

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería de Minas

“ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CON POBLACIONES ALEDAÑAS PARA LA VIABILIDAD DE PROYECTOS MINEROS EN EL PERÚ - 2023”

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniero de Minas

Autores:

Erick Fabian Cerquin Rojas

Patrick Adiel Cubas Carlos

Asesor:

Mg. Ing. Danyer Stewart Girón Palomino

<https://orcid.org/0000-0001-9322-7236>

Cajamarca - Perú

2025

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Danny Daniel Valderrama Gutierrez
	Nombre y Apellidos




Jurado 2	Alfredo Martin Berrospi Ytahashi
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	Danyer Stewart Girón Palomino
	Nombre y Apellidos

INFORME DE SIMILITUD

Erick Patric

Plan de comunicación

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3184108627

Fecha de entrega
15 mar 2025, 5:06 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
15 mar 2025, 5:08 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS_CERQUIN_ERICK_CUBAS_PATRICK_PARA_JURADOS_13.03.25.docx

Tamaño de archivo
1016.0 KB

66 Páginas

9530 Palabras

54,104 Caracteres




19% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 9 words)

Top Sources

- 18%  Internet sources
- 2%  Publications
- 4%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre y mis hermanos por su apoyo incondicional en todo momento, por siempre estar conmigo a cada paso que he dado, cuidándome, motivándome y dándome fortaleza para seguir adelante con mis metas; además, dedicado a los docentes que continuamente me inculcaron valores y me brindaron todo su conocimiento para el desarrollo de diversos proyectos de investigación, encaminándome siempre hacia el éxito profesional.

Erick Fabian

Dedicado con mucho cariño a mis padres por cada esfuerzo realizado para que no me faltase nada durante toda mi vida universitaria, por cada lección brindada para que yo avanzase a paso firme hacia mis propósitos; también se la dedico a mis hermanos que son muy importantes en mi vida, ya que parte de lo que soy es gracias al ejemplo de ambos. Por otro lado, dedicado a mis amigos de la carrera por cada momento que pasamos y a los docentes de la UPN sede Cajamarca por sus enseñanzas.

Patrick Adiel

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme salud, paz y amor en todos estos años de estudio; a mi madre y mis hermanos, quienes a lo largo de toda mi vida fueron los principales promotores de mis sueños con su apoyo y motivación para alcanzar mis metas y ser una persona de bien; y a la Universidad Privada del Norte, por abrirnos sus puertas a jóvenes y adultos brindando enseñanza de calidad y prepararnos para un futuro competitivo.

Erick Fabian

Agradezco a Dios por hacer que mi camino en esta vida sea bendecido. A mis padres por sus enseñanzas y valores, ya que forjaron en mí una persona de bien que piensa dejar su sello en este mundo. Por último, agradecer al ingeniero Danyer Girón Palomino, por ser un docente que generosamente nos brindó conocimientos de calidad.

Patrick Adiel

TABLA DE CONTENIDOS

JURADO EVALUADOR.....	2
INFORME DE SIMILITUD.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Realidad problemática	10
1.2 Formulación del problema	22
1.3 Objetivos.....	22
1.4 Hipótesis	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	23
CAPÍTULO III: RESULTADOS	29
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	47
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA ANTAMINA</i>	29
Tabla 2 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA COIMOLACHE</i>	30
Tabla 3 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA RIO TINTO</i>	31
Tabla 4 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA TIA MARIA</i>	32
Tabla 5 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA SANTA ANA DE PACOTA I</i>	33
Tabla 6 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA QUELLAVECO</i>	34
Tabla 7 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA TOROMOCHO</i>	35
Tabla 8 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA GOLD FIELD'S</i>	36
Tabla 9 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA CONGA</i>	36
Tabla 10 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA BARRICK</i>	37
Tabla 11 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA TIA MARIA</i>	37
Tabla 12 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA LOS CHANCAS</i>	38
Tabla 13 <i>Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA LAS BAMBAS</i>	38
Tabla 14	39
Tabla 15 <i>Cuadro resumen de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados</i>	40
Tabla 16 <i>Estrategias de comunicación de resultados fallidos versus los exitosos con poblaciones aledañas</i>	41
Tabla 17 <i>Estrategias óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros</i>	43

Tabla 18 <i>Ficha de evaluación comunitaria</i>	44
Tabla 19 <i>Esquema de un Modelo de Plan Estratégico de Comunicaciones</i>	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Resumen porcentual de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados</i>	40
---	----

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo analizar el plan estratégico de comunicación con poblaciones aledañas para la viabilidad de proyectos mineros en el Perú desde el año 2016 hasta el año 2023. Se empleó una metodología de investigación cualitativa, aplicada y descriptiva, utilizando métodos de recopilación de datos no numéricos. La muestra en estudio estuvo constituida por los 12 planes estratégicos de comunicación de empresas mineras a nivel nacional, y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados obtenidos revelaron que las principales causas de conflictos en los proyectos mineros estudiados fueron los problemas con las prácticas sociales, el incumplimiento de acuerdos, la adquisición de tierras y reasentamiento poblacional, la falta de empleo local y la percepción de contaminación ambiental. Se analizaron los aspectos principales de un plan estratégico de comunicación, destacando los medios utilizados por las compañías mineras y el plan de relaciones comunitarias y comunicación externa. Se compararon los planes estratégicos de comunicación que tuvieron resultados fallidos contra los exitosos, y se identificaron estrategias óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros, como mantener una comunicación constante con la población, cumplir acuerdos establecidos, informar de manera transparente, y establecer un diálogo positivo y participativo.

Palabras Claves:

Minería, Estrategias de comunicación, Viabilidad, Conflictos sociales.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

La minería en Perú ha contribuido de gran medida al país, tanto en lo económico y social, esto es debido a los recursos y ventajas que ha generado a lo largo de su historia, no obstante en los últimos años se ha visto afectada por los baches sociales y conflictos socioculturales (Barrantes, 2017), provocando una disminución en el desarrollo minero y por lo tanto una reducción en el crecimiento del país, para analizar más detalladamente hay que entender por qué ha sucedido, sabemos que la empresa minera debe optar por un plan de comunicación estratégico como primer punto antes de llegar a la ejecución de un proyecto; sin embargo, muchas veces las empresas mineras han considerado el descarte de estos, ya que estos pueden ser económicamente sin retorno, a consecuencia de esto lo que estudiaremos son las estrategias de comunicación para obtener la viabilidad de los Proyectos Mineros.

Haciendo referencia a los estudios de nivel internacional (Cienfuegos y Pohl ,2017), nos da a conocer un incidente relevante en el tema de comunicación fallida es el caso de la empresa minera Goldcorp en México, la empresa Goldcorp intentó implementar un plan de comunicación para mejorar sus relaciones con las comunidades locales, pero este plan resultó fallido debido a la falta de comprensión y sensibilidad hacia las preocupaciones y necesidades de las comunidades. La empresa centró su comunicación en promocionar los beneficios económicos de la minería y no abordó adecuadamente los impactos ambientales y sociales de su operación. Como resultado, las comunidades locales no confiaban en la empresa y se opusieron a su presencia en la región. Por lo tanto, consignan que, un enfoque más holístico y participativo, que

involucre a las comunidades en el proceso de toma de decisiones y aborde sus preocupaciones y necesidades, puede ayudar a prevenir conflictos y mejorar la sostenibilidad de la operación minera.

Por otra parte (Pons 2021) en su artículo de investigación “Impact of Corporate Social Responsibility in mining industries” Durante los últimos años, la gestión de las relaciones con las partes interesadas ha cobrado relevancia en el liderazgo estratégico y en la estructura de los modelos comerciales. Las organizaciones que desean operar de manera sostenible y con responsabilidad ética necesitan comprender a fondo a sus stakeholders, fomentar la interacción, atender sus inquietudes y expectativas, además de actuar con transparencia al comunicar sus decisiones y acciones. Esto les permite generar un valor auténtico y significativo para los distintos grupos con los que interactúan. Por tanto, es fundamental evaluar el impacto de las iniciativas empresariales junto con las percepciones y reacciones que estas provocan en cada grupo de interés. De esta manera, las empresas pueden ajustar sus prioridades y obligaciones, manteniendo un enfoque integral que abarque aspectos económicos, sociales y ambientales.

Otro caso nos comenta (Graff, 2017) que se dio en el proyecto minero de la empresa canadiense Gabriel Resources en la región de Rosia Montana, Rumania. La empresa tenía como objetivo explotar una mina de oro y plata a cielo abierto en una región con tradición minera, pero también caracterizada por su riqueza cultural y ambiental. No obstante, la iniciativa encontró una fuerte resistencia por parte de comunidades locales y organizaciones de la sociedad civil, quienes afirmaban que el proyecto amenazaba tanto el patrimonio histórico y ecológico de la zona como la salud de sus habitantes. Una de las críticas más relevantes hacia la estrategia de comunicación de Gabriel Resources fue la falta de transparencia y la ausencia de un diálogo abierto con

las comunidades y grupos sociales involucrados. La compañía no elaboró un plan estratégico sólido y confiable para gestionar los impactos sociales y ambientales asociados al proyecto, ni estableció canales de comunicación eficientes que generaran confianza con las poblaciones afectadas. Esto generó una profunda desconfianza hacia la empresa y un clima de tensión y conflicto en la región.

Según Jones, T., & Martin, B. (2020) Un caso reciente de comunicación fallida se dio en la región de Bougainville, en Papúa Nueva Guinea, entre 2017 y 2019. La empresa minera australiana Bougainville Copper Limited (BCL) intentó reabrir una mina de cobre en la zona, pero no logró conectar efectivamente con la comunidad local, lo que provocó una fuerte oposición. BCL había operado anteriormente la mina de Panguna en Bougainville, pero esta fue clausurada en 1989 debido a un conflicto armado entre la población local y el gobierno de Papúa Nueva Guinea. En 2016, la empresa quiso retomar las operaciones y presentó un plan de comunicación con el objetivo de ganar el respaldo de la comunidad. No obstante, fue duramente criticada por no haber realizado una consulta adecuada con los habitantes locales ni abordar sus preocupaciones respecto a los impactos ambientales y sociales. La deficiente comunicación y la falta de confianza entre la comunidad y la empresa desencadenaron protestas y bloqueos de carreteras que frustraron sus planes. Finalmente, en abril de 2019, el gobierno de Bougainville revocó la licencia de BCL para operar la mina, argumentando que la falta de apoyo de la población local hacía inviable el proyecto.

Así mismo, a nivel nacional (Reyes, 2016) explica el enfoque de la nueva teoría estratégica de la comunicación, ésta se enfoca principalmente en las percepciones, interacciones simbólicas que realiza la empresa con su público. También a lo que respecta a la construcción de mensajes se resalta del sentido común y la perfecta razón, o sea se

ofrece hacer materiales y productos de comunicación basados en los hechos, cuentos, radionovelas, etc., para poder hacer una mejor comprensión por parte del receptor. Este enfoque es especialmente relevante en la actualidad, donde la saturación de información exige estrategias comunicativas que sean tanto efectivas como significativas.

De igual importancia en Perú, (Gallegos, 2015) recomienda e informa que lo ideal es trabajar de manera previa en el levantamiento de información social para identificar expectativas, preocupaciones, temores e incertidumbres de los grupos de interés que podrían derivar en conflictos sociales si no son correctamente gestionados. Toda esta recopilación es valiosa porque proporciona una base sólida para diseñar estrategias de comunicación que faciliten una interacción efectiva con los grupos de interés. Con base en las características identificadas de estos grupos, se podrá determinar si conviene utilizar los canales y herramientas de comunicación existentes o si es preferible innovar. El acompañamiento social constante permite obtener información clave para tomar decisiones oportunas y diseñar estrategias adecuadas que no solo comuniquen de forma eficiente, sino que también fomenten el desarrollo conjunto de proyectos con las comunidades involucradas. Esto contribuye a alcanzar una convivencia armoniosa. Por lo tanto, es esencial comprender cómo evolucionan las expectativas de las poblaciones a medida que el proyecto minero avanza en sus distintas fases (pp. 23). La importancia de realizar un levantamiento de información social previo para identificar las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés, evitando así potenciales conflictos sociales.

