



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL LICENCIAMIENTO SOCIAL: CASO CENTRAL HIDROELÉCTRICA INAMBARI

María Rodríguez-Olórtegui

Piura, febrero de 2018

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Rodríguez, M. (2018). *Propuesta estratégica para el licenciamiento social: caso central hidroeléctrica Inambari* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Comunicación). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL  
LICENCIAMIENTO SOCIAL:  
CASO CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA  
INAMBARI**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de  
Licenciado en Comunicación**

**MARÍA GABRIELA RODRÍGUEZ  
OLÓRTEGUI**

**Lima, febrero de 2018**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	i
I. Antecedentes, historia y contexto de la organización .....	1
II. Actores y problemática en el campo de la comunicación .....	3
III. Estrategia de comunicación .....	10
IV. Plan estratégico de relaciones comunitarias y comunicación .....	13
V. Evaluación de la toma de decisiones .....	15
<b>CONCLUSIONES</b> .....	16
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	17
<b>ANEXOS</b> .....	18
<b>APÉNDICE</b> .....	23

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Mapeo de Instituciones estatales: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. ....	4
Tabla 2. Mapeo de Comunidades: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. ....	5
Tabla 3. Mapeo de Líderes de Opinión: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. ....	5
Tabla 4. Mapeo de Organización Social de Base: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. .....	6
Tabla 5. Mapeo de Sociedad Civil: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. ....	6
Tabla 6. Mapeo de ONG: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari .....	7
Tabla 7. Mapeo de Congresistas: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari.....	7
Tabla 8. Mapeo de Empresas Involucradas: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. ....	8
Tabla 9. Mapeo de Medios nacionales: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari. ....	8
Tabla 10. Mapeo de Medios Locales o Regionales: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari.....	9

## INTRODUCCIÓN

La licencia social o aprobación de las comunidades locales a proyectos hidroeléctricos es un factor imprescindible para reducir los riesgos de conflictos sociales y reafirma la importancia de darle una adecuada gestión a todas las acciones que la compañía realice en el entorno.

No obstante, cuando nos situamos en el ámbito actual encontramos que las políticas de las empresas suscitan una serie de interrogantes. Así pues, si los pueblos prefieren el diálogo entre las comunidades y la empresa privada, donde lo importante es que ambas partes den a conocer sus puntos de vista, ¿es posible que las compañías solo den relevancia a las acciones con el gobierno y no con los poblados afectados?

A lo largo de este trabajo, el lector encontrará los pasos para llegar a la conceptualización del diagnóstico y análisis de los públicos de interés, así como una propuesta estratégica de comunicación para lograr la tan ansiada licencia social.

En la primera parte, se incluye una revisión de los antecedentes, historia y contexto del caso para comprender todos los aspectos que implican la problemática del mismo.

Un segundo paso para llegar a la conceptualización, fue identificar, mapear y analizar a los distintos públicos de interés involucrados en el caso, en base a la información obtenida en el reconocimiento de la zona de influencia.

Finalmente, la tercera parte incluye el estudio de la formulación estratégica y cómo se refleja en un plan de relaciones comunitarias y de comunicación, los mismos que integran acciones de relacionamiento comunitario y responsabilidad social.

A través de estos apartados se desprende lo que consideramos como los aportes que puede encontrar el lector en este trabajo: por un lado, que el diálogo es parte importante de toda acción que tiene armonía con la identidad y personalidad de la empresa, que haga posible la transmisión de una imagen corporativa que construya lazos de confianza con las comunidades.

## **I. ANTECEDENTES, HISTORIA Y CONTEXTO DEL CASO**

El proyecto Inambari es una iniciativa hidroeléctrica cuyo punto de partida se dio en el 2008, poco después de la suscripción del Convenio de Integración Energética entre el Perú y Brasil, cuando se dieron inicio a los estudios vinculados a su construcción.

Con una potencia instalada de 2.200 megavatios, esta sería la represa más grande del Perú, al ubicarse en la confluencia de los departamentos de Cusco, Puno y Madre de Dios, lo que significaría que sus dimensiones abarcarían 410 kilómetros cuadrados y, por lo tanto, el impacto sería preocupante: por un lado, la deforestación en la biodiversidad del área y, por otro, el desplazamiento de las comunidades aledañas, debido a las inundaciones.

Esto trajo consigo, inevitablemente, una constante desconfianza generada en la población y el colectivo ecologista, lo que desencadenó crecientes protestas sociales, que devinieron en un conflicto violento.

