

MINSUR S.A.

Campaña: Ayni: un nuevo vínculo con las comunidades

Categoría: Gestión de relacionamiento

Preguntas y Respuestas

Resuma el propósito y el mayor logro del proyecto, así como sus méritos en función de los atributos que se evalúan en las preguntas siguientes. Incluya el período de vigencia y recursos empleados. Explique su necesidad o justificación. Este resumen servirá para difundir el caso de manera pública.

En un entorno marcado por la fragilidad institucional, la ausencia del Estado y una conflictividad social persistente, en Minsur decidimos ir más allá del tradicional enfoque transaccional que históricamente ha caracterizado las relaciones entre minería y comunidades. Así nació Ayni, nuestro programa de relacionamiento comunitario inspirado en el principio andino de la reciprocidad, que promueve vínculos de largo plazo, humanos, confiables y transformadores. Ayni se materializa en espacios de escucha y diálogo transformador que abordan diversos aspectos de interés social que van más allá de lo estrictamente minero: desde problemáticas familiares y educativas hasta temas culturales y de convivencia social. En estos espacios, las soluciones nacen de los propios actores locales, con la empresa como un participante más que aporta desde su visión y capacidades. Se trata de relaciones simétricas —de igual a igual— donde se reconoce al otro en toda su dignidad y potencial humano, y donde las respuestas se construyen de manera colaborativa y corresponsable. De esta forma, Ayni representa un nuevo paradigma de gestión social que coloca a las personas al centro y busca reconstruir la confianza desde lo cotidiano. En lugar de limitar la interacción a autoridades o líderes tradicionales, este programa amplía el espectro de relacionamiento de nuestra unidad minera San Rafael hacia grupos con los que usualmente no existe una relación directa —mujeres, jóvenes, adultos mayores, padres de familia y grupos vulnerables— fortaleciendo así el tejido social y el sentido de comunidad. Desde el 2021, hemos desarrollado más de 50 espacios Ayni en los distritos de Antauta y Ajoyani, impulsando iniciativas sociales, culturales y educativas que refuerzan la identidad y la cohesión local. Los resultados son tangibles: 1. Los días de paralización en nuestra operación de San Rafael se redujeron de 19 a menos de 2 por año. 2. El índice de confianza y cercanía mejoró (44% en la dimensión de confianza y cercanía del índice de reputación de nuestra unidad minera San Rafael), según el estudio de imagen y reputación realizado por CPI. 3. Mejoró la dimensión social de nuestra evaluación en el Dow Jones Sustainability Index (de 58 puntos en 2021 a 73 en 2024). Además, esta nueva relación con nuestras comunidades originó una defensa de estas hacia nosotros frente al contexto conflictivo que se dio a inicios del 2023, pese a ser la empresa minera más visible de la región Ayni no es filantropía: es una estrategia de cohesión social que transforma la manera en que la minería se vincula con su entorno. Porque la sostenibilidad no se construye solo con inversión, sino con confianza, respeto y reciprocidad.

1. Señale si la campaña buscaba cumplir con algún aspecto de la misión o visión de su organización, precise cuál y de qué forma:

Nuestro propósito corporativo “Mejoramos la vida transformando minerales en bienestar” declara que colocamos a las personas en el centro de cada decisión que tomamos. Ese principio guía también fortalece nuestra relación con las comunidades donde operamos. Con Ayni, buscamos redefinir la manera en que nos vinculamos con nuestros vecinos, comprendiendo más profundamente su cultura, cosmovisión, intereses y aspiraciones. Y, a partir de esa comprensión, construimos relaciones basadas en el respeto, la reciprocidad y la confianza mutua, reconfigurando nuestros vínculos para que sean más duraderos y significativos.

2. Especifique algún objetivo estratégico de su organización o meta anual del negocio, que su campaña trataba de cumplir o apoyar:

Ayni pretendía convertir nuestra gestión social en una ventaja competitiva para Minsur, partiendo de la convicción de que vivir en armonía con nuestras comunidades vecinas es la mejor garantía para evitar conflictos que deriven en paralizaciones operativas. Se estimaba que cada día de paralización de nuestra mina en Puno representaría pérdidas por US\$3 millones. En una industria como la minera, donde la estabilidad depende tanto del entorno social como de los procesos técnicos, comprendimos que la continuidad de nuestras operaciones se sostiene también en la calidad de las relaciones humanas que construimos a diario con las comunidades de nuestro entorno.

