

Identificación de estrategias de Relaciones Públicas del Estado en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Perú

Marita Solórzano Castro
msolorzano@epu.edu.pe

Recibido: 29 de octubre de 2012

Aceptado: 26 de junio de 2013

Universidad de San Martín de Porres (Perú)

Resumen: Si bien es cierto que la actividad minera es sinónimo de inversión, crecimiento y desarrollo, muchas veces también se convierte en causa de conflicto, no solamente entre la empresa extractora y las comunidades impactadas, sino que además involucra al Estado, que como actor regulador tiene la obligación de asumir posiciones y decisiones en relación a dichos conflictos. El presente artículo se propone identificar las estrategias de Relaciones Públicas que utilizó el Estado Peruano en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Perú, y determinar si estas fueron concebidas desde un enfoque sistémico, a la vez que tratadas desde un punto de vista simétrico bidireccional. Con esta finalidad, se utiliza el monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas a fin de sistematizar la información publicada por un diario de circulación nacional, en su versión digital, para luego proceder con un análisis cualitativo del contenido.

Palabras clave: Estrategias de Relaciones Públicas, Poder Ejecutivo, Estado, manejo de conflictos sociales, actividad minera, Cajamarca, Perú, enfoque sistémico, enfoque simétrico bidireccional.

Abstract: *It is known that mining activity is synonym of investment, growing and development, however many times it becomes cause of controversies, difficulties and unrest; not only between the mining enterprise and the impacted communities but also the government gets involved in the conflicts. This happens, because as the actor in charge of regulate mining activities, it has the obligation of assume a position and to decide about the course of these conflicts. This article aims to identify the strategies of public relations that the Peruvian government has employed in the management of the social conflicts related to*

the mining activity in Cajamarca, Peru; and determine if these strategies were conceived from a systemic and symmetrical perspective. At the same time, it proposes the use of the press clipping as a public relations tool for systematizing the published information about the conflict; and in a second phase proceed with a qualitative content analysis.

Key words: *Public Relations Strategies, Peruvian Government, Social Conflicts Management, Mining Activity, Cajamarca, Peru, Systemic View, Symmetrical Perspective.*

1. Introducción

Al mes de marzo de 2013, en nuestro país existían aproximadamente 167 conflictos sociales activos y 57 conflictos latentes (cf. Defensoría del Pueblo del Perú 2013: web). Esta situación se debería, entre otras razones, a la falta o inadecuada implementación, por parte del Estado, de estrategias de Relaciones Públicas (relación y comunicación) dirigidas a los públicos involucrados en dichos conflictos; de ser así, se podría comprender la ausencia de canales de doble vía para el establecimiento de una comunicación simétrica entre las partes, así como la falta de una visión sistémica de la gestión del gobierno al no concebir a las empresas, a sus públicos y al Estado como parte de un macrosistema en el que cada uno de estos actores se constituye en un subsistema interdependiente e interrelacionado con el otro, que en conjunto tienen la tarea de alcanzar un objetivo común.

De comprobarse esta realidad, se encontraría una explicación al número de conflictos sociales que existen en el país y la razón por la cual, a pesar de las mesas de diálogo que han sido implementadas por el Poder Ejecutivo¹, no se ha podido lograr un entendimiento mutuo entre las organizaciones y sus públicos, ni tampoco se ha logrado solucionar los conflictos sociales en los términos esperados.

En este sentido, se pondría en relieve la importancia del cumplimiento de la función de las Relaciones Públicas en las entidades del Estado, a través de lo que es conocido en la práctica profesional como “Relaciones Públicas Gubernamentales”.

Este artículo presenta los resultados preliminares de un estudio exploratorio-descriptivo que se viene realizando sobre la gestión estratégica de Relaciones Públicas en las entidades del Estado, donde las unidades de análisis han sido recogidas a través de un monitoreo de medios retrospectivo de la información publicada en la versión digital de un medio impreso

1 El Poder Ejecutivo en el Perú es el órgano del Estado que está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. Él simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral a través de la Presidencia del Consejo de Ministros y del Consejo de Ministros, con sus respectivos ministerios. En este sentido, en términos de Relaciones Públicas tiene la responsabilidad directa de establecer relaciones simétricas y armoniosas con los ciudadanos.

de circulación nacional. Con esta base, se ha hecho el análisis de las acciones llevadas a cabo por el Poder Ejecutivo, de las reacciones de la organización privada involucrada en el conflicto y de la respuesta de los públicos afectados.

Si bien es cierto existen estudios sobre el análisis de contenido de información de diversa naturaleza, publicada en medios de comunicación, hasta el momento no se ha encontrado ninguna investigación en la que se utilice el monitoreo de medios en conjunto con el análisis de contenido cualitativo para la identificación de estrategias de Relaciones Públicas Gubernamentales del Estado peruano, diseñadas con un enfoque sistémico y simétrico bidireccional.

En este sentido, mediante la investigación, se buscó determinar en las unidades de análisis elegidas (en este caso las declaraciones de los actores involucrados en el conflicto dadas a un medio de comunicación) si el Poder Ejecutivo tomó en cuenta, al momento de diseñar sus estrategias de Relaciones Públicas, aspectos imprescindibles que forman parte de la gestión de las organizaciones desde un enfoque de sistema abierto, como es la consideración del entorno; y desde una visión simétrica, como es el establecimiento de procesos de escucha activa.

En referencia al enfoque sistémico, reflexionando sobre la consideración del contexto y del entorno, el presente análisis se centró, entre otros aspectos, en si se realizó una apropiada identificación de los públicos y si esta incluyó una adecuada elaboración de perfiles. Además, de establecer si las declaraciones de los actores por parte del Poder Ejecutivo proporcionan un alcance para evaluar si la planificación de las negociaciones implicó un análisis, por parte del gobierno, de varios aspectos tales como los antecedentes de la historia de las operaciones de la minera en cuestión, la relación de la empresa minera con las comunidades aledañas, la existencia de impactos negativos en las comunidades involucradas, los resultados de las negociaciones anteriores, la aceptación del estudio de impacto ambiental por parte de los públicos involucrados, las acciones de escucha de las comunidades y, lo más importante, un análisis exhaustivo del Estudio de Impacto Ambiental.

En relación a las entradas o *inputs* requeridos para la solución de dicha controversia o conflicto, se sabe que para lograrlo se necesitan tanto recursos humanos y materiales como financieros, pero al ser el objeto de estudio de las Relaciones Públicas el hombre, en su acción relacional y comunicacional en las organizaciones (Pérez Senac y Solórzano, 1999), este artículo enfatiza en el análisis del recurso humano que sirvió como *input* para las negociaciones. Con referencia al recurso material, se revisó brevemente si desde el punto de vista de los expertos el estudio de impacto ambiental, como *input* o insumo del sistema, era el adecuado.

Así, la investigación planteó determinar si el perfil de los negociadores fue elegido en función de las características de los públicos o *stakeholders* involucrados, y si desde el principio se contó con un equipo multidisciplinario conformado por economistas, psicólogos, sociólogos, antropólogos, juristas, comunicadores, educadores, intérpretes, semiólogos y politólogos que ayudaron a elaborarlo y a evaluar la situación a la que se hacía frente.

En referencia a los procesos, este artículo revisa básicamente la dinámica de la negociación y de la comunicación e intenta, a través de los resultados, aproximarse a determinar qué aspectos habrían faltado considerar en el proceso de planificación y si se asignaron

correctamente los recursos a los órganos (segunda etapa del proceso administrativo). Analiza también la posibilidad de haber elegido como interlocutores a las personas equivocadas o el hecho de no haber contado con información suficiente para entablar un diálogo con los públicos afectados, lo que se puede apreciar con claridad en los resultados de la investigación cuando se detectan contradicciones en las declaraciones de los voceros de Poder Ejecutivo tomadas como unidades de análisis.

En relación a las salidas u *outputs*, se realizó un análisis comparativo de las características que propone la teoría moderna de Relaciones Públicas sobre lo que implica una gestión estratégica sistémica y simétrica y se compararon con cada una de las acciones/tácticas aplicadas por el Poder Ejecutivo.

En función de la retroalimentación o realimentación², se determinó si fue positiva o negativa mediante el análisis del discurso de las reacciones de los públicos involucrados en las medidas tomadas y posiciones asumidas por el Poder Ejecutivo.

En el terreno de la comunicación simétrica bidireccional se analizó si hubo una adecuada investigación de los públicos y elaboración de perfiles, aspecto que coincide con la propuesta del enfoque sistémico en referencia el análisis de los públicos que forman parte del entorno de la organización y del recursos humano utilizado como insumo para las negociaciones; y si se consideraron las expectativas de los públicos cuando se implementaron las tácticas elegidas para la resolución del conflicto.