Así mismo, Córdova (2018) en su tesis, “Estrategias de comunicación en la formalización de la pequeña minería y minería artesanal en el Departamento de Puno” se adopta el enfoque de Comunicación para el Desarrollo para orientar las estrategias comunicativas, ya que este ofrece diversas herramientas y métodos para promover el

cambio social. Además, los procesos de comunicación implican el intercambio de conocimientos e ideas entre los distintos actores, lo que fortalece la confianza entre instituciones y comunidades. Dado que el éxito de un proyecto depende en gran medida de la comunicación y la adecuada difusión de información, este enfoque resulta fundamental para generar cambios sociales, facilitar el intercambio de saberes y construir relaciones de confianza esenciales para la viabilidad de los proyectos.

Según Navarro y Montoya (2017), La empresa minera Doe Run enfrentó una fuerte oposición de las comunidades locales debido a los altos niveles de contaminación ambiental ocasionados por su operación en La Oroya. La compañía no logró establecer una comunicación efectiva ni participó activamente en la solución del problema ambiental. La falta de transparencia y la deficiente comunicación con las comunidades desencadenaron protestas y conflictos sociales en la región. Esta ausencia de claridad y diálogo fue un factor determinante en el agravamiento de los conflictos sociales vinculados a los problemas ambientales generados por la operación minera. Esto evidencia la necesidad de abordar los conflictos con estrategias de comunicación claras desde el principio.

Según Sánchez (2018), La deficiente comunicación de Doe Run afectó negativamente su reputación y redujo la aceptación de la empresa en la región. Este caso nacional evidencia la relevancia de establecer una comunicación clara y transparente con las comunidades cercanas en proyectos mineros, especialmente cuando existe una fuerte oposición local. La implementación de un plan estratégico de comunicación que incluya la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones puede ser crucial para prevenir conflictos sociales y asegurar la aceptación del proyecto. Este caso subraya la importancia de implementar un plan estratégico de comunicación en proyectos mineros,

que incluya la participación activa de las comunidades para evitar conflictos y asegurar la aceptación del proyecto.

Por otro lado, en el contexto local, (Lozano, 2020) El conflicto alrededor del proyecto Conga en Cajamarca surgió por la falta de comunicación directa con los grupos de interés, la insuficiencia de información clara y accesible para los habitantes y la falta de consideración hacia las preocupaciones de la población. Además, la empresa no tomó en cuenta los antecedentes negativos de las cinco crisis previas en las que había estado involucrada, ni reconoció el rol fundamental de los habitantes de la zona de influencia durante esos procesos. Yanacocha atribuyó la oposición a la influencia negativa de las autoridades locales de Cajamarca y de organizaciones no gubernamentales, lo que generó un clima de rechazo hacia el proyecto. hacia el plan minero (pp. 24 – 25). La falta de atención a la desconfianza local, la carencia de información clara y la desconsideración de crisis anteriores son factores que contribuyeron a la animadversión hacia los proyectos.

Por otro lado, Barrantes & Orejuela (2017) En su trabajo de investigación, se argumenta que los planes de comunicación para empresas mineras transnacionales deben contar con la experiencia de comunicadores especializados en interacción intercultural y desarrollo comunitario, que posean conocimientos en colaboración rural y en las comunidades objetivo de la empresa. Además, es fundamental disponer de profesionales capacitados que puedan establecer una comunicación efectiva y respetuosa (pp. 52). Es importante enfatizan la importancia de que los planes de comunicación en empresas mineras sean elaborados por comunicadores con experiencia ya que así podrán elaborar su modelo de plan comunicacional con buenas bases.

Además, Vásquez (2019) señala en su trabajo de investigación que, durante el conflicto socioambiental de Plomo en Sangre entre 2015 y 2017, Gold Fields fundamentó

su gestión de comunicación de crisis en cuatro aspectos clave. Primero, realizó un análisis del monitoreo de medios, concluyendo que responder directamente a una acusación mediática podría ser desventajoso en el contexto anti-minero de la provincia de Hualgayoc. Segundo, evaluó los informes que respaldaban el caso y solicitó a las autoridades una prueba en su zona de influencia directa. Tercero, estableció comunicación directa con la comunidad y las autoridades mediante mesas de concertación. Finalmente, convocó una conferencia de prensa para informar a los medios sobre los resultados reales y su plan de acción a futuro (pp. 29). Su metodología, basada en el monitoreo de medios, la interacción directa con las comunidades y autoridades fue esencial para los principios de esta tesis.

Según Daban & Ramos (2018) en su tesis “Perspectiva de la comunidad de influencia ante la viabilidad del proyecto minero Michiquillay, Cajamarca 2018”

Concluyen que la viabilidad de los proyectos mineros en el departamento de Cajamarca se ha visto afectada en los últimos años por el incremento de conflictos sociales, lo cual puede tener un impacto positivo en el desarrollo sostenible de las comunidades cercanas a estos proyectos. Se llega a la conclusión de que el proyecto minero en Michiquillay es parcialmente viable para la población local, ya que los resultados indican que el 61% de los habitantes de la comunidad aprueba la viabilidad del proyecto. Ven en la inversión minera una oportunidad para el desarrollo económico de su comunidad, lo que contribuirá a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Por otro lado, el 39% de los pobladores se opone al proyecto, siendo la desinformación el principal factor detrás de los conflictos sociales en el sector minero.

Vásquez, R. (2019) hace mención en su tesis “Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: Caso Gold Fields” Para fortalecer la comunicación con sus grupos

de influencia, Gold Fields buscó establecer contacto directo con la comunidad como un canal efectivo para contrarrestar la desinformación. La empresa hizo hincapié en la colaboración con representantes comunales y autoridades locales, y se comunicó con personas influyentes en la comunidad para proponer la creación de una mesa de diálogo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, la comunidad de Hualgayoc declaró una huelga en junio de 2016 y se cerró al diálogo con cualquier entidad del gobierno nacional, debido a la desconfianza generada por la ocultación de los resultados de las muestras durante tres años.

Según comenta Bartra, (2017) En el caso del proyecto minero Michiquillay, este enfrentó una fuerte oposición por parte de las comunidades campesinas y organizaciones sociales de la zona, quienes denunciaron que la explotación minera perjudicaría los recursos naturales y el medio ambiente de la región, especialmente los recursos hídricos. A pesar de que la empresa Anglo American implementó diversas medidas de responsabilidad social y ambiental, el conflicto se intensificó debido a una comunicación deficiente y a la falta de un diálogo efectivo con las comunidades cercanas. En este contexto, es relevante señalar que el conflicto generado por el proyecto minero Michiquillay en Cajamarca evidencia los desafíos que las empresas mineras en Perú deben abordar en relación con la comunicación y el diálogo con las poblaciones locales. En particular, se evidencia la necesidad de implementar estrategias de comunicación efectivas y mecanismos de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones sobre proyectos mineros.

En vista de la realidad descrita en los distintos trabajos de investigación, se ha propuesto un análisis de plan estratégico de comunicación que permita la viabilidad de los proyectos mineros en el Perú. Esta investigación es una base fundamental para la

aprobación de los proyectos mineros; por ello, se ha identificado como línea de investigación las estrategias de comunicación y una sub-línea desarrollo sostenible y gestión empresarial.

Esta tesis es de análisis, debido a que se enfoca en examinar y evaluar un tema específico mediante la utilización de diferentes herramientas, la teoría, la crítica, la comparación, entre otras. Este tipo de tesis no se enfoca en la recolección de datos originales, sino que utiliza información existente para extraer conclusiones y generar nuevas ideas. Se tiene el marco teórico de la variable 1, Estrategias de comunicación:

Las estrategias de comunicación En el ámbito de la minería, se hace referencia a las acciones planificadas destinadas a establecer y mantener relaciones efectivas con las partes interesadas, que abarcan a la comunidad local, los reguladores y los empleados de la empresa minera. Las estrategias de comunicación son fundamentales para garantizar la aceptación social de los proyectos mineros y para gestionar los riesgos de reputación que pueden surgir de esta actividad. Estas estrategias pueden incluir la realización de consultas públicas, la divulgación de información de manera transparente y la implementación de programas de responsabilidad social empresarial (Santibáñez, 2018).

Un plan estratégico de comunicación busca consolidar vínculos sólidos entre la organización y sus públicos estratégicos, a través del diálogo y la negociación, para alinear los objetivos organizacionales con los intereses, necesidades y expectativas de esos públicos en relación con la organización y la sociedad. Este enfoque cultural debe reflejar la identidad, la cultura y los valores organizacionales, contribuyendo así al fortalecimiento de su imagen y reputación. El proceso debe ser coherente, orgánico, sinérgico, holístico, organizado y gestionado por una estructura especializada que esté subordinada a la alta dirección de la organización. (Fonseca, 2020).

Los medios de comunicación en la industria minería son los canales utilizados para informar a la población acerca de la industria minera. Estos medios incluyen publicaciones impresas y en línea, programas de televisión y radio, sitios web, blogs y redes sociales. De acuerdo a, Breuer y Luppnow (2017), los medios de comunicación en minería son fundamentales para transmitir información sobre la importancia de la industria, sus desafíos y oportunidades, y para fomentar la transparencia y la responsabilidad en el sector.

El conflicto es una característica inherente e inevitable de la existencia humana, especialmente en las interacciones sociales. Ocurre cuando dos o más grupos se enfrentan debido a intereses o necesidades insatisfechas de alguna de las partes. La resolución del conflicto debe llevarse a cabo mediante el diálogo y la cooperación entre las partes involucradas. Por lo tanto, un conflicto social en el sector minero debe entenderse como un proceso complejo en el que las comunidades locales, el estado y la industria minera perciben que sus objetivos, intereses, valores y necesidades son contradictorios. Si estas no son atendidas, puede resultar en violencia. (Cotrina, 2016).

Existen tres tipos de conflictos Según su estado, los conflictos se clasifican en tres categorías: conflicto activo, cuando una de las partes interesadas o terceros expresan públicamente el desacuerdo mediante demandas formales o informales; conflicto latente, que no se manifiesta públicamente, permaneciendo oculto o inactivo, aunque se identifican factores que podrían desencadenar un choque; y conflicto resuelto, en el que las partes involucradas aceptan una solución a través de acuerdos, normas o resoluciones que concluyen la disputa. La resolución del conflicto puede darse tanto antes como después de alcanzar una fase de violencia. (Cotrina, 2016).

Según la Iniciativa de Minería Responsable (2019), las comunidades locales En proyectos mineros, se refiere a las poblaciones que habitan en las áreas donde se realizan las operaciones. Estas comunidades incluyen tanto a quienes viven cerca de la mina o sus instalaciones como a aquellos que dependen directa o indirectamente de la industria minera para su sustento. La participación activa de las comunidades locales en decisiones clave, como el uso del suelo, la gestión del agua, la seguridad y la salud, es fundamental para asegurar que los proyectos mineros sean sostenibles y socialmente responsables.

