

Estado del arte de las relaciones comunitarias. Una revisión teórica

State of the art of community relations. A theoretical revision

Yvan Díaz Zelada ¹

¹ Magister en Dirección y Gestión de empresas. Docente investigador de la Escuela de Postgrado Neumann Business School, Tacna, Perú.
E-mail: ydiaz@nbs.edu.pe

Recibido octubre de 2018 - Aprobado enero 2019.

RESUMEN

La principal actividad en la economía peruana es la minería ya que esta genera valor agregado y aporta más del 10% al producto bruto interno, genera mayores divisas, aporta en gran medida al ingreso fiscal por la recaudación de impuestos, genera empleo directo e indirecto a miles de peruanos, mejora permanentemente el crecimiento del potencial de la actividad económica y sobre todo, atrae inversiones.

Pero antes que la actividad minera produzca estos beneficios a la economía del país, los proyectos mineros deben cumplir un una serie de pre requisitos, o factibilidades, que les otorga el derecho de operar y dejar de ser proyectos y convertirse en obras. En este sentido, las comunidades donde operarán estos proyectos, deberán sentarse a dialogar con los inversionistas mineros y llegar a un acuerdo mutuo que les permita coexistir con las operaciones mineras.

Este proceso último ha traído consigo confrontaciones entre los pobladores de las comunidades, las fuerzas del orden y los representantes de

las empresas mineras, llegando en muchas ocasiones a pérdidas de vidas humanas. En tal sentido, las relaciones comunitarias, son la base de las negociaciones entre las comunidades y empresariado que deben ser tratadas de manera estratégica, ética y pensada en el beneficio de ambas partes.

El presente artículo de revisión analiza la bibliografía de los avances realizados por diferentes autores y hace una comparación con el objetivo de buscar una mejor alternativa que dé solución estratégica a los conflictos mineros.

PALABRAS CLAVE: relaciones comunitarias, proyecto minero, mesa de dialogo, comunidades campesinas

ABSTRACT

The main activity in the Peruvian economy is mining since it generates added value and contributes more than 10% to the gross domestic product, generates greater foreign exchange, contributes to a great extent to the fiscal income by the collection of taxes, generates direct and indirect employment

to thousands of Peruvians, permanently improves the growth potential of economic activity and above all, attracts investments.

But before the mining activity produces these benefits to the economy of the country, mining projects must meet a series of pre-requisites, or feasibilities, which gives them the right to operate and stop being projects. In this sense, the communities where these projects will operate must sit down to dialogue with the mining investors and reach a mutual agreement that allows them to coexist with the mining operations.

This last process has brought confrontations between the inhabitants of the communities, the forces of order and the representatives of the mining companies, often resulting in loss of human life. In this sense, community relations are the basis of negotiations between communities and entrepreneurship that should be treated strategically, ethically and with the benefit of both parties.

This essay analyzes the bibliography of the advances made by different authors

and makes a comparison with the objective of searching for a better alternative that provides a strategic solution to mining conflicts

KEYWORDS: Community relations, mining project, dialogue table, peasant communities.

INTRODUCCIÓN

No es discutible ni desconocido que los proyectos mineros traen consigo grandes beneficios económicos a las comunidades donde se desarrollan, pero también es cierto que muchos proyectos han generado grandes y lamentables conflictos sociales contando con ellos incluso pérdidas humanas.

Los proyectos mineros fracasan, antes que sus operaciones vean la luz, como consecuencia de una deficiente gestión en la etapa de negociación entre la empresa minera y las comunidades donde se ejecutan estas obras. Pero ¿Existe un modelo ideal al momento del dialogo de negociación con las comunidades?

La respuesta a esta pregunta, no está en la metodología al momento de formular y evaluar el flujo económico del proyecto de inversión, sino que pasa por el diseño de una correcta metodología en el dialogo a profundidad entre la empresa minera y las comunidades campesinas. Más allá que las mesas de dialogo se conviertan en un debate meramente teórico, o de beneficios unilaterales, estas deben propiciar la búsqueda de información conjunta que permita realizar un análisis socialmente responsable y de beneficios conjuntos.

El diálogo, dentro de otros aspectos, debe permitir analizar y sincerar cuál sería el impacto de las operaciones mineras sobre el medio ambiente, el recurso hídrico, el agro, las actividades de ganadería y la población en general; así como determinar los beneficios para ambas partes. Pero estas mesas de concertación, también deben considerar la opinión de expertos y técnicos locales, ingenieros, economistas, ambientalistas y representantes de los colegios profesionales que contribuyan a este análisis integral de beneficios comunes. Estos plenos no deben ser concebidos como asambleas o audiencias populares,

sino como un ciclo de sesiones planificadas y estructuradas.