El contexto político de entonces, segundo gobierno de Alan García en el Perú (2006 – 2011), en el marco de la promoción del acuerdo energético binacional antes mencionado, apoyó el proyecto y ratificó su importancia al tener notables beneficios económicos para el Perú: U\$S 2,000 millones por exportar energía a Brasil.

Bajo este contexto, el gobierno central del Perú le otorgó la licencia al proyecto, lo que suponía que la empresa encargada de la construcción de la hidroeléctrica y de los estudios de factibilidad requeridos: EGASUR, cumplía con los requisitos ambientales y sociales, y que, por lo tanto, se tenía el EIA (Estudio de Impacto Ambiental) aprobado. Sin embargo, a pesar de contar con la aprobación del gobierno, los impactos previamente expuestos, hicieron que este proyecto, sea objetado desde numerosos frentes, tales como: ambientalistas, expertos en energía, pobladores potencialmente afectados y autoridades locales, lo que provocó un intenso rechazo local, imposibilitando que el pueblo le otorgue la debida licencia social (Ráez – Luna & Dammert Bello, 2012).

Dadas las condiciones señaladas en los párrafos anteriores y luego de un prolongado proceso político, legal y social, la presión ciudadana logró que el Estado peruano postergara la aprobación del acuerdo en el Congreso de la República, dejando así el desarrollo del proyecto en suspenso.

Tiempo después, con el nuevo gobierno presidido por Ollanta Humala, el Ministro Carlos Herrera Descalzi se pronunció al respecto y anunció que el proyecto hidroeléctrico sería revisado.

No obstante, con el gobierno actual de Pedro Pablo Kuczynski, el mandatario se refirió, en agosto de 2016, a la posible construcción de la central hidroeléctrica y manifestó que no lo firmaría debido a la pérdida de energía, además del impacto negativo para el ambiente (Exitosa noticias, 2016).

Es así que, el proyecto para la construcción de una represa hidroeléctrica en el departamento de Puno, hasta el momento continúa en el plano de la incertidumbre.

## II. ACTORES Y PROBLEMÁTICA EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN

En el campo de la comunicación hay una escasa línea que separa el estudio de los actores o grupos de interés de la problemática comunicacional; puesto que para llegar a la solución del problema es necesario un buen diagnóstico, análisis y relacionamiento con sus *stakeholders* o sectores de interés.

Cuando hablamos de esto hacemos referencia también a lo que Freeman explica, en relación al concepto de *stakeholder*, como la simetría de su definición.

Ésta incorpora a dos tipos de agentes: los que pueden afectar a la organización y los que pueden ser afectados por la organización. Mientras la consideración de los primeros para efectos estratégicos es obvia, la consideración de los segundos no lo es. ¿Por qué preocuparse entonces por los efectos que la organización puede generar para ellos? La razón es que la experiencia muestra que ciertos agentes que en el pasado no afectaban a la firma ahora sí lo hacen, y esto ha ocurrido principalmente debido a que muchas empresas no consideraron a estos grupos. Es decir, agentes que hoy no afectan a la organización, en el futuro pueden hacerlo porque hoy están siendo afectados por ella. Al considerar estos agentes como *stakeholders*, la estrategia de la firma se está anticipando a los cambios que se pueden producir en el futuro (Freeman, 2010, p.29)

Es aquí donde un análisis de los principales grupos de interés empieza a requerir un nuevo esquema de intervención corporativa. Un tema que, como explican Díaz, Filomeno & Rizo Patrón (2007), sostiene que las empresas y la sociedad son sistemas interrelacionados donde tanto la empresa afecta a sus grupos como estos a las empresas.

Concretamente, en el caso de Inambari, un aspecto que contribuye a los problemas en el campo de la comunicación, es que para la empresa constructora: EGASUR prevalece el relacionamiento y negociaciones con el gobierno antes que el debido diagnóstico y relacionamiento con los diversos grupos de interés, que se suscitan en torno al proyecto hidroeléctrico.

En este sentido, al hablar de grupos de interés necesariamente nos referimos a un reconocimiento de las zonas de influencia directa e indirecta. Así pues, en esta primera

etapa, se han identificado actores involucrados en el caso, los mismos que se han agrupado en los siguientes *stakeholders*.