Según Belaunde (2019), un proyecto minero en la actualidad involucra la exploración, extracción, procesamiento y comercialización de minerales metálicos y no metálicos, empleando tecnologías avanzadas y cumpliendo con estándares de seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. Aunque estos proyectos pueden generar empleo y riqueza, también conllevan riesgos para la salud, el entorno y las comunidades cercanas si no se gestionan adecuadamente. Por ello, es fundamental que se desarrollen de forma transparente, promoviendo el diálogo y la participación ciudadana, para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a la variable II, se ha considerado los siguientes conceptos:

La viabilidad social en la minería, se refiere a la capacidad de un proyecto minero para generar beneficios y satisfacer las necesidades tanto de la comunidad local como de otras partes interesadas. Según Hildebrandt (2016), la viabilidad social es crucial para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos, ya que la ausencia de aceptación social puede desencadenar conflictos y rechazo. Por ello, es fundamental considerar la viabilidad social desde las etapas iniciales del proyecto y evaluarla continuamente durante todo el ciclo de vida de la operación minera.

En el contexto minero del Perú, las "malas prácticas sociales" Incluyen acciones que impactan negativamente a las comunidades locales e indígenas, como la ausencia de consulta previa, la violación de derechos humanos y laborales, y el incumplimiento de acuerdos establecidos con las comunidades. Estas prácticas debilitan la cohesión social y afectan el bienestar de las personas involucradas. Según Sánchez (2019), tales acciones perpetúan la desigualdad y los conflictos en las regiones mineras del país.

Los "incumplimientos de acuerdos" Se refieren al incumplimiento de los compromisos que las empresas mineras asumen con las comunidades locales y los gobiernos. Estos acuerdos suelen abarcar temas como la protección ambiental, el desarrollo socioeconómico de las comunidades y la distribución equitativa de beneficios. Según Pérez (2018), el incumplimiento de dichos acuerdos promueve la aparición de conflictos socioambientales en las áreas mineras del país.

El "reasantamiento poblacional" En la minería peruana, se refiere al desplazamiento de comunidades locales de sus hogares y tierras para dar lugar a proyectos mineros. Este proceso implica la reubicación de las personas afectadas en nuevas zonas, buscando reducir los impactos negativos de la actividad minera en sus vidas y entornos. Según Mendoza (2017), el reasantamiento poblacional representa un reto importante en materia de derechos humanos y bienestar social.

Creemos que este tipo de investigación es muy necesaria no solo porque evalúa los planes más viables que se pueden aplicar, sino que específicamente analiza y propone un plan estratégico de comunicación, garantizando darles la viabilidad a los proyectos mineros en el Perú.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el estudio óptimo del Plan Estratégico de Comunicación con comunidades cercanas a proyectos mineros en el Perú, y cómo afecta a la viabilidad de estos proyectos en el año 2023?

1.3 Objetivos

Objetivo general:

- Analizar el plan estratégico de comunicación con poblaciones aledañas para la viabilidad de proyectos mineros en el Perú desde el año 2016 hasta el 2023.

Objetivos específicos:

- Analizar los principales aspectos de un plan estratégico de comunicación.
- Identificar las causas de conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados.
- Comparar los planes estratégicos de comunicación de resultados fallidos versus los exitosos con poblaciones aledañas de proyectos mineros en el Perú.
- Sintetizar la información sobre las estrategias de comunicación óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros en el Perú.
- Proponer un modelo de Plan Estratégico de Comunicación para lograr un mayor porcentaje de éxito en la viabilidad de los Proyectos Mineros.

1.4 Hipótesis

- Se logrará el análisis correcto de las estrategias de comunicación para la viabilidad social de los proyectos mineros en el Perú desde el año 2016 hasta el 2023.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cualitativo, al centrarse en el estudio profundo de fenómenos sociales complejos mediante la recopilación de datos no numéricos, como comparaciones, observaciones y análisis documental. Según Creswell (2018), la investigación cualitativa busca comprender las perspectivas de los participantes y explorar sus experiencias subjetivas. Este enfoque es útil para abordar preguntas complejas y proporcionar una comprensión detallada de las experiencias y puntos de vista de las personas.

"El estudio tiene un alcance explicativo puesto que es un documento académico que presenta una investigación empírica sistemática y rigurosa con el objetivo de explicar y comprender un fenómeno o problema en particular. Esta investigación se basa en una revisión crítica y exhaustiva de la literatura existente en el campo de estudio y en la recolección y análisis de datos empíricos mediante métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos. La tesis con alcance explicativo busca proporcionar una explicación clara y coherente de un fenómeno o problema en particular, y contribuir a la comprensión general del campo de estudio" (APA, 2020). "Asimismo, se trata de un enfoque retrospectivo debido a que el comienzo de la investigación ocurre después de los eventos que se están analizando, y la información se obtiene a partir de registros o entrevistas relacionadas con los acontecimientos previamente ocurridos (Hernández, 2014)."

"En términos de su finalidad, la investigación se enfoca en la aplicación práctica y se define como un proceso sistemático y metódico de adquisición de información utilizando conocimientos teóricos y metodológicos, con el propósito de resolver desafíos prácticos o mejorar situaciones ya existentes en un contexto particular. Este tipo de investigación busca lograr la implementación efectiva de los hallazgos y se realiza en colaboración con la comunidad afectada por el problema, con el objetivo de crear soluciones específicas y beneficiosas para la sociedad (APA, 2020)."

En términos de su horizonte temporal, este estudio adopta un enfoque transversal, ya que examina datos de variables que se han recopilado a lo largo de un período específico en una muestra de la población, en este caso, desde el año 2016 hasta el año 2023.

El nivel de esta investigación se clasifica como descriptivo, ya que se presentan y relatan situaciones relacionadas con el objeto de estudio sin proporcionar explicaciones o causas subyacentes de dichas situaciones. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007), la investigación descriptiva implica la descripción, el registro, el análisis y la interpretación de la situación actual en cuestión. Este enfoque de investigación se utiliza principalmente para el diagnóstico, y su objetivo principal es comunicar detalladamente las características del evento bajo estudio.

Las variables de estudio de la investigación son:

Variable independiente: Plan estratégico de comunicación.

Variable dependiente: Viabilidad de proyectos mineros.

Este estudio se clasifica como investigación no experimental y sigue un diseño transversal. De acuerdo con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2012), la

investigación no experimental se caracteriza por no manipular conscientemente las variables, es decir, no se realizan cambios deliberados en las variables independientes. En lugar de eso, en la investigación no experimental, se observan fenómenos tal como se presentan en su entorno natural y se procede a analizarlos posteriormente.

Para este estudio se consideró como población 18 planes estratégicos de comunicación de empresas mineras a nivel nacional. Estos planes considerados están especificados en el anexo N° 02.

La selección de la muestra se llevó a cabo utilizando un enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando como base tanto la variable independiente como la variable dependiente. Esta muestra está compuesta por los 12 planes estratégicos de comunicación de empresas mineras a nivel nacional que abarcan el período desde 2015 hasta 2022 y que tienen relación con las comunidades circundantes. Estos trabajos considerados se especifican en el anexo 01.

Para el trabajo de investigación se llevó a cabo la revisión de estudios de investigación que guardan relación con los criterios relevantes al tema: como lo es el, idioma español (aunque se consideró algunas investigaciones en el idioma inglés), publicaciones de tipo artículo de revistas indexadas y tesis del repositorio de distintas universidades, año de publicación de 2015 al 2022. Para los parámetros de exclusión se han considerado a aquellos que no guarden vínculo con la pregunta de investigación ni con las variables de estudio y que no definen claramente sus características metodológicas.

Se emplearon distintos métodos para obtener información en el transcurso de esta investigación, las cuales incluyen:

Análisis documental: es la técnica que utilizamos para recolectar información haciendo uso de buscadores en revistas especializadas como Google Académico, Dialnet, ALICIA y Google Libros; donde se pueda encontrar archivos, informes, artículos y tesis de fuentes confiables; esta información se localiza en Anexo 01.

Observación: es una metodología que implica la observación detallada del proceso del fenómeno que se busca examinar, en este caso, el plan estratégico de comunicación aplicado por las empresas mineras a nivel nacional con sus respectivas poblaciones aledañas a sus proyectos.

Los artículos y tesis presentados, detallan los factores más importantes del comportamiento frente al planeamiento comunicacional presentado por diversas minas y proyectos en los últimos 7 años, ya sea información relevante para nuestro trabajo o datos que servirán para resolver los problemas más recurrentes en este sector, todos estos procesos que señalaremos sirven al concepto de mutuo beneficio y comunidad estable.

En este estudio de investigación se aplica una ficha de registro como herramienta para recopilar datos, que muestran las estrategias de comunicación usadas por distintos proyectos mineros y como estos han afectado de forma positiva o negativa dependiendo del sistema o matriz utilizada para su implementación, podremos percibir también factores que son de mucha relevancia y que pudieron ser decisivos para la efectividad del plan, como por ejemplo la economía dispuesta para el plan, la etapa en la que se implementó, y la evaluación de riesgos que se debió implementar para el nivel de intensidad del plan. Los instrumentos de recolección de datos se localizan en el anexo 02 y son los siguientes:

Instrumento 1: Ficha de identificación de las causas

Instrumento 2: Ficha de resumen de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados

Instrumento 3: Ficha de la gestión de comunicación de crisis en el sector minero

Instrumento 4: Ficha de estrategias de comunicación de resultados fallidos versus los exitosos con poblaciones aledañas a los proyectos mineros en el Perú.

Instrumento 5: Ficha de estrategias óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros en el Perú.

Para llevar a cabo el análisis de datos en el proyecto de investigación, se procedió a digitalizar toda la información recopilada. Este proceso se realizó con el propósito de cumplir con todos los objetivos del estudio y facilitar la identificación de cada uno de los indicadores planteados.

Siguiendo la perspectiva de Peersman (2014), La elección de los métodos de recopilación y análisis debe basarse en la adecuación a las preguntas clave de evaluación y en la disponibilidad de recursos para la evaluación, garantizando así la complementariedad de sus fortalezas y debilidades."

Para llevar a cabo el procesamiento de la información, se empleó un método recomendado para investigaciones cualitativas, lo cual consta de: “explorar los datos, organizar los datos, describir la información, comprender el contexto de los datos, vincular los resultados con el conocimiento disponible, y generar una propuesta” (Hernández, 2014).

Así mismo, se tiene en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

Se emplearon fuentes de información de alta credibilidad que fueron seleccionadas directamente por el autor. Esto se aplicó tanto en la búsqueda de

antecedentes y fundamentos teóricos, utilizando las pautas de estilo APA, como en el proceso de redacción y preparación del trabajo, siguiendo el formato de tesis de la UPN. La información se obtuvo tanto de la Biblioteca Virtual de la Universidad como de otras fuentes.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Analizar los principales aspectos de un plan estratégico de comunicación.

Estos aspectos se muestran a través de 2 subcategorías: Medios de comunicación utilizados por la compañía minera y el plan de relaciones comunitarias y comunicación externa, que se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 1

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA ANTAMINA

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Diálogo Directo y Mesas Técnicas: Antamina ha establecido mesas técnicas de diálogo para abordar y resolver conflictos. Estas mesas ofrecen una plataforma para la discusión directa entre la empresa y la comunidad	Iniciativas de Salud y Educación: Programas como "Efecto Áncash" y "Wiñantsik" son ejemplos de cómo Antamina se acerca a las comunidades a través de la educación y la salud.	La preocupación de las comunidades sobre los impactos ambientales han sido abordados con el Cumplimiento de Compromisos Sociales y Ambientales, La empresa se ha esforzado en cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales, adoptando políticas corporativas que incluyen el respeto por la cultura y tradiciones locales.
2	Difundir Información, la empresa minera Antamina compartió actualización mediante diversas redes y comunicados, sobre las operaciones de la mina, proyectos de desarrollo comunitario, y medidas de sostenibilidad.	Apoyo a la Gestión Local: Trabajar con los gobiernos locales para mejorar su capacidad de gestión, lo cual, a su vez, beneficia a las comunidades al mejorar los servicios y la infraestructura local.	Para evitar la desinformación y propaganda negativa como temas de impacto ambiental y uso del territorio, Antamina ha implementado mesas de diálogo técnico con las comunidades para abordar y negociar soluciones a los conflictos.
3	Mantener una política de comunicación abierta y transparente con las comunidades y autoridades locales. Esto implica informar a las comunidades sobre las operaciones de la mina y sus posibles impactos de manera clara y oportuna.	Inversión en Desarrollo Local: Invertir en proyectos que generen desarrollo sostenible en las comunidades, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los residentes.	Compromisos Ambientales y de Uso de Territorio, La empresa asumió compromisos para minimizar y controlar los impactos ambientales de sus operaciones.