3. Precise ¿cuál fue el objetivo principal de la campaña?

El objetivo principal de Ayni es construir vínculos de confianza genuinos y duraderos con las comunidades vecinas de Antauta y Ajoyani. Con ello, buscamos reducir la conflictividad social y asegurar la continuidad operativa de nuestra Unidad Minera San Rafael. Con este modelo innovador buscamos, además, trascender y transformar la manera de hacer minería en el Perú, lo cual se materializa a través de una nueva estrategia empresarial y de una serie de acciones concertadas con las comunidades para generar confianza y valor compartido, contribuyendo significativamente a múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4. Señale qué indicadores clave y en qué tiempo se aplicaron para evaluar la campaña.

Para medir el avance de esta iniciativa, se establecieron indicadores de desempeño social vinculados a: 1) Percepción de confianza en Minsur por parte de las comunidades, medida anualmente a través del estudio de imagen y reputación de la unidad minera San Rafael. 2) Reducción de conflictos, medidos en número de días de paralizaciones que se tienen cada año. 3) Dimensión social del Dow Jones Sustainability

Index, pilar que evalúa la gestión de la empresa en materia de prácticas laborales y desarrollo del capital humano, prácticas de salud y seguridad y relaciones comunitarias.

a) Indique si la campaña respondía a determinado contexto o escenario que había que aprovechar o controlar.

Efectivamente, respondía al contexto del departamento de Puno, ubicación de nuestra Unidad Minera San Rafael, que históricamente ha estado marcado por tensiones sociales, desconfianza y ausencia estatal. Frente a ese escenario, elegimos no responder con paliativos ni más asistencialismo, sino con un modelo de relacionamiento que integrara la escucha activa, la co-creación de espacios sociales de relacionamiento y el respeto intercultural.

b) Señale si la campaña estaba más ajustada a objetivos o necesidades propias de su área de comunicación, imagen o relacionamiento, y por qué.

La campaña responde a una necesidad estratégica del negocio, vinculada a fortalecer la convivencia social y asegurar la continuidad de las operaciones de nuestra Unidad Minera San Rafael. Sin embargo, su desarrollo legitimó el rol del área de Comunicación y Gestión Social, al demostrar que una gestión basada en el diálogo y la confianza puede generar resultados sostenibles tanto para la empresa como para las comunidades.

5. Indique en qué porcentaje o grado de ejecución se halla la campaña, a la fecha:

Ayni no es una campaña con un inicio y un final definidos, sino que tienen un enfoque permanente de relacionamiento y que guía la forma de vincularnos con nuestras comunidades vecinas. Por ello, se encuentra en constante evolución. Al cierre del 2024 se ejecutó el 100% de las actividades planificadas en el año, cumpliendo con las metas establecidas en cuanto a reuniones comunitarias, ferias, talleres y espacios de diálogo participativo.

6. ¿La campaña fue planificada? ¿Qué tipo de método y elementos implicó su planeamiento?

Sí. Ayni fue planificado a través de un proceso claro y ordenado. Primero, realizamos una reflexión interna con apoyo de Brein, empresa de innovación del Grupo Breca, aplicando metodologías ágiles para revisar aprendizajes y definir prioridades. Luego, alineamos lo propuesto con nuestros lineamientos estratégicos y propósito corporativo para asegurar coherencia. Con esa base, definimos el concepto, la estrategia y el plan de acción, y finalmente ejecutamos el programa, involucrando a las áreas sociales y de comunicación en los distintos espacios de relacionamiento con las comunidades.

7. ¿Cuál considera el principal valor o utilidad de la campaña respecto a los objetivos estratégicos o necesidades de su organización?

El principal valor de Ayni radica en que ha permitido garantizar la continuidad de nuestras operaciones a través de relaciones más sólidas y legítimas con las comunidades vecinas. Su utilidad estratégica es que transformó la comunicación en una herramienta de relacionamiento, conexión y entendimiento mutuo, y no solo de información. Este enfoque nos permitió superar la desconfianza histórica hacia la minería y construir un entorno de diálogo donde hoy podemos comunicar y actuar sin rechazo, con apertura y cooperación.

8. La ejecución de la campaña ¿generó cambios positivos a mediano y largo plazo ¿cuáles?

Sí. Ayni generó transformaciones sostenidas tanto en nuestras comunidades vecinas como dentro de la organización. En el mediano plazo, fortaleció la confianza y legitimidad de Minsur en Puno, reflejada en el incremento del Índice de confianza y cercanía con las comunidades y en la reducción casi total de las paralizaciones con una afectación operativa al 2024. En el largo plazo, Ayni consolidó un nuevo modelo de relacionamiento basado en la reciprocidad y la corresponsabilidad, que cambió la dinámica transaccional que había por generar vínculos genuinos y horizontales entre la empresa y las comunidades.

