones locales.* Lima: IEP/OXFAM.

- BEDÓS, Enrique
2008 “Las comunicaciones en el Plan de Relaciones Comunitarias”. *VIII Encuentro de Comunicadores del Sector Mineroenergético*. Lima: SNMPE.
- BLUMER, Herbert
1969 *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.
- BOUCHER, David (editor)
1994 *The Social Contract from Hobbes to Rawls*. London: Routledge.
- BRENES, Carlos
2007 *Comunidades rurales: Criterios y herramientas para su diagnóstico*. Costa Rica: EUNED.
- BRETT, Edward
1993 *Participation Why y When?: The Cost and Benefits of Democratic Processes*. Development Studies Institute. London: School of Economics.
- CABALLERO, Víctor
2009 “Los conflictos sociales en el Perú 2006-2008”. En *Punto de encuentro: Creando una cultura de diálogo para la gestión de los conflictos en el Perú*. Lima: CAJ.
- CABRERA, Miriam
2003 “La comunicación y la administración de conflictos”. Disponible en: <http://www.percan.ca/Plone/noticias/ComunicaciónAdministraciónConflictos>>. Fecha de consulta: 10 de noviembre del 2008.
- CAIVANO, Roque
2007 “Los métodos alternativos de resolución de conflictos en América Latina: Logros y desafíos”. *Revista Peruana de Análisis, Prevención y Gestión de Conflictos*, año 1, número 1.

- CALLIRGOS, Juan Carlos
1993 *El racismo: La cuestión del otro (y de uno)*. Lima: Desco.
- CASTILLO, Gerardo
2006 “Se vende oro: La creación de espacios contestados en la promoción de la minería”. En *Mirando la esfera pública desde la cultura en el Perú*. Lima: CONCYTEC.
- CASTILLO, Pedro *et al.*
2007 “Las comunidades campesinas en el siglo XXI: Balance jurídico”. En *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: Allpa Comunidades y Desarrollo.
- CEDRÓN, Mario
2007 “La responsabilidad social y el rol del sector privado en la construcción de una cultura de paz en el Perú”. *Revista Peruana de Análisis, Prevención y Gestión de Conflictos*, año 1, número 1.
- CIUDADANOS AL DÍA (CAD)
2005 *Canon minero 2005: Situación y perspectivas*. Lima: CAD, agosto.
- COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA
2009a “Estrategia y ventajas competitivas”. Disponible en: <http://www.buenaventura.com/ir/>. Consulta: 10 de febrero del 2010.
2009b *Nuestro Negocio - Subsidiarias y asociadas*. En: <http://www.buenaventura.com/>, consultado el 10 de febrero del 2010.
“Buenaventura en la comunidad”. Disponible en: <http://www.buenaventura.com/es/comunidad.htm>. Consulta: 10 de febrero del año 2010.
2009c
2010 “Operaciones y exploraciones. Memoria anual 2009”. Disponible en: <http://b2icontent.irpass.cc/1454%2F106240.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2yExpires=1276488711ySignature=a3vAIfBrBJAawsz3CWT2ZxqliTII%3D>. Consulta: 10 de febrero del 2010.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

- 1993 *Constitución Política del Perú*. Disponible en:
<<http://www2.congreso.gob.pe/sicr/RelatAgenda/constitucion.nsf/>>.
Consulta: 20 de noviembre del 2009.
- 1997 *Ley 26.821. Ley General de Minería*. 26 de junio.

CONSEJO INTERNACIONAL DE MINERÍA Y METALES

- 2008 *Perú: Desafío de la riqueza mineral: utilizar la dotación de recursos para impulsar el desarrollo sostenible*. Génova: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo/Grupo Banco Mundial.

CONSEJO NACIONAL DEL AMBIENTE (CONAM)

- 1999 *Manual de capacitación en manejo y resolución de conflictos ambientales*. Lima: CONAM. Seminario-Taller Manejo y Resolución de Conflictos Ambientales.

COORDINADORA NACIONAL DE RADIO

- 2010 “Ocho heridos durante primer día de protestas en Islay”. Disponible en: <http://www.cnr.org.pe/nueva_web/nota.shtml?x=4817>.

COOPERACIÓN

- 2004 *Actividad minera del Perú*. Boletín virtual números 14, 24, 34, 37, 38, 56. Disponible en: <www.coperación.org.pe>.

COTLER, Julio

- 1967 *La mecánica de la dominación interna y del cambio social en el Perú*. Lima: IEP.
- 1994 *Política y sociedad en el Perú: Cambios y continuidades*. Lima: IEP.

CUPACH, W. y S. METTS

- 1994 *Facework*. Thousand Oaks, CA: Sage.

DAMONTE, Gerardo

- 2006 “Imágenes en negociación: La entrada de la nueva minería en la esfera pública nacional”. En *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: Allpa Comunidades y Desarrollo.

- DE ECHAVE, José
- 2001 *Construyendo un proceso de toma de decisiones frente a operaciones mineras*. Lima: CooperAcción/IEP.
- 2008 *La minería en el Perú: Entre la transformación de los conflictos y el desafío programático*. Lima: CooperAcción.
- 2009 *Minería y conflicto social*. Lima: IEP/Centro Bartolomé de Las Casas.

DE ECHAVE, José y Víctor TORRES

- 2005 *Hacia una estimulación de los efectos de la actividad minera en los índices de pobreza en el Perú*. Lima: CooperAcción.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

- 2004 “Reporte 8, Conflictos de Distinta Intensidad Entre Población y Entidades Públicas Conocidos por la Defensoría del Pueblo”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales-reportes.php>
- 2005 “Reporte 20, Conflictos de Distinta Intensidad Entre Población y Entidades Públicas Conocidos por la Defensoría del Pueblo”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales-reportes.php>
- 2006 “Reporte 32, Conflictos Sociales Conocidos por la Defensoría Del Pueblo”. Disponible en: http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/conflictos_sociales32.pdf
- 2007 “Reporte 44, Conflictos Sociales Conocidos por la Defensoría Del Pueblo”. Disponible en: http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2007/conflictos_sociales44.pdf
- 2008a “Reporte 56, Conflictos Sociales Conocidos por la Defensoría Del Pueblo”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2008/Conflictos-56.pdf>
- 2008b “Reporte 57° de Conflictos Sociales por la Unidad de Conflictos Sociales”. Disponible en: http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/40conflictos_reporte_57_noviembre2008.pdf.
- 2009 “Reporte 68° de Conflictos Sociales por la Unidad de Conflictos Sociales”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2009/Co>

- [nflictos-Reporte-68.pdf](#)
- 2010a “Reporte 79° de Conflictos Sociales por la Unidad de Conflictos Sociales”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/rep-orte-079.pdf>
- 2010b “Reporte 80° de Conflictos Sociales por la Unidad de Conflictos Sociales”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/rep-orte-80.pdf>
- 2010c “Reporte 81° de Conflictos Sociales por la Unidad de Conflictos Sociales”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/rep-orte-81.pdf>
- 2010d “Reporte 82° de Conflictos Sociales por la Unidad de Conflictos Sociales”. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2011/rep-orte-82-2010.pdf>
- DEGREGORI, Carlos Iván
2000 *No hay país más diverso: Compendio de antropología peruana*. Lima: Red para el Desarrollo en las Ciencias Sociales en el Perú.
- DE LA CADENA, Marisol
1989 *Ecología, agricultura y autonomía campesina en los Andes: Desarrollo rural y uso cuidadoso de los recursos naturales en la sierra del Perú*. Lima: Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional/Centro de Fomento de la Alimentación y la Agricultura.
- DÍAZ, Esther
1996 *La ciencia y el imaginario social*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- DIEZ, Alejandro
1999a “Organizaciones de base y gobiernos locales rurales: Mundos de vida, ciudadanía y clientelismo”. En *Repensando la política en el Perú*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- 1999b *Comunidades mestizas: Tierras, elecciones y rituales en la sierra de Pacaipampa (Piura)*. Lima: PUCP/CIPCA.
- 2007a “La democracia, la participación y la política en los ámbitos rurales”. En *La participación desplegada en la política y la sociedad: Temas olvidados, nuevos enfoques*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

2007b “Organización y poder en comunidades, rondas campesinas y municipios”. En *¿Qué sabemos de las comunidades campesinas?* Lima: Allpa Comunidades y Desarrollo.