Nota. Extraído de : Molla, E. (2023)

Tabla 2

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA COIMOLACHE

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Reforzar el conocimiento de las comunidades sobre las políticas de responsabilidad de la empresa: - Plan de visitas. - Manual de ELA. - Manual de responsabilidad social y ambiental. -Página web oficial de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	La Cía. Minera Coimolache cuenta con el Plan de Participación Ciudadana, que tiene como objetivo establecer las formas de participación y de relacionamiento entre la empresa y la comunidad. Asimismo, tiene como objetivo proporcionar información adecuada sobre los temas que son relevantes para la población y comprender sus puntos de vista.	La comunicación desempeña un papel fundamental en todas las labores de la Cía. Minera Coimolache. Se busca compartir información de manera oportuna, consciente y transparente así como el constante diálogo con los pobladores para resolver cualquier inquietud.
2	Optimizar la comunicación entre la empresa y los pobladores: -Oficinas de Información El Tingo y Chugur. - Reportaje sobre el Sistema de Aguas “Manuel Vásquez Díaz” de Bambamarca. -Uso de los medios locales y departamentales.	Plan de Relaciones Comunitarias: - Programa de Cumplimiento de Compromisos Sociales. -Programa de Promoción de Empleo Local. -Programa de Desarrollo Sostenible. -Programa de Inversión Social	En la Minera Coimolache se cuenta con programas como: -Protocolo de Relacionamiento, establecido junto con la población. -Programa de Resolución de Quejas y Disputas, para evitar conflictos. - Programa de Monitoreo Socio Ambiental Participativo, para que todos estén informados y fiscalicen los impactos de la operación. -Programa de Sensibilización Ambiental, para que empresa y comunidad juntos cuiden el medioambiente.
3	Promover la participación de las comunidades: -Talleres Participativos. -Feria Empresarial. - Spots radiales. -Distribución del Boletín “Desarrollo en El Tingo”	La oficina de información dispone de un equipo de empleados permanentes y competentes que están preparados para abordar y gestionar todas las preguntas y dudas generadas por las operaciones de la empresa Minera Coimolache.	

Nota. Extraído de (Barrantes & Orejuela, 2017)

Tabla 3

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA RIO TINTO

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Desarrollo de la participación activa (acción comunicativa). Talleres participativos y reuniones mensuales.	Generar mayor acercamiento entre la empresa minera y los líderes locales. Involucrar a la empresa en los intereses de la comunidad.	Nuevo Plan Estratégico de Comunicación que contribuya a fortalecer las relaciones entre la comunidad y la industria minera, con la participación activa de todos los segmentos sociales involucrados.
2	Implementar material gráfico y audiovisual. Programas radiales	Implementar medios de comunicación para llevar el mensaje a toda la población y reforzar la función de la división de relaciones con la comunidad.	La compañía minera se compromete a tener una participación más activa en las actividades sociales de la región directamente afectada, en particular en la comunidad de La Granja.
3	Visitas guiadas y reuniones trimestrales con la comunidad (hacer uso de lenguaje coloquial e información transparente).	Transmitir una percepción de compromiso con la comunidad. También, construir e incrementar la credibilidad de la empresa.	Los desafíos en las relaciones surgen como resultado de proyectos no cumplidos, lo que crea la impresión de una falta de compromiso social. Además, muchos miembros de la comunidad sienten que no están siendo considerados en los programas de la empresa ni tienen acceso a oportunidades de empleo proporcionadas por la misma.

Nota. Extraído de (Lobatón & Vásquez, 2018)

Tabla 4

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA TIA MARIA

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Radios locales y página web oficial de Southern Copper Corp.	Conocer la imagen y posicionamiento de Southern en los pobladores de Cocachaca a través de una encuesta en agosto del 2012, identificando que era negativa debido a los pasivos ambientales, las demandas de empleo y de saneamiento y alcantarillado.	Etapas de acercamiento: Se realizó a través del centro de servicios empresariales (CESEM) de la Cámara de comercio e industria de Arequipa. En el verano de 2013, se proporcionó financiamiento para promover actividades recreativas en las playas de Arequipa y para respaldar eventos festivos en los asentamientos humanos.
2	Spots publicitarios educativos en radios locales sobre salud, educación y agricultura. Además de una audiencia pública.	La empresa implementó un conjunto de acciones comunicativas estructuradas y sostenidas en el tiempo para obtener la aprobación del segundo Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y se establece de muchos recursos para su implementación.	Etapas de Construcción de Confianza: Con el objetivo de promover una imagen de Southern como una empresa comprometida con el bienestar de la comunidad, se puso en marcha una campaña de concientización. Posteriormente, el CESEM intervino proporcionando entrenamientos y apoyo técnico en la agricultura, colaborando con agricultores, docentes y profesionales de la salud.
3	- Módulo informativo multimedia en «Pampa Cachendo» - Taller participativo e informativo. - Campaña mediática «El futuro llegó», anunciando la inversión de 100 millones de soles a invertirse en alcantarillado, empleo a 3,000 habitantes de Cocachaca.	La estrategia busca aumentar el respaldo al proyecto a través de múltiples métodos, como respaldar eventos, proporcionar capacitación, donar recursos y crear conciencia, pero no incluye en ningún momento la intención de establecer procesos de escucha y diálogo con los residentes. En este enfoque, el equipo plantea sus objetivos y busca lograrlos sin involucrar a la población en el proceso.	Etapas de Procedimientos Participativos: Se dio inicio anunciando ajustes técnicos al proyecto, como el cambio de fuente de agua de agua superficial o de acuíferos a agua de mar. Esta modificación tranquilizó a muchas personas preocupadas, aunque el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) no contenía un análisis de viabilidad de esta operación.

Nota. Extraído de (Macassi, 2018)

Tabla 5

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA SANTA ANA DE PACOTA I

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Juntas y reuniones con los líderes de la Comunidad (Presidente de la comunidad y el alcalde)	En el año 2017, la empresa implementa un presupuesto destinado a la creación de la jefatura de Comunicaciones. No sólo se encargaría de establecer mejores relaciones con la comunidad sino de informar, explicar y que el mensaje sea claro y directo sobre los beneficios que podrían alcanzar mediante una colaboración armoniosa entre la empresa y la comunidad.	El desarrollo de las acciones comunicativas comenzó con el diálogo y la participación de la comunidad. En primer lugar, se realizaron hasta cuatro reuniones de planificación con las autoridades máximas de la localidad, como son el alcalde, los regidores y los representantes de la comunidad.
2	Capacitaciones a la comunidad haciendo uso de elementos audiovisuales.	La empresa minera ha establecido que el principal interés es el desarrollo sostenible de las comunidades aledañas al proyecto. Tanto mejoras económicas como en infraestructura, carreteras y comercio. Mejora del nivel de centros educativos, y fomento de la investigación y del desarrollo.	Implementó un departamento de Comunicaciones, el cual incluía un diseñador, un redactor, un asistente de marketing y un comunicador social. Ellos se comprometieron a transmitir información de manera clara y precisa a la población, con el propósito de lograr que comprendieran que la reactivación de la planta podría traerles beneficios si colaboraban en conjunto con la empresa.
3	Visitas a escuelas para presentar información sobre la minería y sus impactos positivos en las áreas donde se lleva a cabo. - Publicidad de capacitaciones mediante banners y carteles.	Desde el inicio de nuestras interacciones con la comunidad, establecimos un vínculo directo, escuchamos sus inquietudes, abordamos sus necesidades y preocupaciones, e incluso colaboramos en el desarrollo de propuestas que podrían ser sometidas a la aprobación directa de la comunidad en beneficio mutuo.	

Nota. Extraído de (Berrospi, 2019)

Tabla 6

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA QUELLAVECO

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Spots radiales y actividades deportivas y culturales.	Promover un diálogo democrático a través de un espacio que facilite la expresión de puntos de vista, ideas, preocupaciones y temores tanto de la empresa como de la comunidad. Además, este espacio permitiría a los involucrados intercambiar ideas y llegar a soluciones pacíficas y sostenibles a largo plazo.	En un principio la empresa AngloAmerican llegó a convenios unilaterales con los gobiernos nacionales o regionales sin tener en cuenta a la comunidad, lo que intensificó el conflicto.
2	Mesa de diálogo con los líderes de la comunidad. -También se realizaron entrevistas.	Establecer una comunicación participativa, buscando beneficios mutuos y absolviendo las dudas de la comunidad.	La empresa minera estableció una mesa de diálogo, con la finalidad de resolver las tensas relaciones. Se establecieron tres objetivos fundamentados en las preocupaciones y solicitudes de la población, las cuales tenían como finalidad: i) determinar y acordar métodos para asegurar la gestión eficiente de los recursos hídricos, ii) supervisar y hacer cumplir los compromisos ambientales, y iii) promover el desarrollo sostenible de los proyectos en el departamento de Moquegua.
3	Vocerías. - Visitas guiadas. - Página web. - Talleres participativos	Establecer conjuntamente una visión con la comunidad orientada hacia la sostenibilidad ambiental y socioeconómica en el largo plazo.	AngloAmerican demostró una mayor disposición para entablar conversaciones y establecer relaciones con las comunidades, y al mismo tiempo, el gobierno regional desempeñó un papel crucial en la resolución del conflicto.

Nota. Extraído de (Cabrera, Ortiz & Urrutia, 2016)

Tabla 7

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA TOROMOCHO

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Talleres, plenarios de presentación de información clave, foros temáticos, reuniones, audiencias públicas.	Las estrategias de comunicación se articulaban primeramente internamente con el equipo y luego con MCP para atender esas necesidades propias de cada espacio de comunicación, consulta, buscando la simplicidad de los mensajes y la retroalimentación de los temas tratados.	Crear canales de comunicación bidireccionales que posibiliten la facilitación de conversaciones y promuevan una relación basada en la confianza y la disposición para explorar intereses comunes, en función al diálogo de partes y de interesados para los temas del reasentamiento.
2	Radios locales, pancartas, guías amigables e folletos impresos. - Mesa de diálogo permanente.	Plan de Participación Ciudadana: Se realizaron diversos espacios de participación ciudadana y de consulta, todas estas están documentadas en la información de la gestión del proceso.	Consulta abierta y participativa de definición del sitio de reasentamiento. Se llevaron a cabo talleres a nivel de comunidades y organizaciones, en los cuales se implementó un método de consulta distinto al enfoque convencional, permitiendo a los participantes expresar sus opiniones y posturas de manera formal, libre e informada.
3	Ferias informativas multiplataformas. - Talleres participativos e informativos. - Visitas guiadas. - Talleres de presentación del EIA.	El Programa de Comunicación y Consulta del PRC: Abordar la tarea de construir relaciones sólidas fundamentadas en la confianza mutua, logrando esto a través de la entrega puntual de información pertinente y transparente acerca del proyecto, sus progresos y sus perspectivas.	La participación activa y la comunicación abierta entre los involucrados crearon un entorno propicio para prevenir conflictos sociales y alcanzar acuerdos beneficiosos para el proceso.