Finalmente, se determinó si se logró el entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación realizada fue determinar si el Poder Ejecutivo aplicó estrategias de Relaciones Públicas diseñadas con un enfoque sistémico y simétrico bidireccional en el manejo de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

2.2. Objetivos específicos

- Utilizar el monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas para sistematizar y analizar de manera cualitativa las declaraciones de los actores involucrados en el manejo

2 Entendida como uno de los elementos necesarios para el funcionamiento de todo sistema y que es el resultado de la exportación de la salida u *output* al entorno o al ambiente.

de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

- Determinar si el Poder Ejecutivo aplicó estrategias de Relaciones Públicas diseñadas con un enfoque sistémico en el manejo de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.
- Establecer si el Poder Ejecutivo aplicó estrategias de Relaciones Públicas concebidas con un enfoque simétrico bidireccional en el manejo de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

3. Metodología del estudio

La investigación en la que se basa el presente artículo sustenta su metodología en el razonamiento inductivo propio del enfoque cualitativo, empleando lo que se conoce como análisis de contenido sumativo³ (cf. Hsieh and Shannon, 2005: 1277-1288), técnica que va más allá de la contabilidad de palabras⁴, centrándose en el proceso de interpretación del contenido latente de las unidades de análisis⁵.

En la primera fase se realizó un monitoreo de medios que sirvió para hacer un seguimiento y sistematizar la información publicada por un medio de comunicación de circulación nacional en su versión digital (figura 2). Dicho monitoreo, permitió contar con una base de datos conformada por todas las noticias en relación al conflicto, publicadas entre el 1 de noviembre y el 12 de diciembre de 2011. El formato utilizado consigna la fecha, el titular, un resumen de la noticia y el link que lleva a la versión digital de la publicación.

En la segunda etapa se procedió a realizar un mapeo de los públicos involucrados en cada noticia publicada para, de esa manera, identificar a los actores principales del discurso y las categorías de análisis a trabajar.

En la tercera fase se procedió con la selección y agrupación de las unidades de análisis de acuerdo con los actores y las categorías elegidas para su posterior procesamiento a través del programa Atlas.ti y correspondiente interpretación.

Es importante mencionar que cuando se inició la investigación se decidió considerar como actores principales al Poder Ejecutivo, a la empresa minera y a los públicos involucrados,

3 Summative content analysis.

4 Mediante su procesamiento estadístico como una de las etapas de este tipo de análisis de contenido.

5 Proceso en el que se enfoca el presente artículo.

pero durante el transcurso de la investigación, se optó por incluir a un público adicional⁶, denominado públicos expertos en estudios de impacto ambiental y recursos hídricos, ya que su opinión resultaba importante para la interpretación de la información de las unidades de análisis elegidas.

3.1. Tipo de investigación

Estudio de caso. Investigación de enfoque cualitativo, exploratoria-descriptiva, documental.

3.2. Diseño y procedimiento

Investigación no experimental que utiliza el análisis de contenido cualitativo para determinar el comportamiento de la organización en relación al fenómeno social en estudio. Dicho análisis de contenido se realiza tomando como base la información publicada por el medio de comunicación materia de análisis, sistematizada bajo la forma de un monitoreo de medios retrospectivo. Este formato facilita la identificación de los actores de las noticias y sus discursos para posteriormente seleccionar y determinar las categorías y unidades de análisis.

Con la finalidad de evitar sesgos en la investigación, la selección de las unidades de análisis se ha hecho únicamente en función de las declaraciones de los actores y no en base a las opiniones o comentarios vertidos por el medio de comunicación. Es importante mencionar que el monitoreo de medios que se ha realizado en esta investigación no ha tenido como objetivo identificar la tendencia del medio de comunicación en relación al tratamiento de la noticia, sino más bien servir como herramienta para la sistematización de la información a ser analizada.

3.3. Población - universo

Publicaciones digitales del diario *El Comercio* comprendidas entre el 1 de noviembre y el 12 de diciembre de 2011 en las que se ha cubierto información sobre la actuación del Poder Ejecutivo en relación a los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca, Perú.

3.4. Muestra - unidades de análisis

Palabras, temas e ítems que forman parte del discurso de los actores tomado de las publicaciones digitales del diario *El Comercio* comprendidas entre el 1 de noviembre y el 12 de diciembre de 2011, en las que se ha cubierto información sobre la actuación del Poder Ejecutivo en relación a los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca

6 Separarlo de los otros públicos.

3.5. Variables de estudio

- Estrategias de Relaciones Públicas diseñadas con un enfoque sistémico.
- Estrategias de Relaciones Públicas concebidas con un enfoque simétrico bidireccional.

3.6. Categorías de análisis

Las categorías de análisis han sido seleccionadas tomando como base la teoría de la dirección de Relaciones Públicas que es concebida desde un enfoque sistémico y la teoría correspondiente al enfoque simétrico bidireccional de la gestión de Relaciones Públicas. En ese sentido, se ha profundizado en las categorías de análisis que sintetizan tanto el pensamiento sistémico como simétrico. A continuación, se detallan todas las categorías de análisis (figura 1) que podrían trabajarse cuando se realiza una investigación de esta naturaleza:

Figura 1: Matriz para la selección de las categorías de análisis a ser utilizadas para la identificación de estrategias de Relaciones Públicas sistémicas y simétricas bidireccionales.

VARIABLES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	
Estrategias de Relaciones Públicas diseñadas desde un enfoque sistémico	Consideración del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto • Públicos
	Análisis de las entradas o <i>inputs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Recursos materiales • Recursos económicos
	Análisis de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control/Evaluación
	Análisis de las salidas u <i>outputs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las tácticas
	Evaluación de la retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación positiva • Retroalimentación negativa
Estrategias de Relaciones Públicas diseñadas desde un enfoque simétrico bidireccional	Comunicación simétrica bidireccional	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de los públicos • Consideración de las expectativas de los públicos en la implementación de las tácticas • Entendimiento mutuo entre la organización y los públicos

Fuente: Elaboración propia, basada en Grunig y Hunt (2000).

En el caso particular de la presente investigación, en relación al Poder Ejecutivo, se eligieron las siguientes categorías de análisis: a) posición del gobierno en relación a la

minería y al proyecto minero Conga; *b)* posición del gobierno en relación a los procesos de comunicación; y *c)* posición del gobierno en relación a los recursos hídricos.

En relación a la empresa minera responsable del proyecto minero, al no encontrar mayores declaraciones, se trabajó únicamente con una categoría de análisis, posición de la empresa minera en relación al proyecto minero Conga.

Con referencia a los públicos involucrados se trabajaron las siguientes categorías de análisis: *a)* actitud de los públicos frente a los procesos de comunicación/negociación; *b)* actitud de los públicos frente a los procesos de comunicación; y *c)* confianza de los públicos en el Poder Ejecutivo.

Finalmente, para interpretar el discurso de públicos expertos en estudios de impacto ambiental y recursos hídricos se eligieron las categorías de análisis: *a)* posición de los expertos en relación a la actitud de los pobladores; y *b)* posición de los expertos en relación a los estudios de impacto ambiental.

4. Hipótesis de trabajo

El Poder Ejecutivo no aplicó estrategias de Relaciones Públicas diseñadas con un enfoque sistémico y simétrico bidireccional en el manejo de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

5. Relaciones Públicas Gubernamentales y su rol en la sociedad

Algunas veces se piensa que las Relaciones Públicas Gubernamentales solamente se refieren a las acciones de relacionamiento que las empresas privadas desarrollan con el Estado, limitando la posibilidad y los alcances de esta especialidad. En este sentido, es recomendable, extender su significado a las actividades de relacionamiento y de comunicación que el propio Estado debe implementar con sus públicos de interés o *stakeholders*. En esta línea, Lattimore y otros (2008: 298) afirman que:

“No sólo las empresas sino que también el gobierno desempeña una función de Relaciones Públicas cuando mantiene al público informado acerca de algunos asuntos y problemas, así como sobre las medidas que se toman o consideran en todos los niveles del gobierno”.

Manteniendo el mismo criterio y reafirmando la importancia de la función de las Relaciones Públicas en el gobierno, Pérez Senac y Solórzano (1999: 207) refieren que “la eficacia de la administración pública depende de la eficiencia de la relación y comunicación entre gobernantes y gobernados”.

En adición a esta afirmación, Grunig y Hunt (*cf.* 2000: 414) recomiendan que, en su accionar, las relaciones con la comunidad deberían ser un proceso de comunicación simétrico y bidireccional en lugar de un monólogo y que el personal de relaciones con la comunidad debería buscar a diversos líderes de la comunidad que puedan representar a seguidores que apoyen necesariamente a la organización.

Los autores añaden que el personal encargado de las relaciones con la comunidad debe, regularmente, comunicarse sobre temas problemáticos o controvertidos y desarrollar y mantener un mecanismo para canalizar información, con el fin de que no llegue a los directivos (*ibidem*). Por otro lado advierten no esperar que las relaciones con la comunidad den por resultado un respaldo activo ni siquiera la aceptación pasiva de las posturas de la organización; pero que no por esta realidad, se debe dejar de tener presente que las relaciones con la comunidad son un mecanismo para ayudar a la organización a solucionar problemas importantes (*ibidem*).