EGUREN, Fernando

2004 *Perú: El problema agrario en debate: SEPIA X*. Lima: Seminario Permanente de Investigación Agraria.

EL COMERCIO

2010 “El sector Comercio concentra el 40,9% de empresas top del país”. Sección Negocios. Disponible en: <http://e.elcomercio.pe/66/impresapdf/2010/05/27/ECCE270510b14.pdf>. Consulta: 20 de mayo del 2010.

EMPRESA MINERA LOS QUENUALES

2008 *Memoria de Responsabilidad Social 2008*. Lima: Inversiones La República.

2009 *Memoria de Responsabilidad Social 2009*. Lima: Inversiones La República.

FONCODES

2007 *Mapa de pobreza distrital, provincial y departamental*. Lima: FONCODES.

FORNET-BETANCOURT, Raúl

2000 *Interculturalidad y globalización: Ejercicios de crítica filosófica intercultural en el contexto de la globalización neoliberal*. Frankfurt/M.: IKO-San José, Costa Rica.

FRANCKE, Pedro

2002 *Análisis de los criterios de asignación de los recursos públicos que son transferidos desde el Gobierno Central a los Gobiernos Subnacionales*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas-Dirección de Estudios Macro Sociales.

FREEPORT MCMORAN COPPER AND GOLD (FCX)

2009 “Cerro Verde Mine and Processing Facilities”. Disponible en: http://www.fcx.com/operations/Peru_Arequipa.htm. Consulta: 11 de febrero del 2010.

FRIEDRICH- EBERT-STIFTUNG

2009 “Estrategias de comunicación para el cambio social”. Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación.

FUNDACIÓN ROCKEFELLER

1999 “Comunicación para el cambio social: Documento programático e informe sobre una conferencia”. Nueva York: Fundación Rockefeller.

GARCÍA, Alan

2007a “El síndrome del perro del hortelano”. *El Comercio*. Lima, 28 de octubre, p. A-4.

2007b “Receta para acabar con el perro del hortelano”. *El Comercio*. Lima, 25 de noviembre, p. A-6.

2008 “China olímpica y sus adversarios”. *El Comercio*. Lima, 27 de marzo, p. A-4.

GARIMALDI, Raquel

2002 *Lenguaje, comunicación y discurso*. Publicado por la Universidad Nacional de Río Cuarto.

GLENCORE INTERNATIONAL

2009a “Los Quenuales”. Disponible en: http://www.glencore.com/pages/a_losquenuales.htm. Consulta: 12 de febrero del 2010.

2009b “Historia”. Disponible en: <http://www.glencore.com/pages/history.htm>. Consulta: 12 de febrero del 2010.

2009c “Worldwide Operations”. Disponible en: http://www.glencore.com/pages/worldwide_operations.htm. Consulta: 12 de febrero del 2010.

GRUPO ALLPA, COMUNIDADES Y DESARROLLO

2010 “Informe de monitoreo: Políticas públicas aplicadas a las comunidades campesinas”. Lima: Grupo ALLPA. Disponible en: http://www.allpa.org.pe/sites/default/files/Políticas_aplicadas_a_comunidad.pdf.

- GUMUCIO, Alfonso
2001 *Haciendo olas: Historias de comunicación participativa para el cambio social*. Nueva York: Fundación Rockefeller.
2004 *El cuarto mosquetero: La comunicación para el cambio social*. Barranquilla: Investigación y Desarrollo. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26800101>.
- GUMUCIO, Alfonso y Thomas TUFTE
2008 *Antología de la comunicación para el cambio social. Lecturas históricas y contemporáneas*. La Paz: Plural.
- GUTIÉRREZ, Juan
1994 *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- GUZMÁN-BARRÓN, César
2007 “Consideraciones para la gestión de conflictos socioambientales”. *Revista Peruana de Análisis, Prevención y Gestión de Conflictos*, año 1, número 1.
- HABERMAS, Jürgen
1987 *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
1989 *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.
- HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ y Pilar BAPTISTA
1991 *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, Geert
1980 *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- IBÁÑEZ, Alonzo
2009 “¿Qué es lo que hace eficaz a la comunicación?”. En *Punto de encuentro: Creando una cultura de diálogo para la gestión de los conflictos en el Perú*. Lima: CAJ.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2007 *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.*
Disponible en: <<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>>.

ISASI, Felipe

2008 *Minería en el Perú.* Ministerio de Energía y Minas. Disponible en:
<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/presentaciones/exposicion_minas_espa.pdf>. Consulta: 10 de agosto del 2010.

LÉVANO, Manuel

1999 *Seminario-Taller Minería y Comunidades* (Lima, 23-24 de noviembre). Lima: CooperAcción/Acción Solidaria para el Desarrollo.

LOZANO RENDÓN, José Carlos

2007 *Teoría e investigación de la comunicación de masas.* México, D. F.: Pearson Educación.

LUNA, Henry

2010 *Aporte de la minería peruana al desarrollo nacional.* Lima: Ministerio de Energía y Minas.

MADRID, Emilio *et al.*

2002 *Minería y comunidades campesinas en los Andes: ¿Coexistencia o conflicto?* La Paz: Universidad Técnica de Oruro.

MAYER, Enrique

1974a *Las reglas del juego en la reciprocidad andina.* Lima: IEP.

1974b *Reciprocidad e intercambio en los Andes peruanos.* Lima: IEP.

1989 *Cooperación y conflicto en la comunidad andina: Zonas de producción y organización social.* Lima: IEP.

MCCOMBS, B. y R. MARZAÑO

(por publicarse) "What is the Role of the Will Component?". En C. E. Weinstein y B. L. McCombs (editores). *Strategic Learning: Skill, Will, and Self-Regulation.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

MINERA YANACOCHA S.R.L.

2010 “Nuestros accionistas”. Disponible en:
<<http://www.yanacocha.com.pe/la-compania/quienes-somos/>>.
Consulta: 10 de febrero del 2010.

MIYASATO, Patricia

2007 “El conflicto como valor: Una nueva perspectiva organizacional”.
Revista Peruana de Análisis, Prevención y Gestión de Conflictos, año
1, número 1.

MORENO, C. y C. ROVIRA

2009 *Imaginarios: Desarrollo y aplicaciones de un concepto crecientemente
utilizado en las ciencias sociales: Investigación para la política
pública, desarrollo humano*. Nueva York: RBLAC-UNDP.

MOSSBRUCKER, Harald

1990 *La economía campesina y el concepto “comunidad”*: Un enfoque
crítico. Lima: IEP.

MUCHO, Ricardo

2008 *Desarrollo sostenible, agentes de desarrollo y gestión del
conocimiento*. 2.º Congreso de Responsabilidad Social y Medio
Ambiente. Lima: Economin.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAYLLAY

2010 “Historia”. Disponible en:
<http://www.munihuayllay.gob.pe/web/index.php?option=com_contentyview=articleid=1yItemid=30>. Consulta: 20 de agosto del 2010.

NAVARRETE, Wilfredo

2000 *Minería y comunidades: Testimonios orales y gráficos/ilustraciones*.
Lima: CooperAcción.

O’DONELL, Guillermo

2008 *Hacia un Estado de y para la democracia. Democracia/Estado/Ciudadanía. Hacia un Estado de y para la
ciudadanía en América Latina*. Ediciones PNUD, Unión Europea y R.
Mariani. Lima: PNUD/UE, pp. 25-62.

ORMAECHEA, Iván

2001 “Resolución de conflictos ambientales: Nueva perspectiva para el análisis y solución de conflictos”. En *Derecho y ambiente: Nuevas aproximaciones y estimativas*. Lima: PUCP.