Nota. Extraído de (Flores, 2022)

Tabla 8

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA GOLD FIELD'S

	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Frente a un problema de desinformación se designó a Miguel Inchaustegui como vocero autorizado, quien informó en conferencia de prensa que la contaminación con plomo en sangre de Hualgayoc, no era responsabilidad directa de la empresa, este informe fue transmitido por radio y tv.	Muestra los buenos ángulos de la mina a la audiencia joven y publicitarse por este medio, también colaborando con eventos y entre otros.	El equipo de inteligencia designo escalas del nivel de crisis que van a afrontar, Gold Field asumió el caso de plomo en sangre como una amenaza de nivel medio. En lugar de responder de inmediato a la prensa, se comunicó con la población y solicitó una mesa de dialogo. Para contrarrestar la desinformación.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de “El Ronderito” un personaje amigable que está presente en los principales programas radiales: Onda Popular, Bambamarca y Charles. 	Por otro lado, tiene presencia en los principales medios de comunicación radiales, impresos y digitales, en los cuales difunde temas claves que ayudan a posicionarla de manera positiva.	Establecer una comunicación directa con la comunidad para mitigar el conflicto, se considera todos los posibles contextos antimineros. Solicitar pruebas y estudios para demostrar las evidencias, se buscó la colaboración con las autoridades de Hualgayoc y la Dirección Regional de Salud de Cajamarca, se establece dialogo positivo y mejora de relación, reforzando su compromiso de mejorar las prácticas socio ambientales y velar por la seguridad en la zona.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene impacto en los principales medios de comunicación radiales, impresos y digitales, en los cuales difunde temas claves que ayudan a posicionarla de manera positiva. 	Programa REDyPAC: Capacita y apoya tecnológicamente a 480 productores de leche y queso en Hualgayoc.	

Nota. Extraído de (Vásquez, 2019)

Tabla 9

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA CONGA

	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de acción que debería haber tomado la empresa minera	Plan de acción ante la crisis
1	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicos locales (Panorama Cajamarquino) y los principales periódicos de Lima (diario El Comercio) 	Debido al historial desafortunado de yanacocha, los posibles futuros positivos de conga ya estaban manchado, por lo cual era necesario un mayor aporte a la publicidad positiva y eventos que limpiaran la reputación para nuevos proyectos.	Se recurrieron a varios medios de comunicación para reiterar su intención y preocupación del conflicto, ante un diario local en Cajamarca, el gerente de la empresa Buenaventura (socia de Yanacocha) reiteró la necesidad de dialogar con las comunidades.
2	<ul style="list-style-type: none"> • El principal medio por internet que utilizo Yanacocha y conga en medios sociales fue YouTube. Yanacocha publicito sus marchas para el dialogo YouTube un video corporativo donde muestra escenas de la marcha de empleados el mismo día. 	El gerente general, en una entrevista con un diario de Lima, expresó su deseo de reunirse con los líderes de la oposición, con el ánimo de solucionar conflicto social con pobladores de Cajamarca, (Falta de comunicación directa con los grupos de interés) estas comunicaciones fueron infructíferas.	El vicepresidente legal de Newmont Sudamérica, en entrevista con un canal televisivo de Lima, afirmó que no hay impacto negativo en las fuentes hidrográficas de la zona delimitada del proyecto Conga.
3	En 2010, Yanacocha presentó al Ministerio de Energía y Minas el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) del proyecto Conga, el cual recibió la aprobación gubernamental meses después, en octubre del mismo año. La noticia se difundió por los principales medio de tv radio y paginas web.	Debido a los muchos grupos opositores antimineros, el enfoque correcto debió ser poner más esfuerzo en competir contra la publicidad negativa de estos grupos difundían y fortalecer la confianza que se perdió, enfocarse en convertir a la población en un aliado.	Representantes de la empresa se reunieron con los facilitadores del diálogo. En dicha cita, el gerente general expresó que Yanacocha cumplirá con la propuesta del agua primero, y reiteró que están dispuestos a mejorar su relación con el pueblo de Cajamarca invirtiendo en proyectos y facilitando las demandas.

Nota. Extraído de (Lozano, 2020)

Tabla 10

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA BARRICK

	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Uso de redes sociales, como Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn, para comunicarse con el público y compartir actualizaciones relevantes.	La prevención de conflictos socio-ambientales en dos comunidades que pertenecen a la zona de influencia. Las comunidades campesinas serán estudiadas bajo el modelo de comunicación estratégica basado en el enfoque sistémico que nos propone Daniel Scheinsohn (2011).	Identificar y gestionar conflictos potenciales, a partir de un enfoque integral, sistémico y contingente de la comunicación, cuya base radique en el constante análisis de los públicos y temas negativos y positivos, para la construcción de estrategias adecuadas.
2	Difusión de información relevante para el desarrollo de capital reputacional de Barrick que incluye: temas operativos, medio ambiente, donaciones, auspicios, eventos, voluntariado. (por TV, y paginas web)	Modelo de estrategia de comunicación utilizado: Publicidad • Relaciones públicas • Promoción • Difusión periodística • Literatura • Papelería • Heráldica corporativa • Eventos • Auspicios, etcétera.	Con el fin de garantizar la continuidad de la operación minera se establecieron medidas como Mesas de Diálogo y dependencias descentralizadas de resolución de conflictos.
3	La empresa mantiene su sitio web actualizados donde pueden compartir información sobre: temas operativos, medio ambiente, donaciones, auspicios, eventos, voluntariado.	El diálogo constante con la comunidad es necesario para obtener el modelo de comunicación que utilizara la empresa minera teniendo en cuenta la necesidades, intereses, posiciones y prioridades de las comunidades dentro de sus localidades.	Actualmente la minera tiene 7 Mesas de Diálogo instaladas para establecer un contacto de comunicación constantes, estos medios evitan que los problemas se conviertan en crisis, para no llevar a problemas que perjudiquen la reputación e imagen de la minería.

Nota. Extraído de (REYES, 2016)

Tabla 11

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA TIA MARIA

	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	La empresa inició su incidencia para generar apoyo al proyecto a través de programas radiales y espacios comprados en medios locales.	Southern Perú subestimó la articulación opositora y sobreestimó el alcance e importancia de su red de aliados y de sus instrumentos de gestión social.	Para evitar el conflicto se estudió la economía de la población del distrito de Cocachaca, la más cercana al proyecto, se concentra en tres principales actividades económicas: la actividad agrícola, el sector de industrias manufactureras y la explotación de minas y canteras. (Se descubrió historia por conflicto con el agua) y su vinculación con la actividad agrícola.
2	En 2015, la empresa Southern, desarrolló una estrategia social llamada Plan Reencuentro, cuyo objetivo principal era reconciliar a la población local con el proyecto minero.	El conflicto surgió por la falta de comunicación hacia el grupo principal (actividad agrícola) y el miedo de que se pueda perjudicar el agua, además de temas como el polvo producto de las explosiones, llegaría a las zonas agrícolas debido a los cambios de dirección del viento.	
3	Después de propagandas y campañas de beneficios que implemento la minera terminaron con programas como Plan Reencuentro y sus actualizaciones en su página web.	Uno de los temas que manejaban la oposición y no supo manejar la empresa es el historial de accidentes ambientales de la anterior gestión, expone claramente cuando dice: “No estamos contra la actividad minera pero sí contra la empresa, y contra proyectos irresponsables”.siendo clara la falta de comunicación y estrategias.	En 2009 los problemas que se analizaron con “El proyecto afectaría gravemente la disponibilidad de agua” comentaron, y en 2011 el estudio encargado a la UNOPS no hizo más que empeorar mas el caso, Posteriormente se elaboró un nuevo estudio tomando en cuenta el levantamiento de las observaciones de la UNOPS y las preocupaciones de la población local, pero ya su legitimidad había sido dañada.

Nota. Extraído de (Ferreira, 2019)

Tabla 12

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA LOS CHANCAS

	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	la empresa MMG, lanzó una campaña agresiva de comunicación para desmentir versiones sobre la contaminación del agua, aire y de la biodiversidad, mediante redes sociales y radio tv.	Para fortalecer la comunicación de la empresa con el entorno social, la empresa Xstrata, lanzó un programa de comunicación externa para mantener las buenas relaciones y generar confianza en la población, en ese sentido mantener informada a la población sobre las actividades del Provento	El uso de Programa de comunicación para la identificación temprana de dudas, preocupaciones y posibles cuestionamientos hacia actividades de la empresa, a fin de evitar oportunamente potenciales situaciones de conflicto social.
2	Para fortalecer el lazo con las comunidades se estableció herramientas de comunicación: Spots Radiales, Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram, Youtube), Oficinas informativas, Talleres participativos, Asambleas comunales.	El Plan de Comunicaciones usado es engranar los mismos objetivos con los diversos actores sociales involucrados de manera directa o indirecta en el ámbito de interacción.	Informar a la población acerca de la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental, mediante asambleas comunales la elaboración y proceso del Estudio de Impacto Ambiental y se complementaría la información del Estudio de Impacto Ambiental mediante material impreso y visitas a cada casa.
3	Centros Comunitarios: Participación ciudadana en los programas sociales de la empresa MMG.	Estos planes se convierten es estrategias , con la simple y oportuna difusión y retroalimentación adecuada de la información, lo cual garantizará la participación efectiva en la toma de decisiones.	

Nota. Extraído de (Fernandez, Rey, 2021)

Tabla 13

Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: EMPRESA LAS BAMBAS

	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1	Su sitios web corporativos suele tener un corponentamiento informativo proporcional, brindando información sobre sus operaciones, proyectos, políticas y prácticas.	Diálogo y consultas, Las compañía minera establece canales de comunicación para entablar un diálogo constante con las comunidades, incluyendo reuniones, consultas públicas y sesiones de participación.	El no cumplimiento de las 17 condiciones sociales. La violencia institucional del Estado expresada en la presencia de la PNP y de militares en la región.
2	Comunicados de prensa: Las empresa utiliza comunicados de prensa para anunciar novedades, eventos importantes o responder a situaciones críticas.	Programas de responsabilidad social La empresa implementa programas de responsabilidad social para abordar las necesidades y preocupaciones de las comunidades locales en áreas como la educación, la salud, el desarrollo económico y la preservación cultural.	Debido a las modificaciones del EIA disminuyen las áreas de influencia directa e indirecta. En consecuencia quedan excluidas muchas comunidades y centros poblados de los posibles beneficios del proyecto minero.
3	Las compañía minera utiliza plataformas de redes sociales como Twitter, Facebook, LinkedIn e Instagram para difundir información, promover sus proyectos y responder a inquietudes de la comunidad.	Infomes de sostenibilidad, publica informes de sostenibilidad para proporcionar transparencia y rendición de cuentas sobre sus actividades, impactos ambientales y esfuerzos para colaborar con las comunidades.	