- Instituciones estatales

Tabla 1

*Mapeo de Instituciones estatales: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
MEM	A favor	2	3
SENACE	Neutral – Técnica	3	4
MINAM	Neutral – Técnica	2	3
OSINERGMIN	Neutral – Técnica	2	4
Gob. Regional de Puno	En contra	2	1
Gob. Regional de Madre de Dios	En contra	2	1
Mun. de Carabaya	En contra	3	1
Mun. de Tambopata	En contra	1	1
Mun. de San Gabán	En contra	2	1
Defensoría del Pueblo	Neutral	2	2
SERNAP	Neutral	3	4
Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la PCM	Neutral	2	3

- Comunidades

Tabla 2

- *Mapeo de Comunidades: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Puerto Carlos	En contra	4	4
San Gabán	En contra	4	4
Distrito de Inambari	En contra	4	4

- Líderes de Opinión

Tabla 3

- *Mapeo de Líderes de Opinión: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Olga Cutipa	En contra	4	4
Víctor Colca	En contra	3	3
César Vieira	En contra	4	4

- Organización Social de Base

Tabla 4

*Mapeo de Organización Social de Base: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Asoc. De mineros	En contra	2	3
Fed. Nativa de Madre de Dios-	En contra	3	3
Asoc. De cafetaleros (Carabaya y Sandía)	En contra	4	4
Rondas Campesinas (Puno)	En contra	4	4

- Sociedad Civil

Tabla 5

*Mapeo de Sociedad Civil: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Colegio de Ingenieros del Perú	Neutral	3	1

- ONG

Tabla 6

*Mapeo de ONG: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
DAR	En contra	3	3
SPDA	En contra	2	2
SER	En contra	3	3

- Congresistas

Tabla 7

*Mapeo de Congresistas: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Yonhy Lescano	En contra	2	3
Lucio Ávila	En contra	1	2
Alberto Quintanilla	En contra	3	3
Oracio Pacori	En contra	3	3
Moisés Mamani	En contra	2	2
Edilberto Curro	En contra	3	3
Modesto Figueroa	En contra	1	2

- Empresas Involucradas

Tabla 8

*Mapeo de Empresas Involucradas: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
EGASUR	A favor	3	3
EGESA	A favor	2	2
ECSA	A favor	1	3

- Medios nacionales

Tabla 9

*Mapeo de Medios Nacionales: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Diario El Comercio	Neutral	2	2
Sofimanía	En contra	1	1
La Mula	En contra	1	1

- Medios regionales o locales

Tabla 10

*Mapeo de Medios regionales o locales: Caso Hidroeléctrica de Alto Inambari*

<i>Stakeholder</i>	Posición	Legitimidad (1 – 4)	Poder (1 – 4)
Diario Los Andes	En contra	4	3
Diario Correo Puno	Neutral	2	2
Blog Infraestructura Peruana	A favor	2	2
Blog Desarrollo Peruano	A favor	2	2
Exégesis	En contra	2	2
Las Burbujas Recargadas	En contra	2	2
Pachamama Radio	Neutral	3	3

### III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

**1. Definiciones de variables de análisis:** para priorizar a los actores más importantes a los cuales dirigir la estrategia, se ubicó a los *stakeholders* en un mapa según sus niveles de poder y legitimidad, variables de impacto directo en la obtención de la licencia social. En función del objetivo a conseguir, la definición de estas variables es la siguiente:

- a. **Legitimidad:** aval reputacional, definido por el nivel de respeto, confianza y credibilidad del *stakeholder* frente a las comunidades de influencia del proyecto.
- b. **Poder:** la capacidad de poder decidir o influir positiva o negativamente en la ejecución del proyecto.

#### 2. Análisis de *Stakeholders*:

##### a. Primer cuadrante: alto poder y alta legitimidad

- **Con alto poder y total legitimidad:** tenemos a las comunidades de influencia directa e indirecta y sus líderes: Comunidad de Puerto Carlos y el líder de su Frente de Defensa, César Vieira; Comunidad de San Gabán y la líder de su Frente de defensa, Olga Cutipa; la Comunidad de Inambari; la Asociación de Productores Cafetaleros de Carabaya y Sandia, y las rondas campesinas de Puno. Ellos son las claves para la obtención de la licencia social y, actualmente, se encuentran en contra del proyecto pues perciben impactos negativos: sociales (posible desplazamiento de poblaciones), económicos (impacto en las actividades económicas de subsistencia como la pesca, minería y agricultura) y ambientales (daño al ecosistema con el cambio del curso natural del río al construir el embalse).
- **Con mucho poder y total legitimidad:** al Diario Los Andes. Este es un medio referente en la región Puno y se encuentra en contra del proyecto, por lo que genera empatía y credibilidad en la comunidad convirtiéndolo en un medio clave.