OSINERGMIN

2007 *Fiscalización ambiental en la minería aurífera*. Lima: Gerencia de Fiscalización Minera.

2010 “Competencias del OSINERGMIN”. Disponible en:
<<http://www.futurosostenible.org/pdf/bid/osinergmin.pdf>>.

PAN AMERICAN SILVER HUARON

2007 *Reporte de responsabilidad social*. Lima: Pan American Silver.

PINILLA, Helena

2008 *Comunicación interna y alineamiento de colaboradores*. VIII Encuentro de Comunicadores del Sector Mineroenergético. Chíncha: SNMPE.

PINTOS, Fernando

2007 “Ruidos de comunicación: Rumores y un ejemplo para meditar”. Disponible en:
<http://uruguayinforme.com/news/12012007/12012007_pintos_ruidos_php>. Consulta: 10 de noviembre del 2008.

QUEZADA, María Isabel

1997 *Notas prácticas para la investigación de la comunicación*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.

REVESZ, Bruno y Alejandro DIEZ

2006 “El triángulo sin cúpula (o los actores desregulados en los conflictos sociales)”. En *Perú hoy: Nuevos rostros en la escena nacional*. Lima: Desco.

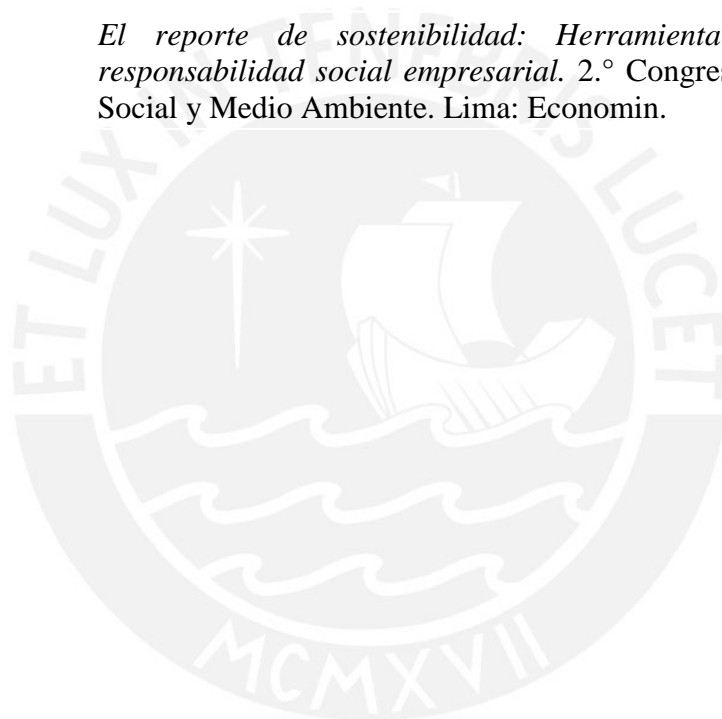
RISCO, Patricia

2007 “El conflicto como valor: Una nueva perspectiva organizacional”. *Revista Peruana de Análisis, Prevención y Gestión de Conflictos*, año 1, número 1.

- RODRÍGUEZ, Clemencia, Rafael OBREGÓN y Jair VEGA
2002 *Estrategias de comunicación para el cambio social*. Quito: Friedrich-Ebert-Stiftung, Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación.
- RODRÍGUEZ, Darío
2004 *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- RODRÍGUEZ, Gregorio
1996 *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- ROLOFF, M. E.
1981 *Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques
1821 *El contrato social, o principios del derecho político*. Madrid: Ramos.
- SÁNCHEZ, Rodrigo
1982 “La teoría de lo ‘andino’ y el campesinado de hoy”. *Allpanchis* número 20.
- SCHRAMM, Wilbur
1954 *Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- SCHULDT, Jürgen
2005 *¿Somos pobres porque somos ricos?: Recursos naturales, tecnología y globalización*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.
2008 “Inversionistas de Sociedad Minera El Brocal”. Disponible en: <http://www.elbrocal.com.pe/inversionistas/>. Consulta: 11 de febrero del 2010.
- SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA, PETRÓLEO Y ENERGÍA (SNMPE)
2009 *Reporte estadístico minero energético*. Lima: SNMPE.

- SOROS, George
1998 *La crisis del capitalismo global: La sociedad abierta*. Madrid: Debate.
- STAKE, Robert
1998 *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- STALLINGS, Barbara y Rogério STUDART
2006 *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. Santiago de Chile: Naciones Unidas/CEPAL.
- TANAKA, Martín y Ludwig HUBER (IEP); Bruno REVESZ y Alejandro DIEZ (CIPCA); Xavier RICARD y José DE ECHAVE (CBC)
2007 *Minería y conflicto social*. Lima: Economía y Sociedad 65, CIES, octubre.
- TANAKA, Martín
2005 *Las relaciones Estado y sociedad en el Perú: Desestructuración sin reestructuración*. En Patricia Zárate (editora). *¿Hay lugar para los pobres en el Perú?: Las relaciones Estado-sociedad y el rol de la cooperación internacional*. Lima: DFID.
- TING-TOOMEY, Stella
1988 *Culture and Interpersonal Communication*. London: Sage.
- TUBINO, Fidel
2004 “La impostergable alteridad: Del conflicto a la convivencia intercultural”. En Milka Castro-Lučić (editores). *Los desafíos de la interculturalidad: Identidad, política e derecho*. Santiago: LOM Ediciones, pp. 83-102.
- URRUTIA, Jaime
1995 *Formas de comunicación y toma de decisiones en comunidades campesinas*. Quito: ABYA-YALA.
- VARADLES, Elsa
1999 *Repensando la política en el Perú*. Lima: PUCP/Universidad del Pacífico/IEP.

- WEST, Richard
2005 *Teoría de la comunicación: Análisis y aplicación.* Madrid: McGraw Hill.
- WIHELMI, Nikolai
2009 “Conflictos sociales: Una visión de proceso”. En *Punto de encuentro: Creando una cultura de diálogo para la gestión de los conflictos en el Perú.* Lima: CAJ.
- ZULUETA, J.
2008 *El reporte de sostenibilidad: Herramienta de gestión en la responsabilidad social empresarial.* 2.º Congreso de Responsabilidad Social y Medio Ambiente. Lima: Economín.



ANEXOS

9.1. Plan de trabajo desarrollado

A continuación se presentan las fases desarrolladas en la presente investigación, que comprenden el diseño del estudio, el recojo de información y su sistematización.

a) Diseño de investigación

Esta fase tuvo lugar entre agosto y diciembre del año 2008. Durante este tiempo, se elaboró el plan de tesis inicial y se estableció contacto con los representantes de cada caso seleccionado para solicitar su participación en el estudio.

b) Recojo de información

Las actividades de recojo de información han sido divididas en dos etapas, ya que hubo un periodo de reformulación del diseño de la investigación. Para el desarrollo de estas actividades fue fundamental contar con la participación de cinco estudiantes de la PUCP voluntarios interesados en la temática.

ETAPA 1:

- **Enero-febrero 2009:** Se realizó tres visitas al **caso Iscaycruz-Curay**, las cuales fueron correspondientes a los tres objetivos de investigación. En la primera visita se realizó el diagnóstico de comunicación interna. En el segundo viaje se buscó conocer el contexto de la relación entre la comunidad y la empresa. En el tercer viaje se emplearon las herramientas para caracterizar el proceso de comunicación entre los actores.
- **Febrero-marzo 2009:** Se realizó tres visitas al **caso Huaron-Huayllay**, siguiendo la misma metodología del caso anterior.
- **Abril-mayo 2009:** A partir del las primeras aproximaciones del trabajo de campo, se reestructuró el diseño de la investigación en este periodo.