En relación al terreno específico de las Relaciones Públicas Gubernamentales y las controversias y conflictos mineros, Solórzano Castro (2012) señala que:

“Se deben reconciliar las metas de las empresas mineras y del Estado con las expectativas de las comunidades que se ven afectadas por sus actividades y las de otros públicos de importancia. Una tarea que implica además, la construcción de relaciones de calidad entre las organizaciones involucradas y sus públicos, en pro del cumplimiento de los objetivos de dichas organizaciones y a la vez el desarrollo sostenible de las comunidades que sufren el impacto de la minería”.

Si bien es cierto que la presencia de este tipo de controversias y conflictos en el Perú obedece a múltiples razones, como por ejemplo las decisiones políticas, merece particular importancia en un tema fundamental que es la comunicación:

“En países que viven en democracia, donde se supone que los ciudadanos deciden por su futuro a través de sus representantes, la comunicación juega un rol preponderante, porque es a través de ella que los ciudadanos van a poder expresar sus inquietudes y expectativas a los gobernantes. Se enfatiza públicamente que democracia es comunicación, y en un gobierno la comunicación debe ser la estrategia principal y tener como objetivo construir consenso, sabiendo que consenso no es igual a unanimidad” (*ibidem*).

En ese sentido, Pérez Senac y Solórzano (1999: 208) señalan que “corresponde al gobierno comunicar el qué, el por qué y el cómo de la realización de sus programas y actos al pueblo”. Siguiendo esta misma línea, Solórzano Castro (2012) menciona que:

“La realidad en el Perú nos demuestra que los gobiernos olvidan con frecuencia el papel y el verdadero significado de la comunicación: poner en común, compartir y que para lograrlo debemos manejar los mismos

códigos que los de nuestros públicos, códigos que se conocerán únicamente a través de la investigación y no de suposiciones; olvido que ha llevado a los gobernantes a caer en modelos asimétricos que sólo buscan satisfacer las expectativas de las organizaciones (incluidas las del Estado), pero no las de los públicos involucrados”.

En el año 2010, con la promulgación y luego con la elaboración del reglamento de la Ley 29785 (Ley de Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos indígenas u Originarios) se inició el camino para subsanar esa falencia, pero esta ley ha sido objeto de muchas críticas porque, según opinión de muchos, no considera aspectos de importancia para la solución de los verdaderos problemas y es percibida como una pura formalidad en la cual los afectados no tienen poder de decisión, tan sólo de expresión⁷ (*ibidem*).

Solórzano Castro (2012) indica también que el diseño de toda estrategia de comunicación, y esto no excluye al Estado, debe estar basada en una exhaustiva investigación de los públicos que considere, además de aspectos sociodemográficos, una perspectiva antropológica que permita conocer sus perfiles, necesidades y expectativas para así poder establecer una real comunicación de doble vía⁸. La misma autora señala además que:

“La investigación debe comenzar por la identificación de los públicos, considerando tanto a públicos activos como a públicos pasivos. En este sentido no deberán faltar dentro de la segmentación, las autoridades, los partidos políticos, candidatos regionales y locales independientes, clientes, no clientes, organizaciones no gubernamentales y cualquier otro tipo de asociaciones civiles como las iglesias, personas notables de la comunidad, periodistas, medios de comunicación, voluntarios, estudiantes, profesores, comerciantes, líderes de opinión y vecinos en general (Delahaye, 2011: 142) Cada uno con códigos, intereses y expectativas diferentes” (*ibidem*).

De esta manera, el mayor reto podría ser detectar cuáles son los intereses de cada uno de estos públicos que, en muchos casos, por temor al rechazo o por falta de honestidad son ocultados y no se manifiestan explícitamente, pero que deben ser investigados por el personal de Relaciones Públicas y de comunicación (*ibidem*).

Solórzano Castro (2012) se refiere a un trabajo que comenzaría por conocer los perfiles psicológicos, sociológicos y antropológicos de las comunidades y por una escucha verdadera añadiendo que solamente esta se dará si la comunidad confía en el emisor, ya sea el Estado o las empresas mineras, confianza que podrá lograrse si los pobladores de la comunidad perciben que los emisores tienen un comportamiento ético, que implica respeto a sus ofrecimientos, compromisos, forma de vida, creencias, mitos, tradiciones y forma de

7 Modelo de comunicación asimétrico bidireccional (Grunig y Hunt, 2000).

8 Modelo de comunicación simétrico bidireccional (Grunig y Hunt, 2000).

pensar (aunque esté equivocada). Y lo más importante, dejar de percibir a las comunidades con lástima, catalogándolas como pobres, capaces únicamente de recibir y de no aportar nada. Si se maneja este criterio no se podrá lograr una verdadera comunicación simétrica.

6. Gestión de Relaciones Públicas en las organizaciones desde un enfoque sistémico

Otro aspecto clave en la gestión estratégica de Relaciones Públicas es la utilización del pensamiento sistémico. De acuerdo con Senge (2004: 23) con el pensamiento sistémico “en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo: en vez de considerar que un factor externo es el causante de nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos”.

En esta línea, entendemos que el término gestión implícitamente se refiere al manejo y a la administración de las Relaciones Públicas desde una perspectiva completa que involucre la planificación, la organización, la dirección-ejecución y el control o evaluación de sus estrategias, programas o actividades.

Asimismo, el enfoque sistémico necesariamente implica la aplicación de la teoría de sistemas (*cf.* Grunig y Hunt, 2000) a la gestión de Relaciones Públicas, un enfoque que considere el análisis del entorno o del ambiente externo y que permita concebir a las organizaciones como un conjunto de partes interdependientes e interrelacionadas que desarrollan funciones con la finalidad de alcanzar un objetivo común y que considera la existencia de procesos permanentes que se desarrollan con el objetivo de alcanzar una salida o *output*, pero que dependen de las entradas o insumos que la organización toma del entorno externo. Salidas que tienen una repercusión en el entorno, técnicamente hablando, se traducen en una retroalimentación, ya sea positiva o negativa, según las condiciones que encuentren en el ambiente externo. Por eso es importante el análisis de la organización como sistema formado por subsistemas, pero que a la vez forman parte de macro o de suprasistemas de los que depende el éxito o fracaso de la organización.

De acuerdo con Grunig y Hunt (2000: 167), “la teoría de los sistemas asume que la organización es un sistema abierto. En un sistema abierto, los subsistemas de la organización se condicionan los unos a los otros y afectan y son afectados por los sistemas del entorno”. Así, la tarea principal de los directivos en las organizaciones, y esto incluye al personal de Relaciones Públicas, es lograr que las organizaciones alcancen la homeostasis. Solórzano Castro (2007: 56) señala que:

“La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución”.

Cuando las estrategias de Relaciones Públicas se diseñan desde un enfoque sistémico se estudia, se analiza y se tiene en cuenta en todo momento cada uno de los elementos necesarios para el buen funcionamiento del sistema. Así, se considera al entorno (entendido como todo lo que rodea al sistema y es necesario para tomar los insumos requeridos para su buen funcionamiento) dándole particular énfasis al tratamiento que se le asigna al estudio de los públicos y a la opinión pública. De acuerdo con França (cf. 2004: 121) es necesario saber distinguir las diferencias que existen entre públicos de una organización y la opinión pública. Los públicos pertenecen al relacionamiento continuo y necesario de la organización, garantizando su supervivencia y el apoyo constante de sus actividades, contribuyendo a crear un concepto favorable de la empresa junto a la opinión pública. La opinión pública es más bien, como menciona Arceo (1998: 112), “la verbalización de las actitudes colectivas hacia cualquier objeto psicológico”. En relación a su importancia, Lattimore y otros (2008: 308) señalan que dado que “la opinión pública crea el clima en el cual los funcionarios, las dependencias y las instituciones públicas triunfan o fracasan, los Oficiales de Información Pública tratan de comprender la opinión pública y modificarla”.

Regresando a los públicos, Grunig, Ferrari y França (2009: 235) señalan que “la primera tarea de cualquier gestión es identificar a los públicos a ser gerenciados de manera coordinada y efectiva”. Además, se debe tener en cuenta que “el público no es un todo uniforme, por el contrario, es una mezcla compleja de grupos con diversos enfoques culturales, étnicos, religiosos y económicos cuyos intereses a veces coinciden y otras veces entran en conflicto” (França, 2008: XVIII). Por eso, se remarca la necesidad de la elaboración de perfiles adecuados, a través de una correcta investigación.