- **Con alto poder y mucha legitimidad:** se encuentra el Senace, que aunque es una institución neutral, ha emitido un informe favorable al proyecto que llevó a la aprobación del EIA.
- **Con alto poder y mucha legitimidad:** se encuentra el Senace que, aunque es una institución neutral, ha emitido un informe favorable al proyecto que llevó a la aprobación del EIA. Asimismo, se encuentra el Servicio Nacional de Área Protegidas (Sernanp), que dada la cercanía del proyecto al Parque Nacional Bahuaja Sonene, es crucial que emita un informe que certifique que el impacto del proyecto no afectará áreas protegidas. Por otro lado, considerando que el guardaparques es una figura respetada en la región, es importante informarlo sobre los impactos del proyecto para que transmita información veraz en su interacción con la comunidad.
- **Con poder significativo y mucha legitimidad:** encontramos asociaciones de la sociedad civil que velan por los derechos de las comunidades locales y los recursos naturales: SER, DAR y la Federación Nativa del Río Madre de Dios y afluentes. Estas brindan información técnica y científica que crean opinión pública y los convierte en instituciones respetadas. En ese mismo nivel de poder y legitimidad se encuentra el Frente de Defensa de Inambari, una población de influencia indirecta. Este cobra fuerza en la medida que se une con las comunidades de influencia directa. Su principal preocupación es que el proyecto afecte la minería artesanal y la agricultura. También están los congresistas Alberto Quintanilla (Nuevo Perú), Oracio Pacori (Frente Amplio) y Edilberto Curro (Nuevo Perú). Los tres congresistas de Puno se muestran en contra del proyecto, debido a su ideología política a favor de las comunidades locales y los recursos naturales. Esta posición, similar a la de las comunidades afectadas, los convierte en figuras con mucha legitimidad ante la población que otorgaría licencia social, por lo que se les informará directamente sobre el proyecto. Finalmente, también encontramos aquí a Pachamama Radio, el principal medio de comunicación de la zona de influencia, que ya participa de la conversación de forma neutral. Por ello, es importante continuar brindándole información objetiva para que no se parcialice.

#### **b. Segundo cuadrante: mayor poder y menor legitimidad**

**Con alto poder y poca legitimidad:** el Organismo Supervisor de Inversión en Energía y Minería (Osinergmin). Ya que su función es supervisar la fase de construcción del proyecto, no es influyente al buscar la licencia social. Sin embargo, como el proyecto ya cuenta con EIA y se podría legalmente empezar a construir, un informe negativo de esta institución podría paralizar el proyecto y generar más opiniones negativas en las comunidades. Por lo que se informará y mantendrá monitoreado a este actor, solo en caso de iniciar la construcción.

- **Con poder significativo y menor legitimidad:** Tenemos a los siguientes actores: Ministerio de Energía y Minas (Minem), a favor; Ministerio del Ambiente (Minam), neutral, y el congresista Yonhy Lescano (Acción Popular) y la Asociación de Mineros Artesanales de la Cuenca del Río Inambari, ambos en contra.
- **Con poder significativo, pero ilegítimo:** tenemos al Consorcio Eléctrico Alto Inambari (EAI). Este es el grupo formado por tres empresas peruanas que recibieron la adjudicación del proyecto hidroeléctrico y que espera poder llevarlo a cabo.

### c. Tercer cuadrante: menor poder y menor legitimidad

En este cuadrante se encuentran los actores que menos influyen en la obtención de la licencia social para el proyecto hidroeléctrico, pues, por el momento, tienen menor poder y menor legitimidad frente a las comunidades aledañas a la represa.

Aquí se encuentran: los congresistas Lucio Ávila, Moisés Mamani y Modesto Figueroa; la Municipalidad de Tambopata; Diario Correo de Puno; la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA); el Gobierno Regional de Puno, la Municipalidad de San Gabán y el Gobierno Regional de Madre de Dios. Todos se encuentran en contra del proyecto, pero debido a su lejanía con las poblaciones de influencia o sus antecedentes políticos no generan confianza.

Finalmente, aparece aquí la Defensoría del Pueblo, que es una institución que solo interviene en casos de conflicto, que no es el caso, por lo que no tiene injerencia por el momento.

### d. Cuarto cuadrante: menor poder y mayor legitimidad

En el último cuadrante, encontramos a la Municipalidad Provincial de Carabaya, que está en contra del proyecto. Sin embargo, por su lejanía con las comunidades no tiene mucho poder sobre ellas. Por otro lado, encontramos al Colegio de Ingenieros del Perú, una asociación civil que emite opinión técnica y que hasta el momento se mantiene neutral sobre el proyecto. Es por esto que, estos *stakeholders* solo serán monitoreados en caso se vuelvan más relevantes por su postura u opinión.