ETAPA 2:

- **Mayo-junio 2009:** Se realizó una primera visita al **caso Buenaventura-Mallay**, a fin de establecer contactos para la realización del trabajo de campo en Julio.
- **Julio 2009:** Se realizó la cuarta visita al **caso Iscaycruz-Curay**, la cual fue bastante corta y tuvo como objetivo actualizar la información recogida.
- **Julio-agosto 2009:** Se realizó tres visitas al **caso Buenaventura-Mallay**, siguiendo la metodología de un viaje por objetivo específico de investigación. Este caso se reservó para esta fecha, debido a que la empresa y la comunidad se encontraban previamente en proceso de negociación, el cual podía verse perjudicado por la investigación.

c) Sistematización de información

- **Septiembre-octubre 2009:** Estos meses fueron dedicados a la culminación de la **sistematización de información de cada caso específico**. En el CD anexo podrá encontrarse la **matriz de sistematización realizada para cada caso**.
- **Noviembre-diciembre 2009:** Estos dos meses fueron dedicados a la **comparación de los casos de estudio a profundidad**, para lo cual se cruzaron las variables predeterminadas. En el CD adjunto podrá encontrarse la **matriz de comparación entre los tres casos estudiados**.
- **Enero-octubre 2010:** Se realizó la **redacción del informe final** de la investigación. Debido a que el contexto particular de cada caso ha sufrido cambios desde que se realizó el trabajo de campo, **se buscó actualizar información con los representantes de cada actor**. Además, en este periodo se realizaron **entrevistas al Ministerio de Energía y Minas**, de forma que se pueda complementar la información.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las actividades realizadas.

2008	2009										2010
JUL.-DIC.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre-Diciembre	Enero-Diciembre
Diseño de investigación	Trab campo Curay		Trab campo Huaylla y (1)	Ajuste al diseño			Trab campo Mallay	Trab campo Huayllay (2)	Informe de resultados	Análisis de resultados	Redacción informe final
Sistematización											

9.2. Guías de instrumentos

Guía de observación participante para diagnóstico comunicacional de cada actor.

**Objetivo: Caracterizar la forma en que se comunica cada actor internamente.*

- **Presentación del lugar específico** (nombre, delimitación, ubicación geográfica, datos generales). Ampliar información del lugar con fuentes de las que se dispone.
- **Reporte metodológico de visitas de campo.** Fecha y tiempo. Apuntes generales sobre las condiciones en las que se llevó a cabo la observación. Ubicación de la observadora. Dificultades.
- **Aspectos arquitectónicos.** Espacios, volúmenes, texturas, colores, decoración, iluminación, disposición del mobiliario. Hacer un diagrama o mapa del lugar o tomar fotos.
- **Actores.** Identificación y características de las personas que se encuentran. Perfil socio-cultural, edad, género. Distinguir subgrupos o conjuntos de personas.
- **Interacciones.** Actividades que las congrega. Funciones particulares. Roles y jerarquías. Prácticas rutinarias. Actividades cara a cara. Usos y funcionalidades. Apropiaciones y re significaciones.
- **Vestimenta.** Uso de uniformes, ropa particular, identificaciones, artefactos. Descripción de estilos, colores, texturas, etc.
- **Expresiones lingüísticas.** Temas de intercambio, expresiones, jergas, términos clave.
- **Prosódica o paralenguaje:** Tonos, vocalizaciones, acentos, etc.
- **Proxémica.** Uso y apropiación del espacio. Distancias entre las personas. Movimientos corporales.
- **Kinésica.** Gestos, ademanes, muecas, señales, etc.
- **Clima comunicacional.** Ambiente en general. Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio en el que se desenvuelve la actividad o el intercambio.
- **Conflictos.** Tensiones, fricciones, inseguridades, desconfianzas.
- **Demandas o necesidades.** ¿Por qué la gente acude? ¿Qué necesidades o demandas satisface? ¿Qué encuentra en ese lugar o espacio que le es útil o significativo?

Guía para entrevistas a profundidad para diagnóstico en la empresa

**Objetivo: Caracterizar la forma en que se comunica cada actor internamente.*

Preguntas:

- ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales funciones?
- ¿Podría decir que se siente satisfecho de trabajar en esta empresa? ¿Por qué?
- Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los intereses de la empresa?
- ¿De qué forma está organizada la empresa?

- ¿Considera que su organización ha cambiado o permanece igual en el tiempo?
- ¿Cómo se realizan los procesos de toma de decisiones?
- ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta?
- ¿Cómo son las relaciones de poder en la empresa?
- ¿Existe algún nivel de estatus o jerarquías entre los trabajadores?
- ¿Cómo es la relación jefe-empleado?
- ¿Cómo percibe la participación de la mujer? ¿Considera que hay equidad de género?
- ¿Qué roles se le asignan a la mujer en la empresa?
- ¿Cómo percibe las distancias entre los trabajadores?
- ¿Cómo percibe la relación entre la gerencia y los trabajadores en general?
- ¿Cómo se dan las relaciones de liderazgo en la empresa? ¿Los líderes formales e informales son las mismas personas?
- ¿En cuanto a la forma de trabajo percibe usted individualismo o colectivismo en la empresa?
- ¿Se fomenta el trabajo en equipo? ¿Cómo y/o por qué?
- ¿Cómo se maneja la incertidumbre en la empresa?
- ¿Cómo podría describir el clima laboral en la empresa?
- ¿Qué normas de conducta implícitas percibe en la empresa? ¿cómo se dan en la cotidianeidad?
- ¿De qué forma afecta la presión por el volumen de producción en la comunicación entre los colaboradores?
- ¿Cómo describiría la forma en que se comunican los jefes con sus empleados? ¿considera que es la forma más adecuada?
- ¿Cómo describiría la comunicación informal (entendida como la comunicación que no incluye a los jefes)?
- ¿De qué forma se comunican las noticias en la empresa (reuniones de personal, mails, etc.)?
- ¿Cómo describiría la comunicación entre las áreas? ¿cree que es la más adecuada?
- ¿Cada cuanto tiempo se reúnen los trabajadores? ¿por qué motivos?
- ¿Existe algún área en la empresa que contemple la comunicación interna? ¿Cuáles son sus principales funciones?
- ¿Qué acciones se han realizado al respecto de la comunicación en la empresa? ¿Qué resultados percibe?
- ¿Qué aspectos de la comunicación interna cambiaría usted? ¿Por qué?
- ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Guía para entrevistas a profundidad para diagnóstico en la comunidad

**Objetivo: Caracterizar la forma en que se comunica cada actor internamente.*

Preguntas:

- ¿Hace cuanto tiempo vive en la comunidad?
- ¿Qué rol desempeña en la comunidad?
- ¿De qué forma está organizada la comunidad?
- ¿Considera que su organización ha cambiado o permanece igual en el tiempo?
- ¿Cuáles son los intereses de la comunidad?
- Aparte de la asamblea comunal, ¿existen otras organizaciones?
- ¿Cómo se realizan los procesos de toma de decisiones?
- ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta?
- ¿Cómo son las relaciones de poder en la comunidad?
- ¿Existe algún nivel de estatus o jerarquías entre los pobladores?
- ¿Cómo es la relación autoridades-población?
- ¿Cómo percibe la relación entre el alcalde y los pobladores en general?
- ¿Cómo percibe la participación de la mujer? ¿Considera que hay equidad de género?
- ¿Qué roles se le asignan a la mujer en la comunidad?
- ¿Cómo percibe las distancias entre los pobladores?
- ¿Cómo se dan las relaciones de liderazgo en la comunidad? ¿Quiénes son los líderes de opinión?
- ¿Podría describir cómo es el trabajo grupal en la comunidad? ¿Cómo se organizan para lograr los objetivos propuestos?
- ¿Cómo se manejan los cambios bruscos en la comunidad?
- ¿Qué emociones le remite la convivencia en la comunidad?
- ¿Qué normas de conducta no formales percibe en la comunidad? ¿cómo se dan en la vida diaria?
- ¿Cómo describiría la forma en que se comunican las autoridades y los pobladores? ¿considera que es la forma más adecuada?
- ¿Qué medios de comunicación existen en la comunidad?
- ¿De qué forma se difunden las noticias en la comunidad (carteles, reuniones, etc.)?
- ¿Cada cuanto tiempo se reúnen los pobladores? ¿por qué motivos?
- ¿Existe algún grupo en la comunidad que promueva la comunicación entre los pobladores?
- ¿Qué aspectos de la comunicación en la comunidad cambiaría? ¿Por qué?
- ¿Cómo ve el futuro de la comunidad?