Esta revisión contiene un análisis documentario de los diferentes modelos estratégicos para el establecimiento de mesas de diálogo en las relaciones comunitarias. Se definirán los principales conceptos relacionados al tema y analizarán modelos de diagnóstico y mejora para las relaciones comunitarias. De igual manera se presentan un análisis comparativo de los diferentes modelos existentes.

MARCO CONCEPTUAL

A continuación presentamos las definiciones necesarias para comprender como se articulan las relaciones comunitarias.

Conflicto Social

Las relaciones comunitarias nacen como respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de poder negociar acuerdos con comunidades con las cuales existan conflictos de interés o diferencia de opiniones, o *“Conflicto de*

Juicios".¹ Estas comunidades son, en su gran mayoría: campesinas.

Los conflictos sociales surgen cuando las comunidades sienten vulnerada su integridad y tranquilidad o existe un temor por el impacto que las operaciones que se desprenden de un proyecto de inversión puedan traer consigo problemas y conflictos como la alteración de su ecosistema, del medio ambiente, de la seguridad de las personas, entre otros factores.

Los conflictos sociales pueden ser evitados siempre que se pueda establecer un diálogo fluido y empleando un *"idioma en común"* entre las partes interesadas. El establecimiento de mecanismos y estrategias que faciliten la comunicación será determinante para evitar roces innecesarios.

Para Reátegui y Álvarez (2014), *un conflicto social es un "proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben que sus intereses se contraponen — metas incompatibles, escasez de recursos e*

interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos — e inician acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público, y para cuya resolución se requiere la intervención del Estado en su calidad de mediador, negociador o garante de derechos".

Por lo que queda claramente definido que un conflicto social no solo es una confrontación o diferencia de posiciones e ideas entre dos partes (empresariado y comunidad) sino que debe existir una tercera figura llamada Estado, que debe completar esta trinidad de conciliación, en un rol de moderador.

Diferencia

Pero los conflictos sociales nacen, como lo hemos mencionado, como resultado de una diferencia de posiciones, pero sobre todo de conveniencias, cuando una de las partes piensa o asegura con pruebas (o sin ellas) que la otra parte se encuentra en un error y que ha llegado a conclusiones equivocadas sobre hechos reales, los cuales afectan los intereses de esta parte. Claro está, que la otra parte, también defiende su propia posición

¹Reátegui y Álvarez, en su texto "Diálogo, dos años después. Perú: Estado y Conflicto Social". ,

argumentando lo contrario a lo que afirma la primera.

Se trata, en conclusión, de una contraposición de opiniones. (Reátegui y Álvarez, 2014)

Relaciones Comunitarias

En su documento de trabajo, Artemio Pérez Pereyra², precisa que muchas empresas del sector minero han llamado “*Área de Relaciones Comunitarias*” a la encargada de atender los conflictos sociales y negociar con las comunidades campesinas los problemas inherentes a la gestión de proyectos mineros. Pérez Pereyra define a estas áreas como “*las encargadas de diseñar políticas empresariales que sintonicen con las preocupaciones sociales y ambientales de las poblaciones vecinas a sus unidades de negocio, que proponen planes de acción para gestionar las vinculaciones entre la empresa y estos sectores, gestionando las expectativas y percepciones de los grupos de interés, aportando desde su rol al desarrollo*

² Para más información sobre el documento de trabajo de presentado por Artemio Pérez Pereyra, puede consultar:
<https://www.eoi.es/blogs/artemioperez/files/2012/07/Herramientas-para-la-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-relacionescomunitarias.pdf>

sostenible de la localidad” (Pérez 2012). Pero ¿quién asegura que estas políticas sean las adecuadas? ¿Quién garantiza la sostenibilidad del beneficio social?

En este contexto la conformación de más mesas de diálogo cobran un rol protagónico y esencial en el cumplimiento de estas políticas y beneficios sostenibles al momento de establecer las relaciones entre la comunidad y la empresa minera.

Estas mesas de concertación no solo deben incluir a representantes de la empresa minera y pobladores de las comunidades aledañas, sino que deben considerar la participación de expertos y especialistas de la misma localidad, así como a profesionales de diferentes áreas relacionadas con las actividades de exploración, explotación, procesamiento y comercialización y aquellas etapas del ciclo de actividades mineras³ que se vayan a ejecutar y que tengan un impacto directo o indirecto en la localidad.