Nota. Extraído de (Pinto, Luyo, 2017)

3.2. Identificación De Las Causas De Los Conflictos En Los 12 Proyectos Mineros Estudiados

Tabla 14

Causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados

Nº	PROYECTO	CAUSA	%	FUENTES
1	Proyecto Las Bambas	Malas prácticas sociales e incumplimiento de acuerdos establecidos.	16.67%	(Pinto, Luyo, 2017) (Lozano, 2020)
2	Proyecto Conga - Yanacocha	Malas prácticas sociales por parte de Yanacocha		
3	Rio Tinto Minera Perú Limitada S.A.C	Adquisición de tierras y de reasentamiento	16.67%	(Lobatón y Vásquez, 2018)
4	Proyecto Minero Toromocho - Chinalco	Adquisición de tierras y de reasentamiento poblacional.		(Flores, 2022)
5	Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C	La empresa no promovió el empleo local e incumplimiento de sus	8.33%	(Venegas Venegas, C)
6	Compañía Minera Coimolache	Contaminación o deterioro ambiental,		
7	Proyecto Los Chancas - Souther Perú	Ilegalidad y contaminación ambiental.	33.33%	(Barrantes y Orejuela, 2017) (Fernandez, Rey, 2021)
8	Cerro Corona - Gold Fields La Cima S.A.	Contaminación ambiental		(Vásquez, 2019) (Reyes, 2016)
9	Proyecto Pierina - Minera Barrick Misquichilca	Contaminación ambiental y evasión en pagos de regalías.		
10	Sociedad Minera De Responsabilidad Limitada Santa Ana De Pacota 1	Reapertura de una planta concentradora abandonada	8.33%	(Berrospi, 2019)
11	Proyecto Minero Quellaveco	Deficiencia en el EIA con respecto al uso de las	16.67%	(Cabrera, Ortiz y Urrutia, 2016)
12	Proyecto Minero Tía María - Souther Perú	Deficiencia en el EIAI especialmente la falta de un estudio hidrogeológico.		(Macassi, 2018)
TOTAL		100%	100.00%	

Nota: El gráfico representa las principales causas que llevaron a estos proyectos mineros estudiados a conflictos sociales, dando como resultado que gran parte se debe a la contaminación y/o percepción de contaminación ambiental que tienen los pobladores locales con respecto a la minería.

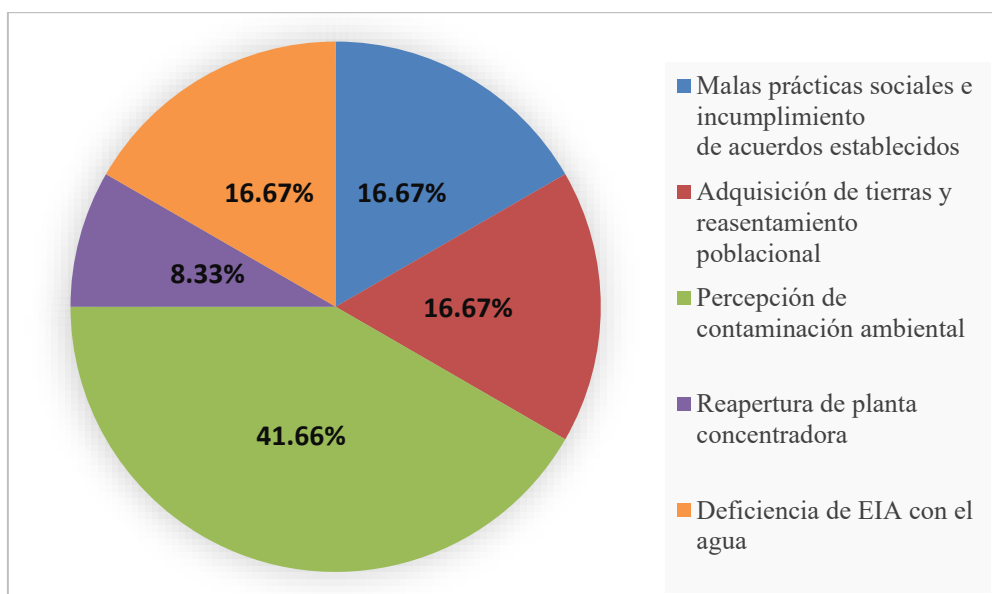
Tabla 15

Cuadro resumen de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados

CAUSA	PORCENTAJE
Malas prácticas sociales e incumplimiento de acuerdos establecidos	16.67%
Adquisición de tierras y reasentamiento poblacional	16.67%
Percepción de contaminación ambiental	41.66%
Reapertura de planta concentradora	8.33%
Deficiencia de EIA con el agua	16.67%
Total	100%

Figura 1.

Resumen porcentual de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados



Nota: El gráfico representa un resumen porcentual de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados, de los cuales el 41.66% se debe a que las comunidades

mayormente se ven afectadas por la percepción de la contaminación ambiental; 16.67% se debe a las malas prácticas sociales, incumplimiento de acuerdos, deficiencia en el EIA y por la adquisición de tierras; una cantidad mínima de 8.33% se debe a la reapertura de planta concentradora.

3.3 Comparar los planes estratégicos de comunicación de resultados fallidos versus los exitosos con poblaciones aledañas de proyectos mineros en el Perú.

Tabla 16

Estrategias de comunicación de resultados fallidos versus los exitosos con poblaciones aledañas

N°	Resultados Fallidos	Resultados Exitosos	¿POR QUÉ?	FUENTES
1	CONGA		Debido al mal historial por parte de YANACOCHA, entre casos que el proveedor ocupa en desagravio con concesión. Debido a las acciones y sus influencias que provocaron marchas y protestas.	(Lozano, 2020)
2	TIA MARIA		La falta de negociaciones hacia el principal grupo opositor Las actividades agrícolas. El estudio del 2011 encargado a la ORDEN que remarcaba, 138 observaciones.	(Macassi, 2018)
3		LOS CHANCAS	Una campaña agresiva de comunicación para desmentir versiones sobre la contaminación del agua. Comunicación externa para mantener las buenas relaciones y generar confianza en la población.	(Fernandez, Rey, 2021)
4	LAS BAMBAS		El no cumplimiento de las 17 condiciones sociales. Modificaciones del EIA disminuyen las áreas de beneficios, quedando excluidas muchas comunidades.	(Pinto, Luyo, 2017)
5		CATALINA HUANCA	Abordó los conflictos a partir de la predisposición del diálogo y el cumplimiento de los acuerdos establecidos con las comunidades.	(Venegas Venegas, C)
6		COIMOLACHE	El reforzar el conocimiento de las comunidades acerca de las políticas y responsabilidades de la empresa, así como de la gestión comunicación, población informada y participativa.	(Barrantes y Orejuela, 2017)
7	RIO TINTO		No cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación exclusivo para el caserío. Experiencia negativa con las anteriores empresas mineras.	(Lobatón y Vásquez, 2018)
8		BARRICK	Uso de comunicación estratégica, busca entender los intereses que priman en cada uno de los públicos para crear una convivencia mutua.	(Reyes, 2016)
9		GOLD FIELD	Diálogo positivo y mejora de relación, reforzando su compromiso de mejorar las prácticas. Informar también a la audiencia joven y publicitarse por este medio.	(Vásquez, 2019)
10		SANTA ANA DE PACOTA I	La práctica anticipada de planes para informar de los beneficios y resolver todas sus dudas sobre el proyecto antes de comenzar, a base de comunicación.	(Berrospi, 2019)
11		QUELLAVECO	Diálogo democrático a través de un espacio donde se permitiera exponer los puntos de vista, ideas, preocupaciones y temores de ambas partes. El buen historial de la empresa a cargo ayudó en gran medida a generar confianza.	(Cabrera, Ortiz y Urrutia, 2016)
12		TOROMOCHO	Buenas prácticas sociales para lograr la aprobación del reasentamiento, a base de beneficios convenientes y participación constante.	(Flores, 2022)

Fuente: *Elaboración propia*

Nota. El gráfico representa los resultados fallidos versus los exitosos en los 12 proyectos mineros estudiados, de los cuales el 33.33% se debe a minas que tuvieron un mal resultado en su forma de interactuar con sus comunidades y 66.67% se debe a las minas que

tuvieron un buen resultado trabajando con sus modelos de comunicación.

3.4 Síntesis de la información sobre las estrategias de comunicación óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros en el Perú.

Tabla 17

Estrategias óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros

ESTRATEGIAS ÓPTIMAS	PROYECTO MINERO
Plan Preventivo de Conflictos utilizando comunicación directa con la comunidad.	LOS CHANCAS
Mantener una comunicación constante con la población.	
Predisposición de diálogo con la comunidad.	ANTAMINA
Buenas prácticas sociales.	
Informar de manera transparente a la comunidad sobre las políticas y responsabilidades de la empresa.	COIMOLACHE
Comunicación estratégica identificando las necesidades e intereses de la población.	BARRICK
Diálogo positivo y realimentación de las buenas prácticas de la empresa.	GOLD FIELDS
Plan de comunicación para informar sobre los beneficios y resolver dudas antes de iniciar el proyecto.	SANTA ANA DE PACOTA I
Diálogo democrático con la comunidad.	QUELLAVECO
Buenas prácticas sociales.	
Informar a la población sobre los beneficios para la comunidad	TOROMOCHO

Fuente: *Elaboración propia*

3.5. Proponer un modelo de Plan Estratégico de Comunicación para lograr un mayor porcentaje de éxito en la viabilidad de los Proyectos Mineros.