Guía para entrevistas a profundidad a personajes clave en la empresa

**Objetivo: Describir el contexto en que se relacionan los actores*

Preguntas:

- ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Cuáles son sus funciones en la empresa?

- ¿Vive usted en la mina?
- ¿Hace cuanto tiempo?
- ¿Conoce la comunidad _____? ¿Qué tan frecuente es su contacto con ésta?
- ¿Conoce la situación en la que viven los pobladores?
- ¿Cuál es la relación que existe entre empresa y la comunidad?
- ¿Podría describir lo que conoce de la historia de la relación?
- ¿Podría describir el contexto actual en que se encuentra la comunidad y la empresa?
- ¿Cómo percibe los intereses de la comunidad en función a los de la empresa?
- ¿Cómo percibe el clima de convivencia con la comunidad?
- ¿Existen normas de convivencia implícitas entre la empresa y la comunidad?
- ¿Cómo cree que la comunidad percibe las acciones de la empresa en general?
- ¿Cómo percibe la empresa la presencia de la comunidad?
- ¿Qué tipo de iniciativas sociales realiza la empresa en la comunidad?
- ¿Cómo son percibidas en la comunidad desde su punto de vista?
- ¿Cómo es el clima de trabajo cuando la empresa y la comunidad participan en una actividad común?
- ¿En qué situaciones la empresa y la comunidad entran en contacto?
- ¿Alguna vez se ha generado algún conflicto de comunicación (en caso sea frecuente se preguntará por la más reciente)?
- ¿Cuáles fueron las causas del conflicto y sus efectos en la relación?
- ¿De qué forma se gestionó el problema? ¿considera que fue la forma más adecuada?
- ¿Se hace algo actualmente para prevenir conflictos con la comunidad?
- ¿Cada cuanto tiempo se reúnen la empresa y la comunidad con motivo de diálogo?
- ¿Cómo son las reuniones entre la empresa y la comunidad?
- ¿De qué forma la comunidad y la empresa realizan acuerdos? ¿Considera que es la forma más adecuada?
- ¿Considera que los acuerdos tomados benefician a ambos por igual?
- ¿Existe algún área en la empresa que se encargue de las relaciones con la comunidad?
- ¿Qué mejoraría usted en la comunicación entre la empresa y la comunidad?

Guía para entrevistas a profundidad a personajes clave en la comunidad

**Objetivo: Describir el contexto en que se relacionan los actores*

Preguntas:

- ¿Hace cuanto tiempo vive en la comunidad?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Cuáles son sus funciones en la comunidad?

- ¿Qué tan frecuente es su contacto con la empresa?
- ¿Cuál es la relación que existe entre empresa y la comunidad?
- ¿Podría describir lo que conoce de la historia de la relación?
- ¿Podría describir el contexto actual en que se encuentra la comunidad y la empresa?
- ¿Cómo percibe los intereses de la empresa en función a los de la comunidad?
- ¿Cómo percibe la convivencia diaria con la empresa?
- ¿Existen normas de convivencia no formales entre la empresa y la comunidad?
- ¿Cómo se percibe la presencia de la empresa en la comunidad?
- ¿Cómo cree que se percibe la presencia de la comunidad en la empresa?
- ¿Qué tipo de iniciativas sociales realiza la empresa en la comunidad?
- ¿Cómo son percibidas en la comunidad desde su punto de vista?
- ¿Cómo es el clima de trabajo cuando la empresa y la comunidad participan en una actividad común?
- ¿En qué situaciones la empresa y la comunidad entran en contacto?
- ¿Alguna vez se ha generado algún conflicto de comunicación (en caso sea frecuente se preguntará por la más reciente)?
- ¿Cuáles fueron las causas del conflicto y sus efectos en la relación?
- ¿De qué forma se resolvió el problema? ¿considera que fue la forma más adecuada?
- ¿Cada cuanto tiempo se reúnen la empresa y la comunidad con motivo de diálogo?
- ¿Cómo son las reuniones entre la empresa y la comunidad?
- ¿De qué forma la comunidad y la empresa realizan acuerdos? ¿Considera que es la forma más adecuada?
- ¿Considera que los acuerdos tomados benefician a ambos por igual?
- ¿Qué mejoraría usted en la comunicación entre la empresa y la comunidad?

Guía para observación del encuentro entre la empresa y la comunidad

**Objetivos: Describir el contexto en que se relacionan los actores. Caracterizar el proceso comunicacional entre la empresa y la comunidad*

- **Presentación del lugar de encuentro** (nombre, delimitación, ubicación geográfica, datos generales). Ampliar información del lugar con fuentes de las que se dispone.
- **Reporte metodológico de visitas de campo.** Fecha y tiempo. Apuntes generales sobre las condiciones en las que se llevó a cabo la observación. Ubicación de la observadora. Dificultades.
- **Aspectos arquitectónicos.** Espacios, volúmenes, texturas, colores, decoración, iluminación, disposición del mobiliario. Hacer un diagrama o mapa del lugar.
- **Actores.** Identificación y características de las personas que se encuentran. Perfil socio-cultural, edad, género. Distinguir subgrupos o conjuntos de personas.
- **Interacciones.** Actividades que las congrega. Funciones particulares. Roles y

jerarquías. Prácticas rutinarias. Actividades cara a cara. Usos y funcionalidades. Apropiaciones y re significaciones.

- **Vestimenta.** Uso de uniformes, ropa particular, identificaciones, artefactos. Descripción de estilos, colores, texturas, etc.
- **Expresiones lingüísticas.** Temas de intercambio, expresiones, jergas, términos clave.
- **Prosódica o paralenguaje:** Tonos, vocalizaciones, acentos, etc.
- **Proxémica.** Uso y apropiación del espacio. Distancias entre las personas. Movimientos corporales.
- **Kinésica.** Gestos, ademanes, muecas, señales, etc.
- **Clima comunicacional.** Ambiente en general. Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio en el que se desenvuelve la actividad o el intercambio.
- **Conflictos.** Tensiones, fricciones, inseguridades, desconfianzas.
- **Demandas o necesidades.** ¿Por qué la gente acude? ¿Qué necesidades o demandas satisface? ¿Qué encuentra en ese lugar o espacio que le es útil o significativo.

Guía de grupo focal en la comunidad

**Objetivo: Caracterizar el proceso comunicacional entre la empresa y la comunidad*

**Participantes: Hombres o mujeres mayores de edad*

**Requisitos: Ser habitantes de la comunidad por más de 10 años*

TEMA: Comunidad

- ¿Cuál es el principal interés que tiene la comunidad actualmente?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo se relaciona dicho interés a la presencia de la empresa minera?

TEMA: Relación con la empresa

- ¿Cómo perciben la relación que existe con la empresa minera?
- ¿Podrían describir cómo se origina la relación?
- Anécdota
- Opinión encontrada
- ¿Consideran que es importante mantener buena relación con la empresa minera?
¿Por qué?
- ¿Cuál creen que es el aspecto que más necesita trabajarse para mejorar la relación que tienen con la empresa?

TEMA: Comunicación

- ¿Consideran importante la forma en cómo se comunican con la empresa minera?
- ¿Consideran que existe disposición en la empresa para comunicarse con la

comunidad?

- ¿Y la comunidad? ¿tiene disposición/apertura para comunicarse con la empresa?
- ¿Cómo describirían la forma en que se comunican actualmente?
- ¿Consideran que es la forma más adecuada?
- ¿Por qué medios se comunican?