#### IV. PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONES COMUNITARIAS Y COMUNICACIÓN

Como vimos anteriormente, para que la central hidroeléctrica pueda comenzar a operar con aceptación de la comunidad, la estrategia se centrará en el primer cuadrante del mapa de *stakeholders*, donde se ubican los actores más relevantes para conseguir la licencia social: las comunidades de Puerto Carlos, San Gabán e Inambari, así como los líderes de sus respectivos frentes de defensa. Así, el Plan Estratégico de Relaciones Comunitarias y Comunicación buscará cambiar la percepción acerca del proyecto, informándoles oportunamente, a la vez que aperturamos canales de comunicación para escucharlos y disipar sus dudas sobre el mismo.

##### 1. Plan de acción:

Para lograr la licencia social, pondremos en marcha un plan de acción que se dividirá en tres fases con sus respectivas actividades.

La primera será la fase de consulta, en la que profundizaremos en el conocimiento de los intereses y preocupaciones de las comunidades y cuyas actividades a realizar, serían:

- Reunión de coordinación con las autoridades locales.
- Reunión de coordinación con las autoridades comunales (para contactar a las autoridades campesinas).
- Reunión de coordinación con las Federaciones regionales (comunidades nativas) o a través de sus organizaciones regionales (AIDSESP y CONAP).
- Reunión con los alcaldes distritales y provinciales de Puerto Carlos, San Gabán e Inambari.
- Reunión con los tenientes gobernadores.
- Reunión de coordinación con los representantes de Iglesias locales.

La segunda será una fase de diálogo, pues propondremos soluciones a sus preocupaciones y brindaremos información sobre lo que constituirá el proyecto para la comunidad. Así pues, tendremos como acciones:

- Asambleas con líderes comunales sobre principales preocupaciones.
- Sesiones Informativas sobre el proyecto y sus efectos en la comunidad.
- Visitas guiadas a otras central hidroeléctrica.
- Sesiones de negociación con líderes comunales y luego con las comunidades.
- Sesiones informativas sobre agenda conjunta e implementación de soluciones.

- Oficina de Diálogo Permanente.
- Talleres de primeras soluciones propuestas (actividades de subsistencia y vigilancia ambiental).
- Sesiones ´ágiles´ de refuerzo de aspectos clave del EIA y la agenda conjunta.
- Consulta popular para el trabajo conjunto entre la Central Hidroeléctrica de Inambari y las comunidades de Puerto Carlos, San Gabán e Inambari.

Luego de las fases anteriores, que culminarán con una Sesión de Consulta Popular en la que se votará a favor o en contra y se firmará un compromiso entre la empresa y las comunidades de influencia, se iniciará la fase de responsabilidad social. En esta última etapa, se buscará mantener la buena relación entre los actores de influencia y la empresa, así como lograr un desarrollo común y sostenido.

- Revalidación de censo para legitimar línea de base y proceso de reubicación de pobladores inicialmente propuesto en EIA.
- Implementación total de los programas y soluciones propuestos como parte del Compromiso de Trabajo Conjunto.
- Sesiones informativas para la presentación de un reporte de avances de los programas del Compromiso de Trabajo conjunto y diálogo con la comunidad.

## V. EVALUACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

La evaluación busca acompañar y mejorar el objeto de nuestro análisis. Dado que los procesos de la estrategia estarían en la fase de desarrollo, la evaluación en ese momento es particularmente necesaria, ya que la información que se obtenga apoyará al impulso de la misma.

Además de este objetivo funcional, hay una razón estratégica para apoyar el desarrollo de la evaluación. Esto es, conocer en qué medida los procesos están siendo eficaces a la hora de conseguir un cambio en la percepción de los pobladores de las zonas de influencia, saber si se han emprendido adecuadas acciones de gestión en los que se involucre a los principales actores y si se está ayudando a desactivar el principal enemigo: la falta de confianza de los pobladores.

De esta manera, evaluar las decisiones tomadas sería la etapa final de este proceso, es decir, se trata de un proceso de retroalimentación que podría ser positivo o negativo. Si la retroalimentación es positiva, nos indica que estamos en camino hacia los objetivos propuestos y que incluso, el camino recorrido es el correcto para decisiones futuras. Por el contrario, si la retroalimentación es negativa, podría ser que la implementación requiera de más atención, tiempo, recursos, esfuerzos y hasta más reflexión. También puede significar que la decisión tomada fue una decisión equivocada. Aun así, la evaluación serviría igualmente para evitar los errores cometidos en el camino.