Con referencia al entorno, merece particular atención la elección del recurso humano que se utiliza como *input* de las negociaciones y que se convierte en factor clave para que se dé un adecuado procesamiento o transformación y, por ende, una salida de acuerdo con los objetivos trazados. Según esta línea de pensamiento y siguiendo con la importancia del contexto, citamos a Noguero (1996: 100-101) quien señala que “el objeto de estudio y conocimiento del fenómeno de las Relaciones Públicas sigue centrándose en las organizaciones y los públicos”, organizaciones y públicos que mantienen una constante interrelación con el contexto social, político y económico. Y es justamente en ese contexto que se encontrarán las entradas o *inputs*. En referencia a este aspecto, Kast y Rosenzweig (1993) indican que “el sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados”. En ese sentido, Valdez (1999: 16) señala que:

“Las personas son diferentes entre sí: tienen distintas necesidades biológicas, psicológicas y sociales, poseen diferente personalidad, perciben las cosas, los hechos y las relaciones de modo particular; sus sentimientos y sus emociones no se dan de la misma manera ante una misma situación; por citar las características más saltantes, entre las que también podemos mencionar los valores y la socialización primaria y secundaria externas al medio organizacional”.

Por eso, la correcta elección del recurso humano es imprescindible, pero esta debe hacerse de acuerdo con el contexto y a las características de los públicos con los que se tendrá que interactuar. En el caso específico de las Relaciones Públicas y del gobierno, el recurso humano debe ser capaz de generar confianza y empatía con los receptores del mensaje, ya que en términos de negociación y de comunicación o mejor aún, de establecimiento de relaciones, la predisposición de escucha por parte del receptor se podría ver influenciada por la percepción que este tiene del emisor por su capacidad de generar empatía y confianza. De lo contrario, eso podría generar que la organización desarrolle procesos entrópicos que impidan el cumplimiento de los resultados esperados.

Así, Valdez (1999: 16) define la entropía como “una tendencia al desorden en un sistema organizacional producida al no aprovechar la energía que incorpora (*input*) o al no incorporar parte de la energía que necesita”. Sin embargo el autor añade que “los sistemas organizacionales tienen la posibilidad de alargar su vida hasta donde la capacidad de sus directivos (los reguladores) lo permita” (*ibidem*). Y aquí adquiere un rol importante la comunicación como parte de las negociaciones. El mensaje emitido por el emisor y recibido por el receptor determina el éxito o fracaso de las negociaciones comúnmente conocidas como “mesas de diálogo”, ya que si no está bien estructurado (el mensaje) puede causar malas interpretaciones y desencadenar en acciones violentas, deteniendo cualquier tipo de negociación pacífica.

Algo muy importante es tener en cuenta que una negociación debe tener como sólido fundamento el comportamiento ético de la organización, En ese sentido, Pérez Senac y Solórzano (*cf.* 1999: 112-116) señalan que la negociación es una posición ética imperante para aquellos que trabajan con interacciones y que la confianza es un elemento indispensable para cualquier negociación y que la esencia de la misma es la búsqueda de la ganancia mutua.

La consideración de los recursos materiales y los recursos económicos también es importante, pero de nada servirá tenerlos si no se ha seleccionado con éxito el recurso humano. Pero esto tampoco es suficiente. El accionar de la organización, en este caso del Estado, incluyendo obviamente los aspectos relacionales y comunicaciones, no debe ser producto del azar, sino que debe estar cuidadosamente planificado. Tal como lo mencionan Grunig, Ferrari y França (2009: 158):

“Por ser eminentemente proactiva, la comunicación estratégica es un proceso por el cual la empresa conduce, intencionalmente, su comunicación de modo que ella sea clara, abierta y con objetivos diseñados para el mercado y para sus públicos de interés. En ese sentido, cuando la organización planea estratégicamente su comunicación, lo hace por medio de políticas o parámetros sobre los cuales traza su espacio de acción, clasifica a los públicos con los que va a interactuar y define el discurso dirigido a cada uno de ellos”.

Por lo tanto, como vemos, de la planificación depende el éxito de las siguientes etapas del proceso de transformación de los insumos: la organización, la dirección, la ejecución y el control o evaluación de esas salidas, *outputs* o tácticas ejecutadas. En términos de

Relaciones Públicas, de las acciones específicas llevadas a cabo por el Estado vinculadas a aspectos relacionales y comunicacionales.

Por su parte, Pérez Senac y Solórzano (1999) enfatizan que la negociación puede fracasar por muchos motivos, pero no será exitosa si no se prepara ni se planea. La retroalimentación determinará el éxito o fracaso de la gestión. Valdez (1996:69) denomina “realimentación” a la retroalimentación y señala que es “la acción de regreso que ejerce el entorno, que recibe el producto, sobre el sistema organizacional, como respuesta a la acción que ejerce la salida en ese entorno” y esta respuesta puede ser tanto positiva como negativa.

7. Gestión de Relaciones Públicas en las organizaciones desde un enfoque simétrico bidireccional

Ya se ha mencionado que el éxito de toda negociación depende de la capacidad de escucha del interesado, una escucha activa que implique no solamente la recepción de información, sino también la consideración de las opiniones y expectativas de los públicos, utilizando canales que no tenga únicamente como objetivo servir de expresión para los públicos, sino que exista la intención de permitir que los públicos participen de la toma de decisiones.

En este sentido, el modelo simétrico bidireccional de Relaciones Públicas planteado por Grunig y Hunt (2000: 75) propone una actitud de escucha permanente en aras de lograr el entendimiento mutuo:

“Consiste más en un diálogo que en un monólogo. Si se produce la persuasión, es tan probable que el público persuada a la dirección de la organización para que cambie de actitudes o de conducta, como que la organización modifique las actitudes o la conducta del público. Lo ideal es que tanto la dirección como los públicos cambien de algún modo después de una acción de Relaciones Públicas”.

Grunig (2006: 3) complementa los fundamentos este modelo teórico mediante el paradigma conductual y de gestión estratégica que:

“Se centra en la participación de Relaciones Públicas ejecutivas, en la creación de la decisión estratégica para ayudar a administrar el comportamiento de las organizaciones. En palabras de teóricos organizacionales, las Relaciones Públicas son un nexo, que más que amortiguar, gestionan, es decir, está diseñado para construir relaciones con públicos no siendo solo un conjunto de actividades mensajeras diseñadas para librar de ellos a la organización. El paradigma resalta la doble dirección y comunicación simétrica de muchos tipos que proveen a sus públicos de una voz en las decisiones de gestión, y a su vez facilita el diálogo entre ambos: la gestión y los públicos, antes y después de que las decisiones sean tomadas”.

A manera de ejemplificar la teoría, Grunig (2006: 5) relata parte de su experiencia en tierras colombianas:

“Estaba convencido de que la mayoría de los fracasos en los programas de comunicación de agencias agrícolas colombianas no se debieron al atraso o resistencia de los agricultores, sino a la naturaleza de los programas de comunicación que las organizaciones desarrollaban para comunicarse con ellos. Las organizaciones que estudié eran más proclives a brindar información antes que buscarla. A su vez, era poco probable que ellas escucharan o comprometieran un diálogo con sus públicos. Esta ruta única de información dio típicamente resultados en políticas y programas de agencias que no trabajaron bien para los agricultores en situaciones que ellos tuvieron que afrontar”.

Por otro lado, también en relación a la comunicación de doble vía, Allen y Dozier (*cf.* 2012: 184) indican que “es crucial para las buenas prácticas de Relaciones Ppúblicas” y que esto se puede lograr “a través de la investigación, el escaneo del ambiente y la evaluación de los programas de Relaciones Públicas”.

La comunicación de doble vía, agregan los autores, es fácil de ejecutar cuando las diferencias culturales entre las organizaciones y los públicos son pequeñas, pero cuando las diferencias culturales se pronuncian, las oportunidades de malos entendidos y consecuencias inesperadas se incrementa, de allí la importancia de la investigación de los públicos (*ibidem*). En este sentido, Motion, Haar y Leitch (*cf.* 2012) refieren, en relación a los procesos comunicativos, que para que sean significativos, requieren apertura a las diferencias culturales y flexibilidad en la respuesta a las diferentes prioridades y protocolos culturales. Añaden que las políticas organizacionales y el interés público necesitan ser balanceados con los intereses indígenas.

Entonces, resulta imprescindible la consideración de las expectativas de los públicos en la implementación de las tácticas. Según Grunig, Ferrari y França (2009: 241):

“La organización no se debe limitar al conocimiento del tipo o perfil de sus públicos a los que se dirige, es necesario estudiar su cultura, sus valores, sus creencias y sus tradiciones y las manifestaciones de su comportamiento, además añaden que una insensibilidad en el tratamiento de los temas regionales puede generar graves consecuencias para la reputación de la organización”.

En este mismo sentido, Black (1993: 61) complementa los postulados de mencionados académicos al sostener que “cuando se desean modificar actitudes o creencias, se ahorra tiempo si se concentran los esfuerzos en influir en los líderes de opinión que, a su vez, es más probable que extiendan la comprensión a círculos cada vez mayores”. Teniendo siempre presente que el objetivo de las Relaciones Públicas es lograr el entendimiento mutuo entre la organización y los públicos, ya que “la actividad de las Relaciones Públicas

está centrada en potenciar, mantener, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una organización” (Barquero y Corredor, 2008: 231):

“La práctica de relaciones públicas tiene por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la Dirección de la Organización, así como al establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, es decir la empresa, la institución, como al de sus públicos”.