9. En términos de medios de comunicación, señale qué tipo de medios o qué conjunto de canales empleó la campaña debido a su naturaleza (prensa nacional, local o regional, redes sociales, reuniones presenciales o virtuales, correos directos, material didáctico o folletería, eventos promocionales, etc.):

La campaña empleó reuniones comunitarias, talleres participativos, ferias locales y eventos culturales y deportivos, como la Gymkana de juegos tradicionales y Ayni Mujeres, organizados junto a las comunidades de Antauta y Ajoyani. La Gymkana organizó por barrios a Antauta para recrear un día de juegos; mientras que Ayni Mujeres articuló las necesidades de la población femenina. Estas actividades de relacionamiento generaron cobertura en radios locales, medios regionales y redes sociales, reforzando mensajes a través de los canales de comunicación más utilizados por las comunidades.

10. En términos de visibilidad pública, ¿la campaña suponía un alto, mediano o bajo perfil público, o usó medios fuera del radar público?, por qué?

Ayni fue concebida como una estrategia de perfil público medio-bajo, centrada en la construcción de confianza con las comunidades antes que en la exposición mediática. No obstante, dimos a conocer a Ayni en diversos espacios como Prospectors &

Developers Association of Canada (PDAC), la conferencia minera más importante del mundo; en el International Council on Mining and Metals (ICMM); y en espacios académicos, como el Centro de Altos Estudios de Negocios y Economía (CAENE). En ellos, nuestros líderes pudieron difundir a sus pares nuestros avances con esta estrategia.

11. ¿La campaña requirió emplear líderes de opinión, personajes públicos, influenciadores en redes, voceros propios? ¿por qué?

Por su naturaleza, primero reservada y, luego, acotada a nuestra zona de influencia (Antauta y Ajoyani), la campaña no incluyó personajes públicos. Posteriormente, fueron los propios habitantes de las comunidades los que difundieron la novedad de la iniciativa y generaron opiniones favorables sobre ella.

12. Diga si la campaña requirió el apoyo o participación de otras áreas de la organización, como alta dirección, operaciones, recursos humanos, sistemas, comercial, etc. Mencione cuáles y cuán relevantes eran para ese proyecto.

La ejecución de Ayni supuso un alto grado de coordinación interna. Participaron las áreas de Gestión Social (GS), Comunicaciones, Gerencia de la unidad (GU) San Rafael y Asuntos Corporativos (AACC), mediante comités operativos y de liderazgo multidisciplinario. Esta gobernanza fue clave, pues permitió una gestión ágil y coherente de las acciones sociales y comunicativas, sostenida en la colaboración y la mejora continua.

13. Mencione si la campaña precisó del apoyo o participación de grupos o agencias externos a la organización, y cuán relevantes eran para ese proyecto.

Si bien Ayni fue desarrollada internamente, en algunos procesos específicos contó con soporte externo para la facilitación comunitaria y el trabajo participativo. Se colaboró con consultoras locales especializadas en metodologías de diálogo y diagnóstico social —como Dexcap, que apoyó el componente de emprendimiento local—, y con una psicóloga social forense, Giovanna Campos, que acompañó el proceso de la iniciativa Ayni Mujeres mediante dinámicas participativas y grupos de escucha.

14. En cuanto a inversión ¿qué porcentaje de su presupuesto como área, demandó la ejecución de la campaña, y si eso estaba en un rango bajo, mediano o alto de gasto en comparación a otros proyectos.

La ejecución de Ayni representó una inversión aproximada de US\$ 150,000 por año durante los últimos tres años, equivalente a cerca del 50% del presupuesto anual del área de Comunicaciones. Este nivel de gasto fue alto en comparación con otras

iniciativas del área, reflejando la prioridad estratégica que se le otorgó al programa por su impacto en la estabilidad social y en la reputación corporativa de la empresa.

c) ¿Qué desafíos específicos (políticos, sociales, culturales, geográficos o de contexto) tuvo que superar la campaña?

El principal desafío que enfrentamos fue romper con una cultura arraigada de paternalismo y dependencia, resultado de años de relaciones asistencialistas entre la minería y las comunidades locales. En un entorno complejo como el de Puno, caracterizado por la desconfianza y la ausencia del Estado, tuvimos que reconstruir la convivencia sobre la base del respeto, la reciprocidad y la corresponsabilidad. También nos enfrentamos a brechas culturales y geográficas que nos exigieron adaptar nuestra manera de comunicarnos, priorizando la escucha y el diálogo como herramientas para generar entendimiento y confianza.

d) ¿Qué tipo de retos como transformación, cambio cultural, o limitaciones dentro de su propia organización, tuvo que afrontar y superar la campaña?