TEMA: Interlocutores

- ¿Quién inicia normalmente la comunicación? ¿la empresa o la comunidad?
- Las veces en que la comunidad ha iniciado la comunicación ¿sienten que la empresa logra entender el mensaje que ustedes buscan transmitir?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo podrían describir la forma en que se comunica la empresa (entendiendo los leguajes, códigos, medios usados, mensajes, etc.)?
- ¿Con qué intenciones se comunica normalmente la empresa minera?
- ¿Y cómo describirían la forma en que se comunica la comunidad?
- ¿Con qué intenciones se comunica?

TEMA: Canales usados

- ¿Por qué medios se comunican normalmente con la empresa?
- ¿Cómo describirían la comunicación cara a cara con la empresa?
- ¿Consideran que llegan a comprenderse uno al otro?
- ¿Cómo se llegan a acuerdos?
- ¿Qué factores faltarían para que se entiendan mutuamente?

TEMA: Distorsiones en la comunicación

- ¿Qué problemas encuentran en la comunicación con la empresa?
- ¿Cómo creen que se podrían resolver estos problemas?

CONCLUSIONES: Comentarios varios.

Guía de grupo focal en la empresa minera

**Objetivo: Caracterizar el proceso comunicacional entre la empresa y la comunidad*

**Participantes: Hombres o mujeres mayores de edad*

**Requisitos: El trabajo de los participantes debe estar vinculado a las comunidades.*

TEMA: La empresa

- ¿Cuál es el principal interés que tiene la empresa actualmente?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo se relaciona dicho interés a la presencia de la comunidad?

TEMA: Relación con la comunidad

- ¿Cómo perciben la relación que existe con la comunidad?

- ¿Podrían describir cómo se origina la relación?
- Anécdota
- Opinión encontrada
- ¿Consideran que es importante mantener buena relación con la comunidad? ¿Por qué?
- ¿Cuál creen que es el aspecto que más necesita trabajarse para mejorar la relación que tienen con la comunidad?

TEMA: Comunicación

- ¿Consideran importante la forma en cómo se comunican con la comunidad?
- ¿Consideran que existe disposición en la comunidad para comunicarse con la empresa?
- ¿Y la empresa? ¿tiene disposición/apertura para comunicarse con la comunidad?
- ¿Cómo describirían la forma en que se comunican actualmente?
- ¿Consideran que es la forma más adecuada?
- ¿Por qué medios se comunican?

TEMA: Interlocutores

- ¿Quién inicia normalmente la comunicación? ¿la empresa o la comunidad?
- Las veces en que la empresa ha iniciado la comunicación ¿sienten que la comunidad logra entender el mensaje que ustedes buscan transmitir?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo podrían describir la forma en que se comunica la comunidad (entendiendo los leguajes, códigos, medios usados, mensajes, etc.)?
- ¿Con qué intenciones se comunica normalmente la comunidad?
- ¿Y cómo describirían la forma en que se comunica la empresa?
- ¿Con qué intenciones se comunica?

TEMA: Canales usados

- ¿Por qué medios se comunican normalmente con la comunidad?
- ¿Cómo describirían la comunicación cara a cara con la comunidad?
- ¿Consideran que llegan a comprenderse uno al otro?
- ¿Cómo se llegan a acuerdos?
- ¿Qué factores faltarían para que se entiendan mutuamente?

TEMA: Distorsiones en la comunicación

- ¿Qué problemas encuentran en la comunicación con la comunidad?
- ¿Cómo creen que se podrían resolver estos problemas?

CONCLUSIONES: Comentarios varios.

Entrevista a responsables de la comunicación en la empresa

**Objetivo: Caracterizar el proceso comunicacional entre la empresa y la comunidad*

**Requisito: Trabajar en área de relaciones comunitarias o área afín. Tener injerencia en la toma de decisiones acerca de las comunidades. No haber participado del grupo focal*

Preguntas:

- ¿Dónde ha nacido?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Qué cargo tiene en la empresa?
- ¿Hace cuanto tiempo trabaja aquí?
- ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Con que recursos cuenta para trabajar las relaciones comunitarias? (Económicos, materiales, humanos)
- ¿Cuál considera que es el principal interés de la empresa?
- ¿Cómo se relaciona dicho interés con la presencia de la comunidad?
- ¿Cómo cree que se relaciona el interés de la empresa con las iniciativas sociales que tiene?
- ¿Qué opina de la comunidad_____? (depende del caso)
- ¿Cree que la empresa tiene alguna influencia positiva o negativa en la comunidad?
- ¿Cómo describiría la relación actual con la comunidad?
- ¿Considera que es importante mantener buena relación con la comunidad?
- ¿Cuál cree que es el aspecto que más necesita trabajarse para mejorar la relación que tienen con la comunidad?
- ¿Considera que existe disposición en la comunidad para comunicarse con la empresa?
- ¿Y la empresa? ¿tiene disposición/apertura para comunicarse con la comunidad?
- ¿Cómo describiría la forma en que se comunican actualmente?
- ¿Consideran que es la forma más adecuada?
- ¿Por qué medios se comunican?
- ¿Quién inicia normalmente la comunicación? ¿la empresa o la comunidad?
- Las veces en que la empresa ha iniciado la comunicación ¿siente usted que la comunidad logra entender el mensaje que ustedes buscan transmitir? ¿Por qué?
- ¿Cómo podría describir la forma en que se comunica la comunidad (entendiendo los leguajes, códigos, medios usados, mensajes, etc.)?
- ¿Con qué intenciones se comunica normalmente la comunidad?
- ¿Y cómo describiría la forma en que se comunica la empresa?
- ¿Con qué intenciones se comunica?
- ¿Por qué medios se comunican normalmente con la comunidad?
- ¿Cómo describiría la comunicación cara a cara con la comunidad?
- ¿Considera que llegan a comprenderse uno al otro?
- ¿Cómo se llegan a acuerdos?

- En su opinión, ¿Qué factores faltarían para que se entiendan mutuamente?
- ¿Qué problemas encuentran en la comunicación con la empresa?
- En conclusión, ¿cuales son las principales brechas comunicacionales entre los empresarios mineros y los comuneros?
- ¿Cómo creen que se podrían resolver estos problemas?

Entrevista a responsables de la comunicación en la comunidad

**Objetivo: Caracterizar el proceso comunicacional entre la empresa y la comunidad*

**Requisito: Ser alcalde o presidente de la comunidad*

Preguntas:

- ¿Dónde ha nacido?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Qué cargo tiene en la comunidad?
- ¿Vive usted en la comunidad?
- Si vive en la comunidad... ¿Hace cuanto tiempo?
- Si no vive en la comunidad.... ¿Dónde vive?
- ¿Hace cuanto tiempo es alcalde/presidente de la comunidad?
- ¿Qué hacía antes de ser alcalde/presidente de la comunidad?
- ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Cuál es la jurisdicción de la alcaldía?
- ¿Qué espacio físico ocupa la alcaldía?
- ¿Con que recursos cuenta la alcaldía? (Económicos, materiales, humanos)
- ¿Su gobierno cuenta con el apoyo de alguna persona, institución o empresa?
- ¿En que se diferencia su función con la del presidente de la comunidad/alcalde?
- ¿Cuál es el principal interés de la comunidad?
- ¿Cómo se relaciona dicho interés con la presencia de la empresa minera?
- ¿Qué opina de la empresa minera?
- ¿Cree que la minera tiene alguna influencia positiva o negativa en la comunidad?
- ¿Cómo describiría la relación actual con la empresa minera?
- ¿Considera que es importante mantener buena relación con la empresa?
- ¿Cuál cree que es el aspecto que más necesita trabajarse para mejorar la relación que tienen con la empresa?
- ¿Su gobierno fomenta la comunicación con la empresa?
- ¿Considera que existe disposición en la empresa para comunicarse con la comunidad?
- ¿Y la comunidad? ¿tiene disposición/apertura para comunicarse con la empresa?
- ¿Cómo describiría la forma en que se comunican actualmente?
- ¿Consideran que es la forma más adecuada?
- ¿Por qué medios se comunican?