Por su parte, De Souza Andrade propone que se llegue a la conclusión de que el fin último de las Relaciones Públicas es armonizar el interés público con el interés privado (*ápu*d Pérez Senac y Solórzano, 1999: 108). En todo caso, en algunas veces deberá prevalecer el interés social y en otras habrá hegemonía del interés privado:

“El relacionista es un facilitador del diálogo alturado y razonado. Es un promotor que busca el acuerdo a través del entendimiento. De un entendimiento que actúa, según lo ha definido Jurgen Habermas, como mecanismo de coordinación de la acción. Donde no es posible imponer el acuerdo ni manipular a los interlocutores, sino dicho acuerdo es producto de una convicción conjunta” (Pérez Senac y Solórzano, 1999: 112-113).

Finalmente, como parte de este breve repaso del significado de la comunicación simétrica citaremos a Sánchez (2012: 87), quien subraya que “los mensajes deben estar diseñados de tal forma que promuevan la confluencia y concertación de diversos intereses sociales (referidos a los contextos comunitarios, locales o regionales), así como gubernamentales y corporativos” y añade que “se puede determinar que las Relaciones Públicas conforman una plataforma dialogante y tolerante que ayuda a integrar los objetivos de las organizaciones con los de sus públicos mediante la aplicación de estrategias comunicacionales que aseguren el intercambio bidireccional de información”.

8. Monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas

El monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas, comúnmente conocido como *clipping*, permite determinar la visibilidad de la organización a través de la recopilación de información publicada en los medios de comunicación en términos de *publicity* o publicidad no pagada. No obstante, una vez realizado, se convierte en una herramienta poderosa y con gran potencial para el entendimiento de problemas de comunicación, si se utiliza como herramienta de Relaciones Públicas, haciendo énfasis en su potencial como técnica de investigación exploratoria que posibilita la sistematización de información que sirve como base para la realización de análisis de contenido cualitativos.

Wilcox, Cameron y Xifra (2006: 169-170) señalan, en referencia al monitoreo de medios, que “el análisis de contenido es el recuento sistemático y objetivo, o clasificación de contenido. En Relaciones Públicas, el contenido se selecciona de la cobertura mediática de un tema o una investigación”. De acuerdo con estos autores, “esta herramienta es efectiva cuando se tiene como objetivo determinar el número de menciones en medios y la determinación de la necesidad realizar más esfuerzos adicionales en relaciones públicas. También ayudan a obtener información sobre problemas de políticas y servicios de la organización”. Como antecedente de esta propuesta, Noguero (1996: 127) manifiesta que históricamente:

“A principios del siglo XX se empezaron, por parte de los estudiosos de la información periodística, los recuentos de cantidad de líneas y espacios dedicados a los diferentes contenidos y secciones de los periódicos. Sin embargo, la técnica de análisis de contenido como método de investigación científica en las ciencias sociales se inicia con Lasswell y Berelson”.

A continuación se presentan cinco tablas que han sido elaboradas con la finalidad de sistematizar la información publicada por el medio que es materia de análisis de acuerdo con las condiciones descritas en la metodología. La primera corresponde al formato con el que se ha trabajado el monitoreo de medios (figura 2) que no solo sirve para realizar el seguimiento de las noticias, sino también como herramienta para facilitar la identificación de los públicos. Además, se puede emplear para analizar la noticia en relación al impacto que cada una de las estrategias de Relaciones Públicas o de comunicación ha generado en los públicos, investigación que también podría utilizarse para profundizar en otros aspectos relacionados con el estudio del contexto.

En este sentido, se ve como sólo un período de las fechas analizadas nos ayudan a identificar a muchos de los actores involucrados en el conflicto. Por razones de espacio, el presente artículo solo incluye cuatro fechas del período de publicaciones investigado.

Las siguientes tablas corresponden al formato dirigido al análisis de la actuación de los actores participantes en los conflictos, considerando las categorías de análisis que podrían servir para determinar si las estrategias de Relaciones Públicas utilizadas corresponden a un pensamiento sistémico y simétrico. De esta manera, se incluye un modelo de tabla para el Poder Ejecutivo (figura 3), otro para la empresa minera (figura 4), otra para los públicos especialistas (figura 5) y otra para los públicos involucrados (figura 6).

Es importante recordar que el presente artículo sólo presenta algunas declaraciones que se han tomado a manera de ejemplificación para graficar el procedimiento llevado a cabo y no incluye todas las unidades de análisis utilizadas en el período de estudio.

Figura 2: Monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas.

FECHA	TITULAR	RESUMEN DE LA NOTICIA	ACTORES INVOLUCRADOS EN EL CONFLICTO	LINK
28/XI/2011	Para EE. UU., el Gobierno maneja con criterio paro en Cajamarca.	La embajadora de Estados Unidos en el Perú, Rose M. Likins, consideró que el Gobierno Peruano está manejando con criterio acertado el conflicto social generado por el proyecto minero Conga, en la región Cajamarca.	<ul style="list-style-type: none"> • Embajadora de Estados Unidos en el Perú, Rose M. Likins. • Gobierno peruano. • Gobierno de Estados Unidos. • Inversionistas de Estados Unidos. • Radio Programas del Perú. • Agencia Andina. • Gobiernos Regionales. • Gobiernos locales. • Pobladores de Cajamarca. 	http://elcomercio.pe/politica/1340733/noticia-eeuu-gobierno-maneja-criterio-acertado-paro-cajamarca
28/XI/2011	Viceministro de Gestión Ambiental renunció en medio de crisis en Cajamarca.	Debido a que, según su opinión, no existe en el gobierno una “estrategia adecuada para enfrentar los conflictos sociales”, el viceministro de Gestión Ambiental, José de Echave, renunció a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Gestión Ambiental. • Gobierno peruano. • Pobladores de la Región Cajamarca. • Agencia de Noticias Associated Press. • Presidencia del Consejo de Ministros. • Ministerio del Ambiente. • Newmont Mining Company / Minera Yanacocha. • Ministerio de Energía y Minas. • Ministro del Ambiente, Ricardo Giesecke. • Ministro de Energía y Minas. • Pobladores de Cajamarca. • Dirigente cajamarquino, Wilfredo Saavedra. • Presidente de la República, Ollanta Humana. • Miguel Reyes (dirigente de la protesta contra el proyecto Conga). 	http://elcomercio.pe/politica/1340713/noticia-viceministro-gestion-ambiental-renuncio-medio-crisis-cajamarca

<p>30/XI/ 2011</p>	<p>Toledo felicitó paralización de Conga: “Es lo más sensato para bajar las tensiones”.</p>	<p>El ex presidente Alejandro Toledo aseguró que la paralización del proyecto minero Conga fue una decisión “sensata” que permitirá al Gobierno y a las empresas mineras “reflexionar”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ex presidente y líder de Perú Posible, Alejandro Toledo. • Gobierno del Perú. • Personas que no se sienten incluidas por el gobierno. • Empresas mineras. • Presidente de la República, Ollanta Humala. • Pobladores de Bagua. • Pobladores de Moquegua. • Población afectada de Cajamarca. • Poder Legislativo. 	<p>http://elcomercio.pe/politica/1341574/noticia-toledo-felicito-paralizacion-conga-lo-mas-sensato-bajar-tensiones</p>
<p>3/XII/ 2011</p>	<p>PCM convocó a Cajamarca al diálogo tras “últimátum” de manifestantes.</p>	<p>La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) convocó el domingo 4 de diciembre el reinicio del diálogo en la ciudad de Cajamarca, donde desde hace diez días se inició un paro regional indefinido contra el proyecto aurífero Conga, pues la población y autoridades señalan que afectará a sus recursos hídricos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). • Gobierno Central. • Manifestantes en contra del proyecto Conga. • Dirigentes a cargo de las negociaciones sobre la viabilidad del proyecto Conga (que se encuentran divididos). • Pobladores de Cajamarca. • Autoridades de Cajamarca. • Funcionarios del Gobierno central a cargo de las negociaciones. • Presidente regional, Gregorio Santos. • Representante del Frente de Defensa Ambiental, Wilfredo Saavedra Marreros (estuvo vinculado al MRTA). • Personas que violan los derechos ciudadanos. • Fuerzas del orden. • Poder Judicial. 	<p>http://elcomercio.pe/politica/1342934/noticia-pcm-convoco-dialogo-cajamarca-ultimatum-manifestantes</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en la edición digital de *El Comercio*.

Figura 3: Sistematización y análisis del discurso del Poder Ejecutivo según la categoría de análisis.