³ Mining life cycle modelling: A cradle to gate approach to environmental management in the minerals industry. Sevket, Durucan – A nna, Korre (2006)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965260500051X>

En la investigación realizada por José Ventura Egoávil (2011), define a la oficina relaciones comunitarias como el órgano encargado de velar por la responsabilidad social de la empresa ya que esta debe mantener el estado de las buenas relaciones entre las comunidades y la empresa minera.

“La acción de la oficina de Relaciones Comunitarias, cuyo público objetivo son las poblaciones “impactadas”, es decir, aquellas que pertenecen a la zona en las que la empresa opera directamente, y esta acción se sustenta en el concepto de una inversión privada para fines privados. Por ello, posee como indicador principal a la rentabilidad de la empresa, pues se reducen las pérdidas que ocasionan las paralizaciones generadas por los conflictos sociales⁴”. (Ventura 2011)

Comunidad

Se puede definir a una comunidad a un grupo de personas que reconocen en sí mismas – y que consideran que

comparten – elementos culturales, religiones, dogmas, tradiciones u características sociales, orígenes o intereses y que forman una identidad colectiva con metas compartidas. Aunque muchas veces las comunidades pueden ser vistas como entidades formadas por muchos sub-grupos o comunidades. Puede estar dividida en clanes o castas, o por clase social, idioma o religión. Una comunidad puede acoger y proteger a sus miembros; pero también puede ser un mecanismo de control social, que dificulta a los subgrupos, en particular a las minorías y los grupos marginados, expresar sus opiniones y exigir el respeto de sus derechos.

Confianza

Uno de los elementos difíciles de conseguir es la confianza de parte de la comunidad hacia el grupo inversor. Esto se puede lograr con la participación activa no solo de representantes y profesionales de la zona en conflicto, que es base de la confianza, sino que la inclusión de expertos invitados representa una perspectiva neutral al diálogo. Si los expertos son propuestos por los dirigentes de las comunidades, la

⁴ La relación entre la empresa y la familia para la reducción de la pobreza: empresas locales en un entorno rural. Estudio de casos.
VENTURA EGOÁVIL, José Epifanio (2010)
https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/9174/VENTURA_Tesis_Doctoral_2010_11_08.pdf

confianza se acentuará, pero la decisión de incluir participantes externos debe ser evaluada y decidida en común acuerdo.

En tal sentido la confianza constituye el factor fundamental para que “la plataforma de Relaciones Comunitarias se haga cargo de la construcción y el mantenimiento de buenas relaciones con los vecinos y trabajen en el desarrollo de pequeñas obras de infraestructura, atención veterinaria, asesoría técnica a comités ambientales y capacitación; además de un activo programa de contrataciones locales”⁵. (Mogrovejo, Pimentel y Zúñiga, 2006) y la comunidad en su conjunto tenga la certeza que las promesas y acuerdos se cumplirán, con lo que se garantiza que las buenas relaciones no solo sean actos protocolares en un antes y durante de la negociación, sino que son acciones que prevalecerán en el tiempo y serán mejoradas constantemente gracias a un ciclo de mejora continua.

⁵ Modelos de Inversión Social para Empresas Mineras. Experiencias y Propuestas. Mogrovejo, Mirella. Pimentel, Renato. Zúñiga, Alfredo. Cuaderno de Difusión EBSCOHost (2007). <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.biblio.uta.cl:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=91b0974f-7b88-45f6-b54bf586e1ad3029%40sdc-v-sessmgr02>

Contribución Social

Los representantes de las comunidades buscaran en las mesas de dialogo definir claramente cuál será la contribución social que aporte el proyecto minero a la comunidad. En este sentido, Mirella Mogrovejo, Renato Pimentel y Alfredo Zúñiga (2006), afirman que la Contribución Social del sector “*está básicamente representada por los beneficios que reciben los trabajadores, las comunidades aledañas, las empresas que trabajan con el sector minero y el país en su conjunto. No obstante, uno de los principales rubros de contribución social del sector minero está en la generación de empleo en las diversas regiones donde existen proyectos mineros o minas en explotación*”.

Las mesas de dialogo son ese espacio donde las relaciones comunitarias deben buscar la consecución de beneficios conjuntos y que pacte el compromiso de una justa y equitativa contribución social de parte de la empresa minera. Estos acuerdos deben ser logrados con la búsqueda de información conjunta y con la aplicación de mecanismos estratégicos de negociación.