- ¿Quién inicia normalmente la comunicación? ¿la empresa o la comunidad?
- Las veces en que la comunidad ha iniciado la comunicación ¿sienten que la empresa logra entender el mensaje que ustedes buscan transmitir? ¿Por qué?
- ¿Cómo podría describir la forma en que se comunica la empresa (entendiendo los leguajes, códigos, medios usados, mensajes, etc.)?
- ¿Con qué intenciones se comunica normalmente la empresa minera?
- ¿Y cómo describiría la forma en que se comunica la comunidad?
- ¿Con qué intenciones se comunica?
- ¿Por qué medios se comunican normalmente con la empresa?
- ¿Cómo describiría la comunicación cara a cara con la empresa?
- ¿Considera que llegan a comprenderse uno al otro?
- ¿Cómo se llegan a acuerdos?
- En su opinión, ¿Qué factores faltarían para que se entiendan mutuamente?
- ¿Qué problemas encuentran en la comunicación con la empresa?
- En conclusión, ¿cuáles son las principales brechas que existen para que los empresarios mineros y los comuneros puedan comunicarse?
- ¿Cómo creen que se podrían resolver estos problemas?

9.3. Reporte de trabajo de campo

9.3.1. Caso 1: Proyecto Minero de Buenaventura y Comunidad de Mallay

Primera visita:

Se realizó una primera visita a Mallay el día 20 de junio, a fin de establecer contactos para la realización del trabajo de campo en Julio.

Visita de campo:

Para el caso de Mallay se realizó una sola visita de seis días, ya que sólo había una vía de acceso y era mejor hacer un viaje largo que tres cortos. La única forma de llegar era un camino de trocha de tres horas desde Churín, para lo cual se alquiló una camioneta. Para la realización de actividades se contó con el apoyo de dos estudiantes de la PUCP, quienes realizaron entrevistas, observación y moderaron el grupo focal.

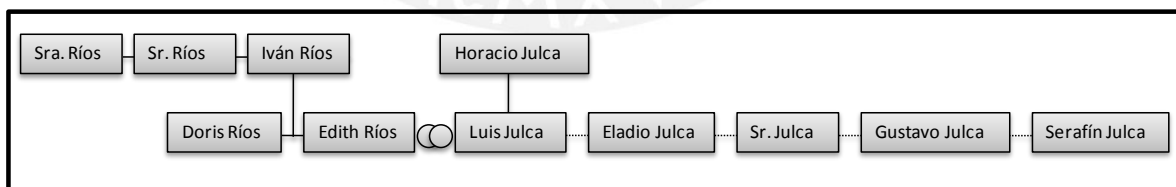
Es importante mencionar que, en este caso se contó con el especial apoyo de la comunidad, ya que condicionaron con camarotes el local comunal a fin de que podamos alojarnos ahí. Esto fue coordinado por el Alcalde del Centro Poblado con quien se entabló contacto en la primera visita. Asimismo, nos contactó con diferentes grupos de pobladores a fin de poder realizar las entrevistas.

• 21 de julio del 2009

El primer día de la visita se realizó observación en la plaza de la comunidad, la posta médica, las bodegas, se conoció las parcelas de cultivo y se recogió las principales calles de Mallay. De esta forma, se aprovechó el primer día de la visita para realizar el reconocimiento del espacio y entablar contacto con los pobladores. De esta forma, nos presentamos con los pobladores y programamos entrevistas con ellos de acuerdo con su disponibilidad.

En esta primera observación se pudo reconocer la prominencia de dos apellidos entre los pobladores (Julca y Ríos), a los cuales se ha entrevistado durante la visita de campo. A continuación, un diagrama de parentesco de las familias con las cuales se estableció contacto:

Gráfico 15: Parentesco de entrevistados



Elaboración propia.

La Sra. Ríos, el Sr. Ríos e Iván Ríos son hermanos. Éste último tiene dos hijas, Doris y Edith. Edith es esposa de Luis Julca (quien es hijo de Horacio Julca, quien es contemporáneo de Iván Ríos). Luis Julca a su vez es primo de Eladio, del Sr. Julca, de Gustavo y Cerafín.

• **22 de julio del 2009**

Se realizó observación a las interacciones entre los pobladores de la comunidad. Se visitó la oficina de relaciones comunitarias ubicada en la comunidad, por lo cual se aprovechó en observar el relacionamiento que había con los pobladores que se acercaban. Se realizaron las siguientes entrevistas a profundidad:

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sra. Edith Ríos	Dueña de la tienda más grande de la comunidad.	10:25
Sr. Luis Julca	Chofer del Proyecto Minero.	11:45
Srta. Lida	Relacionista Comunitaria del Proyecto Minero.	14:23
Sr. Eladio Julca	Alcalde del Centro Poblado de Mallay.	18:05
Sr. Julca	Presidente del Comité de Asuntos Laborales.	19:15

• **23 de julio del 2009**

Se realizaron entrevistas a profundidad durante todo el día a diferentes actores de la comunidad de Mallay. Asimismo, se programaron las entrevistas para el día siguiente.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sr. Huber Vicente Ugarte	Ex trabajador del Proyecto Minero, el cual sufrió un accidente durante el trabajo que lo dejó invalido.	10:40
Sr. Ríos	Comunero calificado.	12:10
Sra. Graciela Osorio	Viuda de comunero que no participa de la comunidad.	13:40
Sra. Ríos	Madre de comunero.	15:53
Sr. Serafín Julca	Teniente Gobernador, despedido por el Proyecto Minero.	18:15

• **24 de julio del 2009**

Se realizó entrevistas a profundidad a pobladores que tienen relación con el proyecto minero:

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sra. Celia	Suegra de trabajador del Proyecto Minero.	11:45
Sra. Doris Ríos	Dueña de pensión dirigida al Proyecto Minero.	14:10
Sra. Arellano	Esposa de comunero.	16: 20
Sr. Gustavo Julca	Trabajador de la empresa, sospechoso de ser fuente de información del Proyecto Minero.	18:18
Sr. Timoteo Ugarte	Trabajador de la empresa, sospechoso de ser fuente de información del Proyecto Minero.	18:22

• 25 de julio del 2009

En este día sólo se realizaron dos entrevistas a profundidad y se destinó el resto del día a convocar a los pobladores al grupo focal.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sr. Fernando Toribio Azucena	Presidente de la Comunidad Campesina, trabajador del Proyecto Minero.	11:10
Sr. Horacio Julca	Agricultor y ganadero.	14: 45

• 26 de julio del 2009

El último día fue destinado a la realización del grupo focal a las 12 del medio día. Para ello, se convocó a los participantes desde las 7 de la mañana en que salían de sus casas para iniciar sus actividades. Se contó con la participación de 9 pobladores: Sra. Yamara, Sr. Valeriano Borja, Sra. Lucia Ríos, Sra. Lucía Borja, Sra. Ester, Sr. Timoteo Ugarte, Sra. Asusena, Sra. Petronila y el Sr. Horacio Julca.

Visita a la Compañía de Minas Buenaventura

El día 27 de febrero se realizó una entrevista a Ing. Barrionuevo, Jefe del Proyecto Minero, a fin de recoger contrastar su opinión con la manifestada por la comunidad.

Caso 2: Unidad Minera Iscaycruz de Empresa Minera Los Quenuales y Comunidad de Curay

Debido a que ésta fue la primera experiencia de campo de la investigación, se fue avanzando en la construcción de confianza con la población progresivamente. Por ello, se realizaron cuatro visitas de campo durante los fines de semana, ya que eran los únicos días donde la población se encontraba en su domicilio.

Para estas visitas se contó con el apoyo de tres estudiantes de la PUCP, que realizaron entrevistas, observación y moderación del grupo focal. Asimismo, se contó con el apoyo de la empresa para conseguir alojamiento en el distrito de Churin y transporte para realizar las visitas a la comunidad de Curay. Entonces, a diferencia del caso anterior, no se convivió con la comunidad, sino que se pernotó en el distrito y se visitó la comunidad durante el día.

Primera visita:

Se salió de Lima hacia Churín el viernes 23 de enero y se retornó el lunes 26 de enero.