CATE- GORÍA DE ANÁLI- SIS	ACTOR		UNIDAD DE ANÁLISIS	COMEN- TARIO
Posición del Gobierno en relación con la minería y el proyecto minero Conga		Presi- den- cia del Con- sejo de Minis- tros	<ul style="list-style-type: none"> • “Es hora de elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo a partir de las propuestas existentes, pero concertando los esfuerzos de asociatividad pública y privada y garantizando un clima de paz social y participación de todos los actores sociales”. • “El tema ambiental siempre como todo tema es perfectible, pero no es que encontramos una sorpresa negativa enorme”. • “A la pregunta sobre si es correcto el plan ambiental del proyecto Minas Conga, el titular del MEM afirmó: ‘Mi impresión es que sí’”. • “Los argumentos (de las comunidades) se han levantado casi por desconfianza, no hay nadie que me diga que estos datos son incorrectos o que estos cálculos están mal hechos (...) eso no ha existido, es simplemente la creencia”. 	
	Po- der Eje- cuti- vo	Minis- terio del Am- biente (Vice Minis- tro de Ges- tión am- bien- tal)	<ul style="list-style-type: none"> • “Consultado sobre las razones de su dimisión, dijo que consideraba que no existe en el gobierno una ‘estrategia adecuada para enfrentar los conflictos sociales’”. • “...discrepa del reciente anuncio sobre la creación de una autoridad dentro del ámbito de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) que verá temas de fiscalización ambiental y estudios de impacto ambiental”. • “Creo que ese anuncio no ayuda a construir y consolidar una autoridad (ambiental) fuerte, importante, como era lo que se pensaba hacer, mas aún en un país donde la principal fuente de conflictos sociales tiene que ver con temas ambientales. Me da la impresión que no va en la buena dirección”. • “Creo que la estrategia (gubernamental) debería ser mucho más integral”. • “La renuncia de Echave se conoce poco después que el Ministerio del Ambiente emitió un reporte en el que objetó el Estudio de Impacto Ambiental del proyecto Conga de la empresa minera Yanacocha porque su puesta en marcha ‘transformará de manera significativa e irreversible la cabecera de cuenca’ y desaparecerán varios ecosistemas”. 	

Fuente: Elaboración propia, basada en la edición digital de *El Comercio*.

Figura 4: Sistematización y análisis del discurso de la empresa minera según la categoría de análisis.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	ACTOR	UNIDAD DE ANÁLISIS	COMEN-TARIO
Posición en relación con el Proyecto Minero Conga	Newmont Mining (principal accionista de Minera Yanacocha)	<ul style="list-style-type: none"> • “Entiendo las preocupaciones de las autoridades y las comunidades pero todo tiene una temporalidad. Este estudio fue aprobado hace más de un año. El EIA que hemos presentado no es un ensayo ni una improvisación, es sumamente serio para una inversión que es de alto riesgo. Hay que respetar los acuerdos”. • “El EIA de Conga siguió el proceso diseñado por el Gobierno de Perú en lo que fue uno de los proyectos mineros más rigurosamente estudiados en el país”. • “Los análisis de impacto ambiental y social se basaron en estudios exhaustivos que abarcaron hasta 13 años y fueron realizados por firmas reconocidas internacionalmente”. 	

Fuente: Elaboración propia, basada en la edición digital de *El Comercio*.

Figura 5: Sistematización y análisis del discurso de los públicos especialistas según la categoría de análisis.

CATE-GORÍA DE ANÁLISIS	ACTOR	UNIDAD DE ANÁLISIS	COMEN-TARIO
Posición en relación con la actitud de los pobladores y a los Estudios de Impacto Ambiental (EIA).	Públicos expertos en estudios de impacto ambiental y recursos hídricos	Axel Dourojeanni, consultor en materia de recursos hídricos e innovación en la Fundación Chile y propuesto por el Ministerio del Ambiente en las observaciones al EIA de Conga.	<ul style="list-style-type: none"> • “El malestar es más por el efecto acumulado de ver mucha alteración en su entorno, millones de barras de oro pasando delante de ellos y la situación de la mayoría sin mayor cambio. Los EIA deben medir el efecto acumulado en las intervenciones de una cuenca, no es lo mismo una mina allí que seis”.

Fuente: Elaboración propia, basada en la edición digital de *El Comercio*.

Figura 6: Sistematización y análisis del discurso de los públicos involucrados según la categoría de análisis.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	ACTOR		UNIDAD DE ANÁLISIS	COMENTARIO
Actitud frente a los procesos de negociación. Incluye procesos de comunicación / confianza en el Poder Ejecutivo	Públicos involucrados/ Pobladores de Cajamarca	Presidente del Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca, Wilfredo Saavedra	<ul style="list-style-type: none"> • “No confiamos en Lerner porque a priori justificó el proyecto Conga”. • “El paro es indefinido. En la parte alta del proyecto Conga nuestros hermanos campesinos están pernoctando y se ha celebrado una asamblea de 15 mil campesinos para justificar adecuadamente la inviabilidad del proyecto Conga frente a las autoridades regionales y locales”. • “No hay más camino que declarar la inviabilidad del proyecto Conga y la suspensión definitiva del proyecto en las alturas. Ese es el reclamo de nuestro pueblo, no vamos admitir por el momento mesa de diálogo alguna porque estamos convencidos: el proyecto minas Conga es un proyecto altamente destructivo y contaminante”. 	
		Miguel Reyes, otro dirigente de la protesta contra el proyecto Conga	<ul style="list-style-type: none"> • “El presidente Ollanta Humala tiene que responder, que se rectifique en sus palabras, (que) se ratifique con sus compromisos, porque aquí nosotros no vamos a tolerar más incoherencias”. • “Ayer en la mañana el Consejo de Ministros había tomado la decisión del estado de emergencia, porque en pocos minutos no van a sesionar para ello. Pudieron tomar la decisión de buscarle una salida para que sea consensuada y para que las organizaciones puedan hacer sus asambleas y tomar una decisión hoy. Es la ley del embudo. Solicitamos el levantamiento del estado de emergencia y creemos que las organizaciones actuarán con la madurez que se corresponda”. 	
			<ul style="list-style-type: none"> • “Huamán calificó a Yanacocha como una empresa ‘tramposa’ que “no respeta los estándares internacionales”. • “El pueblo de Cajamarca ha defendido su agua y, como ha quedado evidenciado, quien prácticamente entrampó una posibilidad fue el propio presidente Ollanta Humala cuando 	

		<p>El secretario general de la CGTP, Mario Huamán</p>	<p>dijo primero el oro y luego el agua” [N. de R.: la frase de Humala fue: “Si se puede tener el oro y el agua a la vez”].</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Lo que ha hecho el pueblo de Cajamarca es que priorice el agua porque sin ella los seres humanos no pueden vivir y también afectaría la agricultura y la ganadería. Y han estado en toda la razón para ello. Si no hubiera habido protesta, el gobierno de Ollanta Humala no hubiera retrocedido para hacer que Conga ya no vaya”. • “Huamán comentó que ‘el tema de fondo sigue en el tapete’ y que ‘estamos en la necesidad de un nuevo estudio de impacto ambiental’”. • “La solución no es el estado de emergencia, sino sentarse y dialogar decisiones. Y el hecho de que pedir un tiempo no puede significar plantear el estado de emergencia”. • “El secretario general de la CGTP indicó que ‘ya había una predisposición’ para establecer el estado de emergencia en Cajamarca”. 	
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, basada en edición digital de *El Comercio*.

9. Resultados de la investigación

Los resultados hacen referencia únicamente a las categorías de análisis referidas a las características principales del pensamiento sistémico y simétrico de la gestión estratégica de Relaciones Públicas: posición del gobierno en relación a la minería y al proyecto minero Conga; posición del gobierno en relación a los procesos de comunicación; posición del gobierno en relación a los recursos hídricos; posición de la empresa minera en relación al proyecto minero Conga; actitud de los públicos frente a los procesos de comunicación/negociación; actitud de los públicos frente a los procesos de comunicación; y confianza de los públicos en el Poder Ejecutivo. Adicionalmente, para interpretar el discurso de públicos expertos en estudios de impacto ambiental y recursos hídricos se trabajaron las categorías de análisis, posición de los expertos en relación a la actitud de los pobladores y posición de los expertos en relación a los estudios de impacto ambiental.

Habiendo dicho esto, se pasa a comunicar los principales hallazgos:

En relación al Poder Ejecutivo, cuando se analiza su posición en relación a la minería y al proyecto Conga, se puede apreciar que durante los meses revisados existen contradicciones entre las declaraciones de sus representantes. Por un lado, mientras que el Ministerio de Energía y Minas manifiesta que “el plan no tiene mayores dificultades” y la Presidencia del Consejo de Ministros “no encuentra ninguna sorpresa negativa enorme”,

el Viceministro de Gestión Ambiental renuncia porque asegura que “el gobierno no tiene una estrategia adecuada para enfrentar los conflictos sociales y que la puesta en marcha del proyecto transformará de manera significativa e irreversible la cabecera de cuenca”. En este sentido, se puede notar la ausencia de un discurso coherente por parte del Poder Ejecutivo como actor regulador y la falta de una visión sistémica en su gestión. Contradicciones que no solamente denotan una falta de coordinación sino que además generarían, como se viera más adelante, la desconfianza de los públicos involucrados y afectados por el proyecto minero.