Bajo estos criterios es oportuno fijar nuestro objetivo e indicadores, a fin de evaluar los resultados de nuestra estrategia de comunicación.

Así pues, nuestro principal objetivo es el de establecer una relación y diálogo con las comunidades de influencia para conseguir más apertura respecto a la central hidroeléctrica, mientras que nuestros indicadores serían: por un lado, conseguir la participación de 70 % de la población de influencia a lo largo de los programas de diálogo y relacionamiento comunitario; y, por otro lado, lograr la aceptación de 51 % de la población participante respecto de las operaciones de la central hidroeléctrica.

Bajo este escenario, vale aclarar que la cuestión que suscita la evaluación de esta propuesta estratégica no está en si se logra o no cambiar la opinión de los pobladores de las zonas de influencia, sino en cómo se responde a los cuestionamientos de los mismos: de forma efectiva y con propuestas claras, en las que se intente lograr un relacionamiento positivo con los *stakeholders*.

## CONCLUSIONES

### **Primera.**

En base a la información proporcionada y a la investigación realizada de los casos antecedentes, se clasificaron a los *stakeholders* en tres grupos, según su posición respecto del proyecto: en contra, neutrales y a favor. También se construyó una definición propia para las variables ‘poder’ y ‘legitimidad’, adaptadas al principal objetivo: la obtención de la licencia social.

### **Segunda.**

La licencia social es entendida como el consentimiento de los grupos de interés más cercanos al proyecto para la construcción de la represa. De manera oficial, no existe un documento gubernamental que la certifique, por ello su obtención debe evidenciarse en la aceptación de la comunidad al proyecto de trabajo conjunto.

### **Tercera.**

La clasificación de los públicos de interés demuestra una falta de empatía y/o desconocimiento hacia los organismos gubernamentales. Las relaciones más cercanas se concentran en grupos civiles y medios de comunicación que defienden intereses comunes.

### **Cuarta.**

El plan estratégico apunta, principalmente, a los *stakeholders* del cuadrante I y busca persuadir a sus integrantes en el cambio de opinión, que es adversa al proyecto. La generación de confianza mediante espacios de información y diálogo es fundamental.

### **Quinta.**

Las estrategias de comunicación se establecen desde el inicio hasta convertirse en un elemento transversal y constante. El soporte de todo el plan recae en acciones de relaciones comunitarias y responsabilidad social.

## BIBLIOGRAFÍA

Castañeda, Miguel., (s.f.). *Modelo de gestión social para proyectos extractivos*. Lima, Perú: COMUNICAGRAF.

Díaz, Darío, Filomeno, Katia & Rizo Patrón, Cecilia., (2007). *Relación y Compromiso con los grupos de interés*. Lima, Perú: Apoyo Comunicación Corporativa.

Escudero, G., (2010). *Concepto de stakeholders en la literatura de Freeman. Bien común y stakeholders*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Escudero, G., (2013). *Modelos de empresa y ética*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

*Exitosa noticias.*, (2016). Exitosa noticias: PPK no avalará construcción de Central Inambari. Lima, Perú. Exitosa. Recuperado de <http://www.exitosanoticias.pe>

Garrido, F., (2004). *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000.

León, C., (2001). *Guía de Relaciones Comunitarias. Dirección General de Asuntos Ambientales*. Ministerio de Energía y Minas.

Mantilla, Kathy., (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones públicas*. Editorial UOC.

Ráez – Luna, Ernesto & Dammert Bello, Juan., (2012). Sociedad Peruana de Derecho Ambiental: El caso de la hidroeléctrica de Inambari en la Amazonía peruana. Lima, Perú. Scribd. Recuperado de <http://www.scribd.com>