Tabla 18

Ficha de evaluación comunitaria

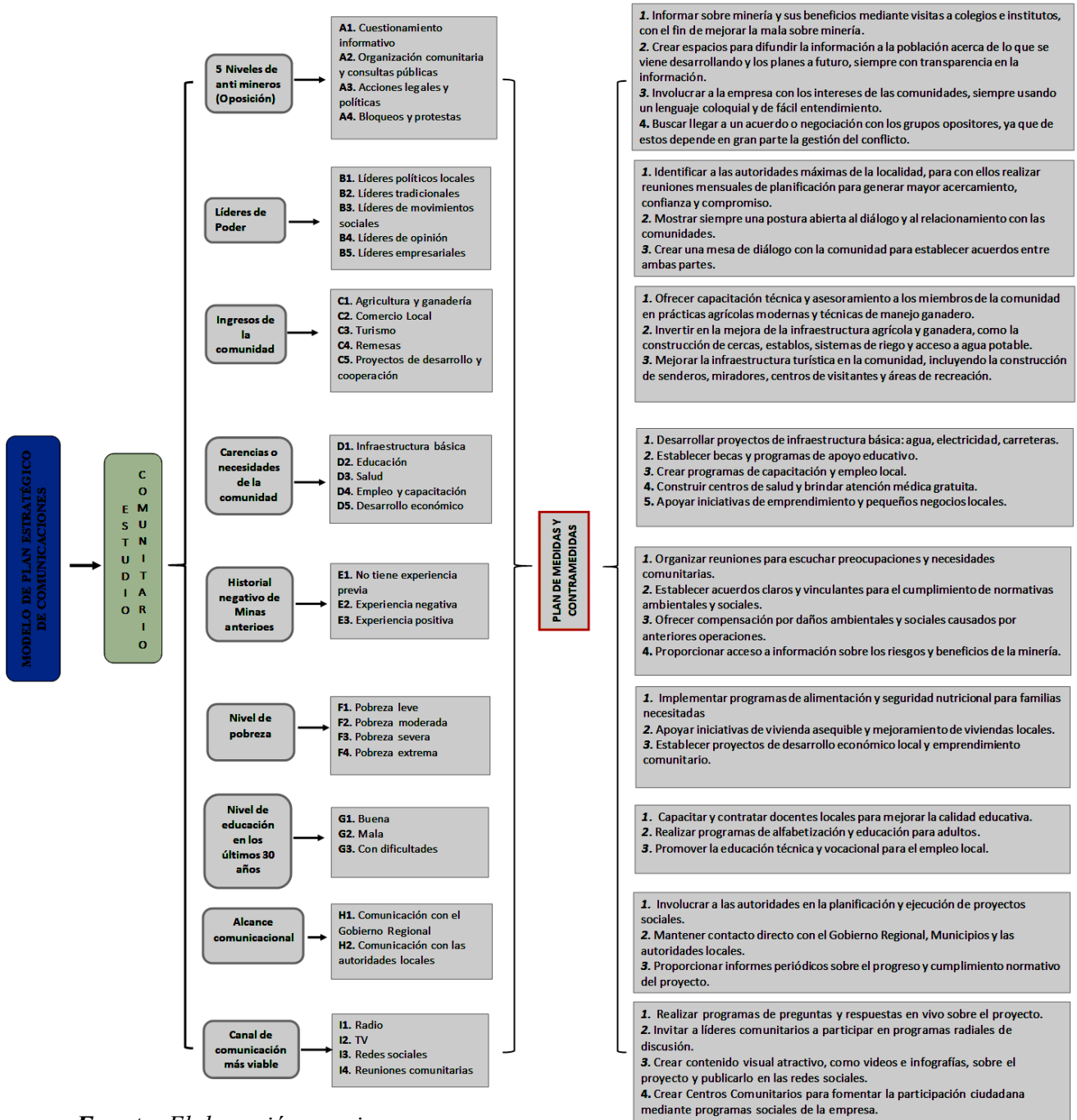
5 Niveles de anti mineros (Oposición)		LIDERES DE PODER	
A1	Cuestionamiento informativo	B1	Líderes políticos locales
A2	Organización comunitaria y consultas públicas	B2	Líderes tradicionales
A3	Acciones legales y políticas	B3	Líderes de movimientos sociales
A4	Bloqueos y protestas pacíficas	B4	Líderes de opinión
A5	Sabotaje y resistencia directa	B5	Líderes empresariales
Ingresos de la Comunidad		Carencias o necesidades de la comunidad	
C1	Agricultura y ganadería	D1	Infraestructura básica
C2	Comercio local	D2	Educación
C3	Turismo	D3	Salud
C4	Remesas	D4	Empleo y capacitación
C5	Proyectos de desarrollo y cooperación	D5	Desarrollo económico local
HISTORIAL NEGATIVO DE MINAS PASADAS		Tasa de empleo o nivel de pobreza	
E1	La comunidad no tiene experiencia previa	F1	Pobreza leve o nivel 1
E2	Sí, experiencia negativa	F2	Pobreza moderada o nivel 2
E3	Sí, experiencia positiva	F3	Pobreza severa o nivel 3
		F4	Pobreza extrema o nivel 4
Nivel de educación en los últimos 30 años		Alcance comunicacional (disponible/accesible)	
G1	Educación buena	H1	Comunicación con el Gobierno Regional
G2	Educación Mala		
G3	Educación con dificultades	H2	Comunicación con las autoridades locales
CANAL DE COMUNICACION MÁS VIABLE			
I1	Radio		
I2	tv		
I3	redes sociales		
I4	reuniones comunitarias		

Fuente: Elaboración propia

Nota: La ficha de evaluación está realizada considerando nueve aspectos muy importantes al momento de analizar a la comunidad aledaña al proyecto; esto nos permitirá conocer las características y necesidades de la localidad, para así tomar acciones de comunicación correctas.

Tabla 19

Esquema de un Modelo de Plan Estratégico de Comunicaciones



Fuente: Elaboración propia

Nota: El Plan Estratégico de Comunicaciones inicia haciendo un estudio a la comunidad utilizando la ficha de evaluación presentada en la Tabla 18, esta nos permite saber ante qué tipo de comunidad se encuentra el proyecto minero; luego, se realiza un Plan de Medidas y Contramedidas, con las acciones más correctas y acertadas para la situación. Los ítems con numeración (A1, B1, C3..., Etc.) se encuentran descritos y detallados en el ANEXO N°3.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se confirma la validez de la hipótesis original que sostiene que "El análisis adecuado de las estrategias de comunicación contribuirá a la viabilidad social de los proyectos mineros en el Perú hasta el año 2023". A lo largo del estudio, se ha evidenciado que una comunicación estratégica adecuada puede ser determinante para el éxito o fracaso de un proyecto minero.

Los Análisis de Casos a Favor, es decir los casos exitosos, como el de Coimolache (Barrantes & Orejuela, 2017), demuestran que la implementación de tácticas de comunicación proactivas y bidireccionales, que incluyen el uso de medios digitales, radio, TV local y redes sociales, han permitido no solo informar sino también recibir retroalimentación de las comunidades afectadas. Estas estrategias han ayudado a construir una imagen corporativa positiva, promoviendo una mejor comprensión de la minería y asegurando la licencia social para operar.

Otro ejemplo relevante es el de Gold Fields, donde se observó que, a pesar de los problemas iniciales con las comunidades, la introducción de un programa de comunicación estratégico permitió mitigar los conflictos y restaurar la confianza (Vásquez Castillo, 2019). Estos casos ilustran cómo la comunicación efectiva puede ser una herramienta poderosa para la gestión de conflictos y la obtención de aceptación social.

Para tener un abarque mayor se analizó a detalle los Casos en Contra, el caso del Proyecto Minero Conga (Lozano, 2020) resalta las consecuencias de una gestión deficiente en comunicación frente a una crisis. La falta de un enfoque estratégico y la subestimación del poder de las protestas masivas, las campañas en medios y la movilización de líderes

comunitarios resultaron en la pérdida de legitimidad y aceptación social del proyecto, culminando en la denegación de la licencia social.

Similarmente, la situación de la Empresa Minera Barrick, al compararla con la tesis de Reyes Calderón (2016), muestra que las estrategias de comunicación utilizadas no lograron abordar adecuadamente los conflictos socio-ambientales, pues no se ajustaban a las necesidades y expectativas de las comunidades cercanas. Esto resalta la importancia de desarrollar estrategias de comunicación que sean inclusivas y respondan a las demandas específicas de las partes interesadas.

Al contrastar los casos exitosos con aquellos que fracasaron, se observa una tendencia clara: los proyectos mineros que han adoptado estrategias de comunicación proactivas, inclusivas y adaptativas han logrado mantener una licencia social para operar. En contraste, aquellos que han subestimado la importancia de la comunicación o han implementado tácticas insuficientes han enfrentado resistencia significativa y, en algunos casos, la cancelación de sus operaciones.

En términos generales, se evidencia que la comunicación no es solo un complemento en la gestión de proyectos mineros, sino un componente esencial que influye en su viabilidad social. Por ello es necesario considerar tanto los factores a favor como los en contra, entendiendo que cada contexto tiene particularidades que requieren un enfoque comunicacional específico.

Los ejemplos de Coimolache y Gold Fields destacan cómo una gestión comunicativa efectiva puede fortalecer la confianza y colaboración con las comunidades locales, facilitando así la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar. En contraste, los casos del Proyecto Minero Conga y Barrick demuestran las consecuencias

negativas de una estrategia de comunicación deficiente, lo que lleva a conflictos, pérdida de legitimidad y, finalmente, al fracaso del proyecto.

Este análisis comparativo subraya que la clave no radica solo en tener una estrategia de comunicación, sino en cómo se diseña y adapta a las necesidades y contextos específicos de las comunidades involucradas. Por tanto, es esencial que las empresas mineras desarrollen enfoques comunicativos que no solo informen, sino que también promuevan un diálogo genuino y receptivo, considerando las percepciones y expectativas tanto de los defensores como de los críticos de los proyectos mineros.

Conclusiones

De acuerdo a lo analizado se concluye que la hipótesis planteada, se cumple, puesto que se logró analizar correctamente las estrategias de comunicación óptimas que brindarán a un proyecto minero la viabilidad de sus operaciones.

En modo de conclusión, por parte del primer objetivo específico, se determina que, las causas de los conflictos en los proyectos mineros estudiados se atribuyen mayormente a la percepción de contaminación o deterioro ambiental, deficiencia en el EIA respecto al uso de las aguas, adquisición de tierras, impactos sociales negativos e incumplimientos de los acuerdos establecidos por parte de la empresa minera. Es importante abordar estas causas para prevenir y gestionar los conflictos de manera efectiva.

Así mismo, con relación al segundo objetivo específico, se llega a la conclusión de que, el plan estratégico de comunicación efectivo para proyectos mineros debe incluir una identificación clara de las audiencias clave, el uso de medios de comunicación adecuados, mensajes transparentes y comprensibles, estrategias de participación comunitaria, gestión adecuada de la información y la capacidad de resolver conflictos, así mismo, contar con un plan de relaciones comunitarias y comunicación externa. Estos

aspectos son fundamentales para establecer una comunicación exitosa con las poblaciones aledañas.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, se deduce que al comparar los planes estratégicos de comunicación que han arrojado resultados negativos y positivos, se identifican lecciones significativas. Los planes exitosos se caracterizan por una comunicación abierta, transparente y participativa, una adecuada gestión de expectativas, una respuesta efectiva a los problemas y preocupaciones de la comunidad, y un enfoque en la construcción de relaciones de confianza. Estos elementos son cruciales para lograr una comunicación efectiva y evitar conflictos.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se determina que las estrategias de comunicación óptimas para la viabilidad de los proyectos mineros en Perú incluyen una comunicación proactiva y transparente desde las etapas iniciales del proyecto, la fomentación de la participación y el diálogo con las comunidades cercanas, la gestión responsable de los impactos sociales y ambientales, y la implementación de un plan preventivo para manejar conflictos. Estas estrategias contribuyen a la sostenibilidad y aceptación de los proyectos mineros.

REFERENCIAS

- American Psychological Association (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Belaunde, V. A. (2019). Minería y desarrollo sostenible: reflexiones sobre la experiencia peruana. *Revista de Ciencias Sociales*, (31), 43-56. Recuperado de: <https://doi.org/10.26439/rccs2019.n031.774>
- Berrospi Chun, S. (2019). Acciones de comunicación implementadas en la empresa sociedad minera de responsabilidad limitada Santa Ana de Pacota 1 para reabrir una planta concentradora de mineral en la localidad de Chacayán en Pasco, Perú. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cabrera, A., Ortíz, C., Urrutia, C. (2016). Identificación, justificación y aplicación de algunas estrategias para enfrentar conflictos sociales en industrias extractivas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/621535>
- Carmen, V. (2015). "Minería, Conflicto y Comunicación: Caso Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C. 2013 – 2014". Tesis para optar el título de licenciada en Ciencias de la Comunicación. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Espinoza, D. (2019). Conflicto social por el reasentamiento poblacional de Morococha del Proyecto Minero Toromocho 2019 (Tesis para optar el Grado Académica de

Maestra en Antropología Jurídica) Universidad Nacional del Centro del Perú –
Unidad de Posgrado de la Facultad de Antropología – Huancayo – Perú.

Ferreira, C. & Tincopa, F. (2019). Análisis estratégico del conflicto Tía María. Centro
Wiñaq 1a. edición. Lima, Perú. Recuperado de:
[https://www.lampadia.com/assets/uploads/documentos/d352f-analisis-
estrategico-del-conflicto-tia-maria.pdf](https://www.lampadia.com/assets/uploads/documentos/d352f-analisis-estrategico-del-conflicto-tia-maria.pdf)

Fonseca, Y., Avilés, J., Ponce de León, A. (2020). La planificación de la comunicación
institucional: estrategias, planes, campañas y programas. Vol. 12 Issue 4, p32-46.
15p.

Graff, M. (2017). Comunicación estratégica en proyectos mineros: El caso de Gabriel
Resources en Roşia Montană, Rumania. Editorial Minera.

Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. McGRAW-HILL
/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-
HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Hildebrandt, M. (2016). The social viability of mining projects: Emerging practices and
challenges in community engagement. Extractive Industries and Society, 3(2),
445-455. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2016.02.005>

Iniciativa de Minería Responsable. (2019). Comunidades locales. Recuperado de
<https://responsibleminingfoundation.org/es/glosario/comunidades-locales/>

Lobatón Fernández, A. (2016). Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para

establecer adecuadas Relaciones Comunitarias entre Rio Tinto Minera Perú Limitada S.A.C con el caserío La Granja del distrito de Querocoto provincia de Chota. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12893/1998>

Lozano Rojas, E. (2020). Gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el caso Conga. Universidad de Lima, LIMA. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12724/11287>

Macassi, S. (2018). Estrategias comunicativas para la licencia social en contexto de conflictividad. Revista de Paz y Conflictos.

Mendoza, R. (2017). El reasentamiento poblacional en la minería peruana: ¿una solución para los conflictos socioambientales? Minería y Desarrollo, 22(45), 75-89.

Molla León, E. (2023). Análisis de la obtención sostenible de la licencia social en la minería en el Perú: Los casos de Antamina y Santa Ana. (Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en Regulación, Gestión y Economía Minera). Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima. Obtenido de: <https://tesis.pucp.edu.pe/>

Orejuela, J. & Barrantes, J. (2017). Estrategias comunicacionales propuestas en el plan de comunicación externa de la compañía minera Coimolache y su impacto en la percepción de la comunidad campesina El Tingo año "2016". Universidad Privada del Norte, el Tingo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/13570>

Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de Recolección y Análisis de Datos en la Evaluación de Impacto, Síntesis Metodológica N° 10. Centro de Investigaciones

de UNICEF. Obtenido de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_spa.pdf

Pérez, L. (2018). Conflictividad socioambiental y minería en el Perú: causas y consecuencias. *Revista de Estudios Sociales*, 64, 112-127.

Pinto, H. & Luyo, A. (2017). *Las Bambas: conflicto social 2015*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/14675/12870/50599>

Pons, A., Vintrò, C., Rius, J., & Vilaplana, J. (2021). Impact of corporate social responsibility in mining industries. *Resources Policy*, 72, 102117. Obtenido de: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102117>

Reyes Calderón, J. (2016). *Comunicación y prevención de conflictos socio ambientales Caso: Empresa Minera Barrick Misquichilca sede Pierina y la Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita, Ancash 2014* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4821>

Ruiz, E. (2021). Plan de comunicación del proyecto Los Chancas de SOUTHERN Perú, en la elaboración del estudio de impacto ambiental detallado durante los conflictos con la comunidad de Tapairihua [Universidad Tecnológica del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4471>

Santibáñez, D. (2018). Communication strategies in the mining sector: A review. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2209-2221.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.247>

Sánchez, J. (2019). El impacto social de la minería en el Perú. *Revista de Estudios Sociales*, 66, 120-135.

Tamayo Y Tamayo, M. (2007). *El Proceso De La Investigación Científica; Incluye Glosario Y Manual De Evaluación De Proyectos (4a. Ed.)*. Guadalajara: Limusa.

Vásquez Castillo, R. L. (2019). *Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: Caso Gold Fields*. Universidad de Piura, Piura. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11042/3951>

ANEXOS

Anexo N° 01: Muestra de la investigación con los 12 planes estratégicos de comunicación de las empresas mineras a nivel nacional con las poblaciones aledañas desde el 2016 al 2022

Autores	Título	Año	Motivo de inclusión	Buscador
Esther Lozano Rojas	"La Gestión De La Comunicación En Situaciones De Crisis: El Caso Conga"	2020	Este trabajo de investigación contiene información relevante para nuestro trabajo, puesto que informa sobre los principales errores que cometió la empresa minera en cuanto a la comunicación aplicada frente a una crisis como el Proyecto Conga.	Google Académico
Ruth Vásquez Castillo	“Gestión De Comunicación De Crisis En El Sector Minero: Caso Gold Fields”	2019	Este informe se enfoca en analizar la estrategia de comunicación adoptada por Gold Fields, una empresa minera, en respuesta a las acusaciones mediáticas que la relacionaban con la contaminación de los habitantes de la provincia de Hualgayoc debido a la presencia de plomo en sus organismos.	Google Académico
Camilo Ferreira Fernando Tincopa	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CONFLICTO TÍA MARÍA	2019	El presente estudio se concentra en la manera en que la tensión social puede poner en peligro la factibilidad de un proyecto minero, ocasionando su suspensión y generando pérdidas estimadas en US\$ 13,700 millones, lo que representa aproximadamente el 17% de la cartera minera nacional. La paralización de proyectos mineros es un fenómeno global que puede ser explicado mediante un marco teórico de aplicabilidad universal. Se analiza de manera específica el caso de Tía María.	Google Académico

Julissa Reyes Calderón	Comunicación y prevención de conflictos socio ambientales Caso: Empresa Minera Barrick Misquichilca sede Pierina y la Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita, Ancash 2014	2016	En este informe se examinan las tácticas de comunicación implementadas por la sede Pierina de la empresa minera Barrick Misquichilca en Ancash, con el objetivo de prevenir desafíos socioambientales y se analiza cómo estas estrategias contribuyen a la prevención de tales dilemas.	Google Académico
Cabrera, A; Ortiz, C; Urrutia, C	Identificación, justificación y aplicación de algunas estrategias para enfrentar conflictos sociales en industrias extractivas	2016	En un principio, se estableció una comunicación informal entre la compañía minera y la comunidad, lo que desencadenó desacuerdos. Se planteó la implementación de un proceso de diálogo democrático para abordar las múltiples perspectivas y preocupaciones, con el fin de alcanzar soluciones duraderas a largo plazo.	Google Académico
Barrantes Zevallos, Juan & Carlos Orejuela Sánchez, Jossep	Estrategias comunicacionales propuestas en el plan de comunicación externa de la compañía minera Coimolache y su impacto en la percepción de la comunidad campesina El Tingo año "2016"	2017	En esta tesis se investiga cómo las estrategias de comunicación sugeridas en el Proyecto de Comunicación Externa de Cía. Minera Coimolache influyen en la percepción de la sociedad.	Alicia Repositorio UPN
Ruiz F; Eder R	Plan de comunicación del Proyecto Los Chancas de Southern Perú	2021	El objetivo de este estudio fue enriquecer la imagen de la empresa y abordar los desafíos de comunicación y la insuficiencia de información identificados en el Estudio de Impacto Ambiental exhaustivo. La investigación llega a la conclusión de que Southern Perú debe concentrarse en estrategias de comunicación adaptadas a cada fase del proyecto y promover mejoras para las áreas circundantes.	Google libros

<p>Honorio P; Antonio L</p>	<p>Las Bambas conflicto social 2015</p>	<p>2016</p>	<p>Este análisis se enfoca en el conflicto social que se suscitó en el proyecto minero Las Bambas. Las manifestaciones, que surgieron como resultado de modificaciones en el Estudio de Impacto Ambiental efectuadas por la compañía china MMG, conllevaron a la declaración de estado de emergencia por parte del gobierno. El estudio resalta la relevancia de cuestiones tales como la planificación territorial, el proceso de consulta previa y la problemática de la contaminación ambiental en el ámbito de la minería a gran escala en Perú.</p>	<p>Google Académico</p>
<p>Lobatón Fernández, Ana María Vásquez Hurtado, Patty Karoll</p>	<p>Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para establecer adecuadas Relaciones Comunitarias entre Rio Tinto Minera Perú Limitada S.A.C con el caserío La Granja del distrito de Querocoto provincia de Chota</p>	<p>2016</p>	<p>El propósito principal de esta tesis es la creación de un Plan Estratégico de Comunicación con el fin de facilitar la construcción de acuerdos comunitarios efectivos entre la empresa Rio Tinto Minera Perú Limitada SAC y la comunidad. A través de este plan, se busca obtener información de importancia significativa.</p>	<p>Alicia</p>
<p>Espinoza, V; Delsi, N</p>	<p>Conflicto social por el reasentamiento poblacional de Morococha del Proyecto Minero Toromocho 2019</p>	<p>2019</p>	<p>Se lleva a cabo un análisis de la confrontación entre la compañía minera Chinalco y la sociedad civil, la cual se originó a raíz del desplazamiento de los residentes de Morococha en el contexto del proyecto minero Toromocho. Se exponen las razones detrás de esta relación problemática y se exploran sus repercusiones, como la ausencia de un acuerdo marco y medidas de mitigación adecuadas. Asimismo, se detallan las estrategias aplicadas en el ámbito gubernamental para la resolución de este conflicto.</p>	<p>Google Académico</p>

<p>Huaripata Yisuka, Cindy & Berrospi Chun, Sergio</p>	<p>Acciones de comunicación implementadas en la empresa sociedad minera de responsabilidad limitada Santa Ana de Pacota 1 para reabrir una planta concentradora de mineral en la localidad de Chacayán en Pasco, Perú</p>	<p>2019</p>	<p>En este informe se realiza un resumen de las acciones de comunicación emprendidas por la empresa con el fin de lograr la reactivación de la planta concentradora. Estas actividades pueden servir como un caso ejemplar para su estudio.</p>	<p>Repositorio USIL</p>
<p>Sandro Macassi</p>	<p>Estrategias comunicativas para la licencia social en contexto de conflictividad</p>	<p>2018</p>	<p>La táctica de comunicación de la empresa no se enfoca en abordar las desventajas en su reputación ni busca la prevención y resolución de conflictos. A pesar de generar respaldo a corto plazo, no conduce a la mejora de las relaciones con la comunidad ni a la reducción de la polarización, lo que potencia la posibilidad de un conflicto futuro.</p>	<p>Google Académico</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 02: Población de la investigación con los 18 planes estratégicos de comunicación de las empresas mineras a nivel nacional con las poblaciones aledañas, en donde se considera solo trabajos realizados entre los años 2016 a 2023:

AUTORES	PROYECTO	AÑO	CONSIDERACIÓN
Lozano Rojas, E.	Conga	2020	SI
Vásquez Castillo, R.	Gold Field's	2019	SI
Camilo Ferreira, F.	Tía María	2019	SI
Reyes Calderón, J.	Barrick	2016	SI

Molla León, E.	Antamina	2023	SI
Cabrera, A; Ortiz, C; Urrutia, C	Quellaveco	2016	SI
Barrantes Zevallos, J. & Orejuela Sánchez, J.	Coimolache	2017	SI
Ruiz F; Eder R	Los Chancas Southern	2021	SI
Honorio P; Antonio L	Las Bambas	2016	SI
Lobatón Fernández, Ana & Vásquez Hurtado, Patty	Río Tinto	2016	SI
Espinoza, V; Delsi, N	Toromocho	2019	SI
Huaripata Yisuka, C. & Berrospi Chun, S.	Santa Ana de Pacota I	2019	SI
Sandro Macassi	Tía María	2018	SI
Venegas Venegas, C.	Catalina Huanca	2015	NO

Anexo N° 03: Instrumentos de recolección de datos

Instrumento 1: *Ficha de identificación de las causas*

N°	PROYECTO	CAUSA	%
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
TOTAL		100%	0.00%

Instrumento 2: *Ficha de resumen de las causas de los conflictos en los 12 proyectos mineros estudiados*

CAUSA	PORCENTAJE
Total	0.00%

Instrumento 3: *Ficha de la gestión de comunicación de crisis en el sector minero*

N.	Medios de comunicación utilizados por la compañía minera	Plan de relaciones comunitarias y comunicación externa	Plan de acción ante la crisis
1			
2			
3			

Nota. Extraído de ()

Instrumento 4: *Ficha de estrategias de comunicación de resultados fallidos versus los exitosos con poblaciones aledañas de proyectos mineros en el Perú.*

Nº	Resultados fallidos	%	Resultados Exitosos	%	¿Por que?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
100%		%		%	