Más aún cuando en algún momento la Presidencia del Consejo de Ministros declarara que “los argumentos de las comunidades se habían levantado casi por desconfianza” y añadiera que “no había nadie que dijera que los datos del estudio de impacto ambiental eran incorrectos”, agregando que eso era “sólo una creencia”. Con estas últimas declaraciones, el Poder Ejecutivo ocasiona una reacción negativa en los públicos involucrados, dando a entender que sus reclamos (“Estamos en la necesidad de un nuevo estudio de impacto ambiental”) no tienen sustento, enmarcando este proceso de comunicación en una perspectiva asimétrica que no permite una escucha activa de la posición de los públicos ni de sus razones. Esta actitud predispone de manera negativa a los públicos, los cuales se sienten ignorados y en una posición de desigualdad, impidiendo que se den los primeros pasos para lograr entendimiento mutuo o demostrar, en todo caso, que los públicos estaban equivocados.

Una postura precipitada por parte del Poder Ejecutivo que más adelante los expertos en temas ambientales demostrarían que era errada. Y que nos hace recordar que la máxima de las Relaciones Públicas es “hacer las cosas bien y hacerlas saber” (cf. Noguero, 1996: 5). ¿Cómo se puede generar confianza si la realidad no es coherente con el discurso que se maneja? Postura que luego cambiaría con el ingreso de un nuevo Presidente del Consejo de Ministros que finalmente manifestó que creía “que la población de Cajamarca merece salir de dudas, dudas razonables que pueden ser despejadas con un peritaje internacional”. Con esta declaración se contempla el inicio del cambio de un proceso asimétrico a un proceso simétrico que toma en cuenta las opiniones de los públicos.

Con referencia a la posición del gobierno en relación a los procesos de comunicación, se aprecia que en la mayoría de su discurso hace referencia a su predisposición al diálogo. No obstante, los interlocutores elegidos parecen no haber sido los ideales, tal como es el caso del Ministro del Interior, quién no solamente no generó empatía con los líderes de las comunidades encargados de las negociaciones, sino que además proyectó una imagen de autoritarismo que redujo poco a poco las posibilidades de negociación, llevando la situación hasta el extremo de la paralización por parte de los pobladores de Cajamarca y a la declaración del Estado de Emergencia por parte del Gobierno. Así podemos citar frases del ministro como “Aquí estoy y yo soy la autoridad”, comentario que fue interpretado como una manifestación de imposición de las condiciones del gobierno, abriendo más la brecha de comunicación existente, resultando en constantes negativas al diálogo por parte de la población. En el presente análisis se encuentran declaraciones como “El paro es indefinido. En la parte alta del proyecto Conga nuestros hermanos campesinos están pernoctando y se ha celebrado una asamblea de 15 mil campesinos para justificar

adecuadamente la inviabilidad del proyecto Conga frente a las autoridades regionales y locales”; “El Gobierno ahora está incumpliendo su promesa y esto lo entendemos como traición al pueblo”; “Lo que queremos es que se solucione el problema, pero no permitiendo actividades mineras en cabecera de cuencas. Por lo tanto, nosotros no vamos a entrar a un diálogo [porque] esto significa negociar en una mesa cuánto cuesta la vida de los celendinos”.

La falta de confianza hacia el Poder Ejecutivo generó afirmaciones como esta: “No confiamos en el primer ministro Lerner, porque lamentablemente nos ha decepcionado. A priori justificó la viabilidad de este proyecto sin saber si quiera las particularidades del mismo”.

De esta manera, los públicos empiezan a generar un prejuicio hacia el gobierno, cuestionando la transparencia de sus acciones. Esto se puede apreciar en comentarios como: “Ya había una predisposición” para establecer el estado de emergencia en Cajamarca; “Ayer en la mañana el Consejo de Ministros había tomado la decisión del estado de emergencia, porque en pocos minutos no van a sesionar para ello. Pudieron tomar la decisión de buscarle una salida para que sea consensuada y para que las organizaciones puedan hacer sus asambleas y tomar una decisión hoy. Es la ley del embudo. Solicitamos el levantamiento del estado de emergencia y creemos que las organizaciones actuarán con la madurez que se corresponda”.

Con referencia a la posición de la empresa minera en relación al proyecto Conga, no se han encontrado muchas declaraciones en el transcurso de los dos meses analizados. No obstante, es importante remarcar que en las pocas veces en las que brindó declaraciones al medio de comunicación analizado, esta organización manifestó que se trataba de un estudio aprobado y que se deberían respetar los acuerdos. Asimismo, señaló que los análisis de impacto ambiental y social se basaron en estudios exhaustivos que abarcaron hasta 13 años y fueron realizados por firmas reconocidas internacionalmente.

Cuando se analiza la posición de los públicos expertos en estudios de impacto ambiental y recursos hídricos, en relación a la actitud de los pobladores y a los estudios de impacto ambiental, se manifiesta de manera explícita que el estudio no fue realizado empleando una metodología adecuada y de alguna manera justifican la actitud de los pobladores. En este sentido, se encuentran declaraciones controversiales, tales como que alguno de ellos participó en un estudio hidrológico pero no lo continuó, señalando que vio cómo se quería “manejar la situación” y no se prestó a decir cosas que no son o que “técnicamente hablando, se pueden sustituir unas lagunas por otras, pero no tenemos la información suficiente para hacer comparaciones y para tener modelos de simulación confiables que nos digan si eso va a tener más consecuencias positivas que negativas” o cuando se dijo: “Cinco cuencas comprometen un área muy grande. Los afectados en forma directa son los que viven allí, que es una población muy pequeña. La afectación mayor es abajo, donde hay poblaciones más importantes. Incluso el mismo Cajamarca. Si se cambia el balance hidrológico, disminuye el agua y de repente cuando no llueva, si baja un 10% de lo que podría haber, significaría problemas”.

De manera general se puede afirmar que el monitoreo de medios realizado permitió la identificación de las acciones de comunicación y de Relaciones Públicas llevadas a cabo por el Poder Ejecutivo con el objetivo de solucionar los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca. En este sentido, se determinó que si bien es cierto se abrieron canales de comunicación con los diversos públicos involucrados (como en el caso de las mesas de diálogo) estas no pudieron cumplir con las metas trazadas. Al parecer, porque no fueron concebidas desde un enfoque simétrico bidireccional (como verdaderos canales de doble vía diseñadas) como parte de una estrategia pensada desde un enfoque sistémico que considere el entorno y cada uno de los elementos del sistema. Una estrategia que, hasta cierto punto, mostró una desarticulación de las políticas de comunicación de los diferentes componentes del Poder Ejecutivo, mejor dicho, de las estrategias utilizadas por las diferentes carteras/ministerios, cuyos argumentos (más de una vez) entraron en contradicción, demostrando descoordinación y, peor aún, falta de información a nivel interno.

Por otro lado, quizá la situación y la rápida reacción que este tipo de situaciones requiere no permitió que se pueda realizar una adecuada identificación y segmentación de los públicos involucrados en el conflicto, ni la elaboración de perfiles de cada uno de los públicos con los cuales esta organización tenía que trabajar. Perfiles que no solamente deberían haberse limitado a datos demográficos, sino también a descripciones psicográficas, sociológicas y antropológicas, más aún tratándose de públicos con cosmovisiones diferentes a las que se manejan en el mundo occidental o urbano.

En este caso, el proceso de escucha resultaba imprescindible, pero no un proceso de escucha de rutina, sino un proceso de escucha desde el punto de vista de los públicos involucrados. ¿Qué significaba para ellos ser escuchados? ¿Ellos se sentirían escuchados en las mesas de diálogo? ¿Cómo les gustaría ser escuchados? ¿El Poder Ejecutivo se habrá planteado estas preguntas en algún momento? ¿Lo que para nosotros es simétrico sería para ellos simétrico? ¿O es que ellos tienen otra noción de la simetría?

Claro que, para poder dialogar los públicos, estos deben querer escucharnos, porque si no desean escuchar no se puede establecer una comunicación; si no hay predisposición, definitivamente nuestro mensaje no va a calar. Pero aquí otra pregunta: ¿Mi interlocutor tiene la credibilidad y la capacidad de poder comunicar? ¿Cuáles son sus antecedentes? ¿Maneja los códigos de mis públicos? ¿Pero qué significa manejar el código? ¿Se trata simplemente de hablar el mismo idioma? ¿O se trata de pensar como ellos, de poseer capacidad de empatía?

¿Se hizo un análisis del entorno? ¿Se pensó en el departamento de Cajamarca como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes e interrelacionados? ¿Se diseñaron estrategias de Relaciones Públicas para cada uno de los subsistemas? ¿Existía un estudio de cómo se ha dado a través de la historia, la comunicación en el departamento de Cajamarca, específicamente en las comunidades afectadas?

Hasta el momento no se tienen todas las respuestas, pero es urgente encontrarlas si es que desea contar con soluciones para los problemas de relación y de comunicación que existen en Cajamarca y en el resto del país.