• 24 de enero del 2009

En el primer día del viaje se visitó la oficina de Relaciones Comunitarias de la Unidad Iscaycruz de la Empresa Minera Los Quenuales, ubicada en Churin. Se realizó una entrevista a profundidad al jefe del área y posteriormente se realizó un reconocimiento a las comunidades de la zona de influencia de la Unidad Minera. En el caso de Curay, se aprovechó para conocer a las autoridades y establecer las entrevistas para el día siguiente.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Lic. Paul Roca	Jefe de Relaciones Comunitarias.	11:35

• 25 de enero del 2009

El segundo día se realizaron entrevistas a profundidad a pobladores de distintas organizaciones.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sr. Teodomiro López	Presidente de la Comunidad Campesina.	08:10
Sr. Erasmo García	Jefe de Registro Civil del Concejo Municipal.	08:15
Sr. Juvencio	Trabajador de la Empresa Secabal.	09:50
Sra. Suárez	Miembro de Centro de Madres.	11:45
Sr. Cruz	Comunero calificado.	12:10

Segunda visita:

Se salió de Lima hacia Churín el viernes 30 de enero y se retornó el lunes 2 de febrero.

- **31 de enero del 2009**

Se realizaron entrevistas durante todo el día en la comunidad y al regresar a Churín se visitó la Oficina de Relaciones Comunitarias para entrevistar a la Asistente Administrativa.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sr. Huamán	Alcalde de Centro Poblado.	08:20
Sr. Juvencio	Trabajador de la Empresa Secabal.	10:40
Sra. Jesusa Pérez	Esposa de comunero.	12:10
Sr. Jerónimo Cano	Comunero calificado y miembro de la empresa de ganado.	13:40
Sr. Jesús Cano	Comunero calificado, miembro de la empresa de ganado, padre de Jerónimo Cano.	15:53
Sra. Raquel Negri	Asistente Administrativa del Área de Relaciones Comunitaria.	18:15

- **1 de febrero del 2009**

Con el permiso e iniciativa de la Directiva Comunal, se pudo presenciar la Asamblea General, en la cual se tuvo la oportunidad de presentar la investigación. Posteriormente se realizaron entrevistas en la comunidad.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Sr. Suárez	Regidor del Concejo Municipal.	11:40
Sra. María Osorio	Miembro del Comité de Vaso de Leche.	12:10
Sra. Adela	Ex comunera.	13:40
No dio nombre	Agricultora	15:53

Tercera visita:

Se salió de Lima hacia Churín el viernes 6 de Febrero y se retornó el lunes 9 de febrero.

- **7 de febrero del 2009**

Por la mañana se visitó la Oficina de Relaciones Comunitarias, aprovechado para realizar una entrevista. Por la tarde se visitó la comunidad para hacer entrevistas y motivar a representantes de diferentes grupos a participar del grupo focal.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Juan Carlos Paredes	Promotor del Área de Relaciones Comunitarias	10:40
Sra. Teresa Osorio	Ama de casa suegra del presidente de la comunidad	12:10
Sra. Flora Rivera	Ex comunera, madre de familia.	13:40
Agripina Cano	Secretaria del Club de madres	15:53

- **8 de febrero del 2009**

Se realizó el grupo focal entre las 10 de la mañana y las 12:30 de la tarde, con la presencia de 8 personas, entre comuneros y madres de familia.

Cuarta visita:

Se realizó una visita el día 20 de Julio, a fin de poder conversar con Teodomiro López, presidente de la Comunidad Campesina 20 de Julio del 2009 sobre los nuevos acontecimientos en la comunidad.

9.3.2. Caso 3: Unidad Huarón de Pan American Silver y Comunidad de Huayllay

Debido a la extensión del territorio y a la distancia entre los caseríos, se realizaron dos visitas de 5 días cada una. Para ello se contó con el apoyo de tres estudiantes de la PUCP, que realizaron entrevistas, observación y moderación del grupo focal.

Asimismo, se contó con el apoyo de la empresa para conseguir alojamiento en el campamento minero San José en la primera visita y transporte para realizar las visitas a los caseríos. Para la segunda visita se contó con el apoyo del Concejo Municipal, el cual proporcionó información y contactos para conseguir alojamiento en el pueblo.

Visita 1:

Se salió de Lima hacia Huayllay el lunes 2 de marzo y se retornó el domingo 8 de marzo.

- **3 de marzo del 2009**

Se realizaron entrevistas a profundidad en la Unidad Huaron durante todo el día.

Rol/cargo	Hora
Jefe de Administración	4:05
Jefe de Capacitación	5:20
Asistente del Área de Medio Ambiente	7:10
Jefe de relaciones comunitarias	8:25

- **4 de marzo del 2009**

Durante la mañana se realizó una visita de observación al distrito de Huayllay y por la tarde se realizaron entrevistas a profundidad en la Unidad Huarón.

Rol/cargo	Hora
Asistente de seguridad	3:50
Asistente del área de proyectos	4:50
Asistente del área de operaciones	6:15
Asistente administrativa del área de minas	7:35

- **5 de marzo del 2009**

Por la mañana se visitaron instituciones de la comunidad y se establecieron horarios para las entrevistas del día siguiente. Por la tarde se realizaron entrevistas a profundidad a trabajadores de la Unidad Huarón.

Rol/cargo	Hora
Superintendente de Administración y Recursos Humanos	3:50
Contadora	4:50
Trabajadoras Sociales	6:15
Medio Ambiente Monitoreo Interno	7:35

- **6 de marzo del 2009**

e realizó entrevistas a profundidad a miembros de distintas organizaciones en Huayllay.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Godofredo Cajachahua	Director de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Mercedes	10:40
Luis Marcelo Callupe	Alcalde del Consejo Municipal del Distrito de Huayllay	12:10
	Presidenta del Vaso de Leche del Distrito de Huayllay	13:40

Abad Pajuelo Inza	Presidente de la Comunidad Campesina de Huayllay	15:53
-------------------	--	-------

- **7 de marzo del 2009**

Se visitaron los caseríos de Canchacucho y Huarimarcán, en las cuales se pudo realizar entrevistas a profundidad.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Edwin Borja	Comunero del Caserío de Huarimarcán	10:40
	Secretaria del Centro Poblado de Canchacucho	12:10

- **8 de marzo del 2009**

Se visitó el caserío de Huaychao, en el cual se realizó entrevistas a miembros de organizaciones de la comunidad.

Nombre	Rol/cargo	Hora
	Presidente de la Comunidad Campesina de Huaychao	10:40
	Presidenta del Vaso de Leche del Centro Poblado de Huaychao	12:10
Emilio López	Comunero de Huaychao	13:40
	Profesor del Taller de Telares de Huaychao	15:53

Visita 2:

Se salió de Lima hacia Huayllay el miércoles 5 de agosto y se retornó el domingo 9 de agosto.

- **6 de agosto del 2009**

Se visitó por la mañana la Municipalidad Distrital de Huayllay y por la tarde se visitaron instituciones para motivarlas a realizar el grupo focal.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Luis Marcelo Callupe	Alcalde del Distrito de Huayllay	10:40
José Luis Agüero Baldeón	Jefe de Relaciones Públicas en el Distrito de Huayllay	12:10

- **7 de agosto del 2009**

Se visitó la comunidad campesina y se asistió a una actividad realizada por el Vaso de Leche de Huayllay.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Clorín Mauricio García	Fiscal de la Comunidad Campesina de Huayllay	10:40
	Presidente de la Comunidad Campesina de Huayllay Presidenta del Vaso de Leche del Centro	12:10

- **8 de agosto del 2009**

Se visitó la radio local “Oro” y el taller de telares.

Nombre	Rol/cargo	Hora
Emilio López	Director de radio “Oro”	0:40
	Profesor del Taller de Telares en Huayllay	2:10

- **9 de agosto del 2009**

Se llevó a cabo el grupo focal con algunos miembros de los miembros de la Directiva Comunal y la empresa comunal Emiconsath, en total 8 personas.