Redes Sociales

Un factor muy importante que tiene un impacto inmediato en la sociedad y que si no es administrado de la manera correcta, y sobre todo estratégicamente, puede tener un efecto negativo en las negociaciones y tergiversar la información en las relaciones con las comunidades. Estamos hablando de las redes sociales. Estas muchas veces en vez de informar agudizan el problema por los comentarios vertidos por los usuarios lo que puede ocasionar problemas innecesarios y debates sin fundamento alguno.

Mesas de Diálogo

Las conversaciones entre los actores involucrados (e interesados) en la resolución de conflictos sociales, requieren de un espacio de debate donde se pueda analizar minuciosamente aquellas actividades que podrían generar un beneficio colectivo como salud, educación, empleabilidad y medio ambiente.

En este sentido, las mesas de dialogo son el espacios creado para atender casos de diferencias,

controversias o conflictos sociales, con la finalidad de reunir a los actores sociales involucrados (organizaciones sociales e instituciones públicas y/o privadas), así como a las entidades estatales competentes, para que juntos busquen soluciones pacíficas e institucionales a sus problemas. El arribo a estas soluciones implica que los gestores del diálogo establezcan un proceso de escucha mutua entre los actores, que genere el entendimiento y el clima de confianza que luego permita pasar a un proceso de negociación⁶.

El objetivo de estas mesas es atender la preocupación de las comunidades por estos beneficios colectivos, por lo que deben ser establecidas reuniones periódicas que permitan evaluar los avances y definir nuevos retos para las partes.

Las mesas de dialogo no solo son un punto de reunión antes del inicio de operaciones, sino que uno de sus

⁶ La presidencia del Consejo de Ministros y la ONDS (Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad), publicaron 2014 el Manual de Capacitaciones para la Gestión del Diálogo, el cual incluye 3 módulos. El primero de ellos titula: El Conflicto Social y el Diálogo: Enfoques y Conceptos del cual se ha extraído el concepto de mesas de dialogo.

objetivos debe ser el velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos luego que las partes hayan suscrito y firmado los acuerdos. (Eckhardt et al, 2009)

ENFOQUE PARA LA PRÁCTICA DE BUENAS RELACIONES COMUNITARIAS

Las empresas extractivas tienen diferentes maneras de poder relacionarse con las comunidades donde se desarrollan sus proyectos, y esto no solo se hace con programas de apoyo social, sino que se puede conseguir con su mismo personal, sus consultores y la manera como ellos administran sus bienes y servicios, construir edificaciones y utilizar los recursos escasos. Las empresas que establecen buenas relaciones con sus comunidades, tienen mayor posibilidad de acceder a las tierras y poder mantenerlas, de negociar en buenos términos y de generar un buen ambiente de trabajo y sobrellevar la presión social. Pese a ello, existen muchas compañías que no consiguen entender que el éxito de un proyecto se encuentra estrechamente relacionado con las buenas relaciones con las

comunidades. Es por este motivo que cuando las empresas extractivas confrontan a las comunidades, solo consiguen extender los plazos y encarecer los proyectos, llegando incluso a paralizarlos o suspenderlos.

Las empresas del sector minero tienen el suficiente margen de maniobra para mejorar sus relaciones con las comunidades y eso representa para ellas un desafío constante, ya que conseguir este equilibrio entre las estrategias de negociación con las comunitarias y las finanzas de las compañías mineras y el aprovechamiento de sus recursos, es una labor ardua y permanente.

Los componentes básicos⁷ que se deben asegurar para asegurar buenas relaciones con las comunidades son:

Divulgación de información

Proporcionar información a los actores sociales desde las primeras etapas del proceso de toma de decisiones, de una manera significativa y por medios accesibles, y mantener esta comunicación durante toda la vida del proyecto.

Consultas con los actores sociales

Planear cada proceso de consulta, realizar consultas inclusivas, documentar el proceso e informar sobre las actividades de seguimiento.

Negociación y asociaciones

Cuando se trate de cuestiones controvertidas y complejas, entablar negociaciones de buena fe que satisfagan los intereses de todas las

partes. Añadir valor a la mitigación del impacto del proyecto o a los beneficios de este último mediante las asociaciones estratégicas.

Gestión de las reclamaciones

Establecer medios accesibles y adecuados para que los actores sociales puedan exponer sus inquietudes y reclamaciones acerca del proyecto a lo largo de toda su existencia.