10. Conclusiones

El monitoreo de medios, como herramienta de Relaciones Públicas, puede ser de mucha utilidad para sistematizar y analizar de manera cualitativa las declaraciones de los actores involucrados en el manejo de los conflictos sociales. En este caso, los ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

La presente investigación determinó que el Poder Ejecutivo no aplicó estrategias de Relaciones Públicas (relación y comunicación) diseñadas con un enfoque sistémico en el manejo de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

Del mismo modo, con el análisis realizado se estableció que el Poder Ejecutivo no aplicó estrategias de Relaciones Públicas (relación y comunicación) concebidas con un enfoque simétrico bidireccional en el manejo de los conflictos sociales ocasionados por las actividades de la empresa minera Newmont Mining Corporation y el Proyecto Conga en el departamento de Cajamarca.

El proceso de planificación de Relaciones Públicas, desde un enfoque sistémico, encuentra muchos puntos de coincidencia con el proceso simétrico bidireccional, facilitando la etapa de investigación formativa.

11. Recomendaciones

A nivel práctico:

Que el Poder Ejecutivo utilice el monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas para poder analizar el contexto y el entorno de las organización, así como su actuación en relación a situaciones controversiales o conflictivas, con la finalidad de realizar las mejoras pertinentes en términos de políticas y estrategias relacionales y comunicacionales. Estas mejoras deberán considerar aspectos neurálgicos de la teoría de Relaciones Públicas.

Que el Poder Ejecutivo considere el diseño de estrategias de Relaciones Públicas desde un enfoque sistémico con especial cuidado en todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la organización como sistema abierto.

Que el Poder Ejecutivo diseñe estrategias de Relaciones Públicas desde un punto de vista simétrico bidireccional identificando a sus públicos, elaborando perfiles adecuados y estableciendo procedimientos de escucha activa que lleven al entendimiento mutuo.

A nivel teórico:

Que se continúe estudiando el potencial del monitoreo de medios como herramienta de Relaciones Públicas como base de estudios cualitativos.

Que se realicen estudios para determinar si las estrategias sistémicas de Relaciones Públicas dan como resultado estrategias simétricas que logran el entendimiento mutuo entre las organizaciones y sus públicos.

Fuentes consultadas

Arceo, L. (1998). *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Allen, M. y Dozier, D. (2012). “When Cultures Collide: Theoretical Issues in Global Public Relations”, pp. 182-201. En Sriramesh, K. y Vercic, D. *Culture and Public Relations*. Nueva York: Routledge.

Arroyo, J. (2008). *Beneficios y costos de la democracia participativa*. Lima: Care-Perú, Oxfam.

Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (2007). *Tendencias actuales en las Relaciones Públicas*. Madrid: AIRP.

Asociación Internacional de Relaciones Públicas (1994). *Calidad, satisfacción del cliente: Libro de Oro, 10*. París: Centro de Investigación de Relaciones Públicas y Comunicaciones.

Barquero, J. y Corredor, J. (coords.) (2008). *Relaciones Públicas*. Barcelona: Furtwangen Editores.

Bernays, E. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.

Black, S. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Blattberg, C. (2000). “Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First”. Extraída el 25/III/2013 desde <http://www.oup.co.uk/isbn/0-19-829688-6>

Boiry, P. (1998). *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona: Gestión 2000.

Castillo, A. (2006). “Las Relaciones Públicas internas como factor de gestión empresarial”. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura. Relaciones Públicas*, núm. 34, pp. 193-208. Extraída el 4/IX/2013 desde <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p193.pdf>

Consejo Nacional de la Juventud (2004). *Juventud y gobiernos locales. Espacios y mecanismos de participación*. Lima: CONAJU.

Cutlip, S.; Center, A. y Broom, G. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

Defensoría del Pueblo del Perú (2013). “Ayudantía para la prevención de conflictos sociales y la gobernabilidad”. *Reporte de Conflictos Sociales N° 109*. Extraída el 28/IV/2013 desde <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php>

Delahaye Paine, K. (2011). *Measure what matters. Online tools for Understanding Customers, Social Media, Engagements and Key Relationships*. Nueva Jersey: Wiley.

De Souza Andrade, C.

_(2004). *Curso de Relaciones Públicas*. Medellín: Academia Colombiana de Relaciones Públicas.

_(1996). *Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação*. São Paulo: Summus.

França, F. (2004). *Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica*. Sao Caetano do Sul: Difusão.

Grunig, J. (2006). “Excellence in the Management of Public Relations and Communication”. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Relaciones Públicas. Lima, Perú.

Grunig, J. y Grunig, L. (2006). “Characteristics of Excellent Communication”, pp. 1-18. En Gillis, T. *The IABC Handbook of Organizational Communication*. San Francisco: The International Association of Business Communicators.

Grunig, J.; Ferrari, M. y França, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Heath, R. (2000). *Handbook of Public Relations*. California: Sage Publications.

Hon, L. y Grunig, J. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gainesville: The Institute for Public Relations Commission on PR Measurement and Evaluation.

Hsieh, H. y Shannon, S. (2005). “Three Approaches to Qualitative Content Analysis”. *Qualitative Health Research*, vol. 15, núm. 9, pp. 1277-1288. Extraída el 4/IX/2013 desde <http://qhr.sagepub.com/content/15/9/1277.full.pdf+html>

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1993). *Administración en las organizaciones*. México D. F.: McGraw- Hill, Interamericana de México.

Lattimore, D. y otros (2008). *Relaciones Públicas*. México D. F.: McGraw-Hill, Interamericana de México.

Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-886.

Motion, J.; Haar, J. y Leitch, S. (2012). "A Public Relations Framework for Indigenous Engagement", pp. 54-66. En Sriramesh, K. y Vercic, D. *Culture and Public Relations*. Nueva York: Routledge.

Noguero, A.

_(1996). *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.

_(1995). *La función social de las Relaciones Públicas. Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.

Normas Legales

_(2004, noviembre 27). *Diario Oficial El Peruano*, pp. 281144 y ss.

_(2003, mayo 27). Ley Orgánica de Municipalidades. *Diario Oficial El Peruano*.

Pérez Senac, R. y Solórzano Hernández, E. (1999). *Relaciones Públicas Superiores. Una Nueva Pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Portal del Estado Peruano (2013: web). "Organización del Estado". Extraída el 4/IX/2013 desde http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porto Simoes, R. (1987). *Relaciones Públicas: Función política en la empresa y en la institución pública*. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.

Rivera de la Fuente, V. (2007, diciembre 17). "Medio ambiente y comunicación: aporte de las relaciones públicas en el desarrollo comunitario". Extraída el 4/IX/2013 desde <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/aporte-de-las-relaciones-publicas-al-desarrollo-comunitario-y-a-la-sostenibilidad-ambiental.htm>

Sánchez, A. (2012). "Redimensionar las Relaciones Públicas: en busca de un constructo teórico que optimice la dinámica comunicacional entre las realidades sociales y empresariales". *Correspondencias & Análisis*, núm. 2, pp. 85-98. Extraída el 4/IX/2013 desde http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/1_redimensionar_rrpp.pdf

Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Montevideo: Granica.

Sriramesh, K. y Vercic, D. (2012). *Culture and Public Relations*. Nueva York: Routledge.

Solórzano Castro, M.

_(2012). "Administración de las controversias mineras y los nuevos escenarios digitales". Ponencia presentada en el 14.º Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social. Universidad de Lima.

_(2007). *Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima* [Tesis de maestría]. Lima: Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología.

Solórzano Hernández, E. (2000). "Relación Humana, legitimidad y acción comunicacional: Propuestas Teóricas y Metodológicas de las Relaciones Públicas". *Publicación Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP)*, núm. 1, pp. 23-45.

Thot, E. (2007). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Torres Valdés, R. (2008). *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades* [Tesis doctoral]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Extraída el 15/IX/2010 desde <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4146/rmtv1de1.pdf?sequence=1>

Torres, R. (2004). "Investigación y análisis sobre protocolos de Relaciones Públicas en redes participativas de desarrollo local". Extraída el 15/IX/2010 desde <http://alojamientos.us.es/congresorrpp/iiRosa%20M%20Torres.pdf>

Tous, J. (1993). *Comportamiento social y dinámica de grupos*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.

Valdez, H.

_(1999). *Los principios para administrar a las organizaciones como sistemas*. Lima: Administración y Desarrollo.

_(1996). *Más allá de la calidad total y de las "Re"*. Lima: Administración y Desarrollo.

West, R. y Turner, L. (2005). *Teoría de la Comunicación: Análisis y Aplicación*. Madrid: Mc-Graw Hill.

Wilcox, D.; Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson.

Xifra, J.

_(2005). *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.

_(2003). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill.

Zas Friz Burga, J. (2008). *Descentralización, gobiernos regionales, gobiernos locales*. Lima: Centro Peruano de Investigación y Desarrollo de Proyectos.