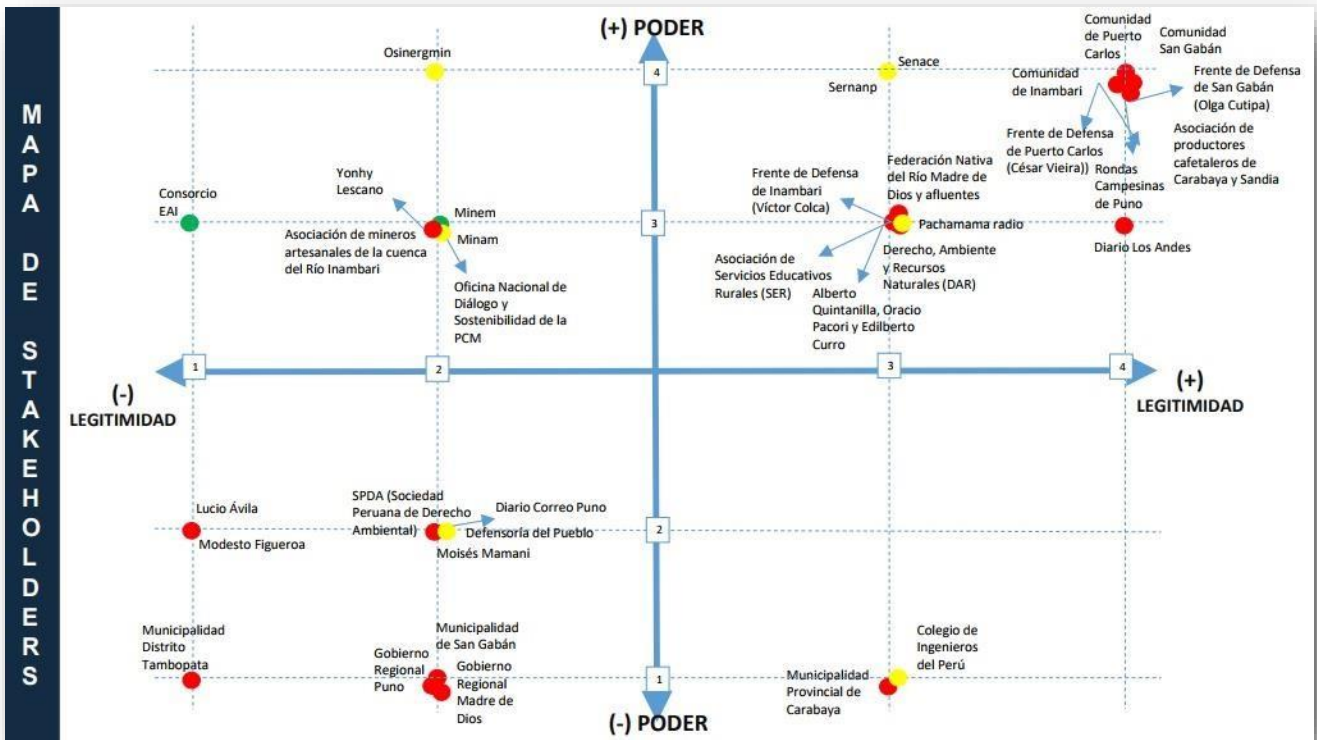
Tironi, E & Cavallo, A., (2001). *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000.

## **ANEXOS**

**ANEXO A.**  
**Ubicación del proyecto**



## ANEXO B. Mapa de Stakeholders



**ANEXO C.**  
**Certificado de trabajo**

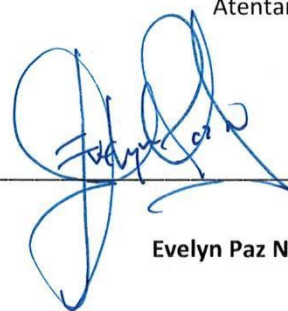
Lima, 04 de setiembre de 2016

**A QUIEN CORRESPONDA:**

Por medio de la presente yo, **Evelyn Paz Narvaez**, Gerente General de la empresa **CD VALKO S.A.C.**, la cual se dedica a la implementación y dirección de proyectos deportivos, hago constar que la Srta. **María Gabriela Rodríguez Olórtegui** laboró con nosotros como **Supervisora de Marketing**, desde **marzo de 2015 hasta agosto de 2016**, desempeñándose siempre con respeto y responsabilidad.

Expido esta constancia para los fines que al interesado convengan.

Atentamente,



Evelyn Paz Narvaez

Gerente general, CD VALKO S.A.C.

E- mail: [epaz@goalcorp.pe](mailto:epaz@goalcorp.pe)

980-673-519

Lima, 30 de enero de 2018

**A QUIEN CORRESPONDA:**

Por medio de la presente, yo **Franco Mariano Suito Gozalo**, Gerente General de la empresa **GOALCORP S.A.C.**, la cual se dedica a la implementación, gerenciamiento y operación de proyectos de infraestructura deportiva, hago constar que **María Gabriela Rodríguez Olórtegui** labora con nosotros como **Gerente Comercial**, desde **agosto de 2016 hasta la actualidad**, desempeñándose siempre con eficacia y honestidad.