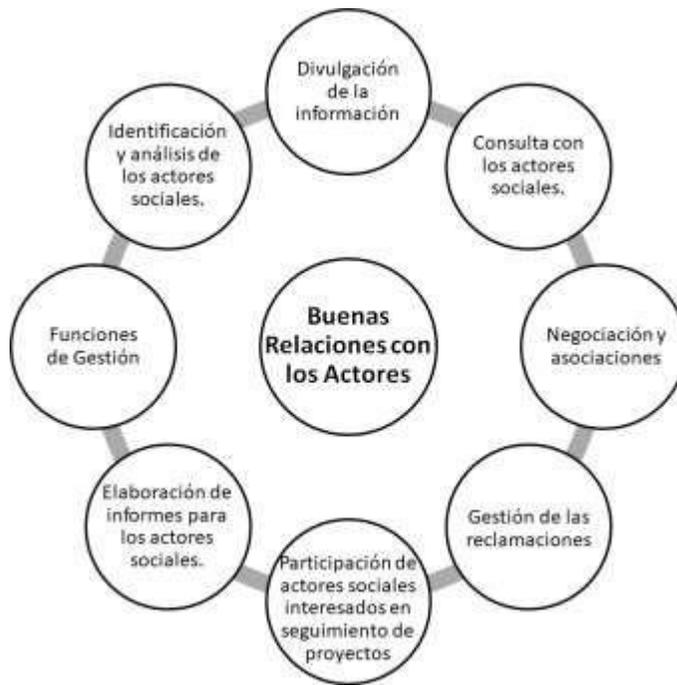


Figura 1: Componentes básicos de las relaciones con los actores sociales

Participación de los actores sociales interesados en el seguimiento de los proyectos

Comprometer la participación de las personas o grupos directamente

afectados por el proyecto en el seguimiento de sus impactos y beneficios, así como de las actividades de mitigación, y recurrir a expertos externos en los casos en que se

considere que éstos puedan aumentar la transparencia y la credibilidad.

Elaboración de informes para los actores sociales

Informar a los actores sociales (tanto las personas o grupos consultados como quienes tengan intereses más generales en el proyecto y en la empresa matriz) acerca del desempeño ambiental, social y económico del proyecto.

Funciones de gestión

Crear y mantener en la empresa suficiente capacidad para manejar las relaciones con los actores sociales, hacer un seguimiento de los compromisos contraídos e informar sobre los progresos realizados

Identificación y análisis de los actores sociales

Dedicar tiempo a identificar y establecer un orden de prioridad de los actores sociales, y a determinar sus intereses e inquietudes.

Diálogo, dos años después. Perú: estado y conflicto Social. REÁTEGUI José, ALVAREZ José Luis. Primera Edición (2010) Lima – Perú.

Empresas Mineras y Población: Estrategias de Comunicación y Relacionamiento. ECKHARDT Karen, GIRONDA Aldo, LUGO Jeannette, OYOLA Walter, UZCÁTEGUI Reina. Universidad ESAN. Primera Edición (2009). Lima – Perú

Conceptos y Herramientas para la Gestión Estratégica de Relaciones Comunitarias en las Industrias Extractivas. Pérez Pereyra, Artemio (2012). Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/artemiopez/files/2012/07/Herramientas-para-lagesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-relaciones-comunitarias.pdf>

Mining life cycle modelling: A cradle to gate approach to environmental management in the minerals industry. Sevket, DURUCAN – Anna, KORRE (2006) <https://www.sciencedirect.com/scie>

BIBLIOGRAFÍA

nce/article/pii/S095965260500051
X

La relación entre la empresa y la familia para la reducción de la pobreza: empresas locales en un entorno rural. Estudio de casos. VENTURA EGOÁVIL, José Epifanio (2010) https://www.tesisnred.net/bitstream/handle/10803/9174/VENTURA_Tesis_Doctoral_2010_11_08.pdf

Relaciones Comunitarias en Zona de Emergencia y el Aporte de las Comunicaciones: El Caso de Transportadora de Gas del Perú S.A. y su proyecto de expansión en el Alto Urubamba. SIRNA BECERRA, Zulema Rosa. PUCP (2016)

Relaciones con la comunidad y otros actores sociales. Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes. Corporación Financiera Internacional. 1ra. Edición. USA(2013)

Modelos de Inversión Social para Empresas Mineras. Experiencias y Propuestas.

MOGROVEJO, Mirella. PIMENTEL, Renato. ZÚÑIGA, Alfredo. Cuaderno de Difusión EBSCOHost (2007). <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.biblio.uta.cl:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=91b0974f-7b88-45f6-b54b-f586e1ad3029%40sdc-v-sessmgr02>