Expido esta constancia por solicitud de la interesada y para los fines que esta considere convenientes.

Atentamente,



**Franco Suito Gozalo**  
**Gerente General GOALCORP S.A.C.**

**E- mail: [fsuito@goalcorp.pe](mailto:fsuito@goalcorp.pe)**

**998 340 698**

T : 446-4713

Av. Roosevelt 5883  
Miraflores, Lima - Perú

[contacto@goalcorp.pe](mailto:contacto@goalcorp.pe)

[www.goalcorp.pe](http://www.goalcorp.pe)

## **APÉNDICE: INFORME DE DESARROLLO PROFESIONAL**

### **i) Presentación**

Soy bachiller en Comunicación por la Universidad de Piura con un semestre de intercambio en la Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia). Poseo capacidades de liderazgo. Mis conocimientos se destacan sobre una formación ética brindada desde los primeros años de estudios. Me encuentro acostumbrada al trabajo bajo presión y me comprometo enteramente a él.

#### **- Formación académica**

##### **UNIVERSIDAD DE PIURA**

Facultad de Comunicación

##### **UNIVERSIDAD DE LA SABANA (Bogotá - Colombia)**

Octavo Ciclo

Facultad de Comunicación Social y Periodismo

#### **- Experiencia laboral**

##### **Coordinadora de Medios en la ONG ‘Nexos Voluntarios’**

Community manager, actividades de fundraising y relaciones públicas de la organización. Lima, enero de 2012 a mayo de 2014.

##### **Asesora de Relaciones Públicas y Marketing en V2Contact (Wayra Fundación Telefónica)**

Relaciones públicas de la organización. Lima, mayo de 2014 a julio de 2014.

##### **Supervisora de Marketing y Eventos en CD VALKO S.A.C.**

Community Manager, coordinadora de eventos y relaciones públicas de la organización. Lima, marzo de 2015 a agosto de 2016

##### **Gerente Comercial en GOALCORP S.A.C.**

Relaciones públicas de la organización, planificación de estrategias para el incremento de ventas, reclutamiento, selección y capacitación para el personal, gestión de la cartera de clientes. Lima, agosto de 2015 hasta la actualidad.

## ii) Desarrollo Profesional

Como comunicadora, mi formación académica, humana y laboral se ha enfocado al desarrollo y la implementación de estrategias para el óptimo relacionamiento con públicos focalizados, empleando las herramientas y recursos tecnológicos contemporáneos, además de aprovechar los escenarios multimediales y las redes sociales para fortalecer la profesión.

Así pues, entre las principales funciones podemos destacar:

- Diseño y redacción de los manuales de marca.
- Diseño de las diversas campañas digitales.
- Generación de contenidos en redes sociales.
- Manejo de Google Adwords.
- Mantenimiento adecuado de la página web.
- Contacto con los principales actores sociales de la zona.
- Realización, coordinación y administración del presupuesto de marketing de la empresa.
- Ejercer un liderazgo dinámico en la ejecución de los planes y estrategias determinadas.
- Elaboración de informes mensuales/semanales sobre el estado de las ventas en el área de eventos.
- Búsqueda de convenios y alianzas estratégicas con municipalidades, colegios, universidades, institutos, empresas, negocios y otros públicos de interés de la zona para potenciar el flujo del negocio
- Organizar reuniones de coordinación en un tiempo periódico que sea conveniente, con las diferentes Jefaturas de la organización.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los colaboradores constantemente.

### iii) Reflexiones Finales

Gracias a la llegada de las nuevas tecnologías, las tareas iniciales que emprendíamos como comunicadores se han alterado notablemente.

Así pues, los comunicadores actuales nos servimos de todos los recursos de la comunicación para comprender mejor la realidad de todos los grupos de interés que tienen las compañías, con la finalidad de aportar al desarrollo de ellos mismos.

De esta manera, en un contexto de globalización como el que vivimos, la comunicación emerge como un ámbito estratégico, en el que tratamos de escuchar a todos los grupos de interés, con la finalidad de obtener información valiosa que luego será nuestro material para elaborar las distintas estrategias.

De acuerdo al escenario actual, los diversos actores sociales necesitan vincularse. Por lo que, nuestra labor es indispensable para lograr el adecuado relacionamiento e interacción entre ellos. Por consiguiente, nuestra profesión pone el énfasis en la difusión de información para suscitar la participación activa de todos los *stakeholders* incluidos.

### iv) Certificación: (ver ANEXO C)