El cambio más desafiante fue modificar nuestra cultura organizacional marcada por una dinámica transaccional. Durante años, la lógica predominante había sido resolver los problemas sociales a través de acuerdos materiales o negociaciones puntuales. Con Ayni, nos movimos hacia una mirada más humana, priorizando el comprender y acompañar, y no solo atender demandas. Ayni propone una aproximación más sociológica, difícil de asimilar para equipos acostumbrados a una gestión técnica. Enfrentamos el reto de difundir este nuevo mindset dentro de la empresa, de demostrar que la empatía, el vínculo y la legitimidad no son opuestos al negocio, sino su base más sólida.

e) ¿Hubo alguna creatividad o innovación a resaltar en los siguientes aspectos de la campaña: idea, diseño, plazos, costos o inversión, medios, recursos, técnicas y tecnologías empleadas?

La creatividad de Ayni radica en su idea base: replantear la comunicación corporativa desde la reciprocidad y la empatía, trasladando un principio ancestral andino —el ayni, que simboliza la cooperación y el equilibrio entre las personas— al lenguaje de la gestión empresarial moderna. Fue un acto de innovación conceptual: pasar de comunicar “sobre” las comunidades a comunicar “con” ellas, cocreando sentido, proyectos y decisiones.

f) ¿Hubo creatividad o innovación en otros aspectos como: servicios personales, voceros, prescriptores o mediadores sociales, involucramiento de la audiencia, público objetivo, o ciudadanía en general?

Ayni innovó al convertir a las comunidades en coautoras de iniciativas locales que fortalecieron su identidad y ciudadanía, y ya no solo receptoras. Además, nuestras Oficinas de Información Permanente (OIP) se transformaron en lugares de escucha activa y diálogo cotidiano, sustituyendo la atención burocrática por acompañamiento humano.

15. En general ¿Cuáles fueron sus logros o resultados de la campaña?

Ayni logró transformar la relación de Minsur con sus comunidades vecinas al adoptar un modelo de comunicación y cooperación genuina. Con solo cuatro años en desarrollo, consolidamos una red de vínculos humanos basada en confianza, respeto y participación, beneficiando a más de 20,000 personas en Antauta y Ajoyani, consiguiendo aliviar los episodios de tensión social en una región vista como conflictiva.

16. ¿Qué cambios específicos obtuvo y qué indicadores lo demuestran?

- +50 espacios de relacionamiento vinculados a aspectos culturales, educativos, soporte familiar y deportivos.
- Reducción de los días de bloqueo relacionados a la actividad productiva, de 19 (2021) a 1.8 (2024).
- +15 puntos ganados en la dimensión social del Down Jones Sustainability Index, de 58 (2021) a 73 (2024).
- Según la dimensión de confianza y cercanía de nuestro Índice de Reputación en 2024, alcanzamos 44 puntos sobre 100, superando el resultado obtenido en 2023 (43 puntos).

17. Diga si ¿se cumplió o no con sus objetivos previstos y por qué?

Sí. Logramos que las comunidades vecinas perciban a Minsur como un aliado en su desarrollo y no solo como una empresa operadora. Además, gracias a Ayni, nuestras operaciones se mantuvieron estables y sin paralizaciones significativas, demostrando que la convivencia armónica y el diálogo sostenido son las mejores garantías de continuidad operativa.

18. Mencione indicadores claves corporativos que se lograron con el apoyo de la campaña.

- Mayor eficiencia del gasto social en el 2024, con un 97% destinado a proyectos de desarrollo socioeconómico frente a un 3% de donaciones (2015: 70% de donaciones).
- Mejoramos nuestra posición en el índice Merco ESG pasando del puesto 84 en 2022 al puesto 56 en el 2024.

19. ¿Tuvo algún impacto en la percepción pública, según indicadores de impacto noticioso, estudios de opinión pública, seguimiento de redes sociales? ¿Qué indicadores aporta?

Según el estudio de imagen y reputación de nuestra unidad minera San Rafael, realizado por CPI, la dimensión de confianza y cercanía pasó de 43 puntos en 2023 a 44 puntos en 2024.

20. ¿Inició en alguna variación de indicadores de reputación, valor bursátil, o imagen pública? ¿En cuáles, y qué lo sustenta?

Sí, en el 2025 Minsur llegó a la primera posición de las empresas mineras en el Ranking Merco, logrando el mayor ascenso entre las empresas mineras, escalando 23 posiciones en el ranking general y ubicándose en el puesto 38°. Asimismo, Minsur ganó 15 puntos adicionales en la dimensión social del Down Jones Sustainability Index, pasando de 58 (2021) a 73 (2024).

21. ¿Tuvo alguna repercusión en los objetivos comerciales, de venta o posicionamiento del negocio? ¿En qué objetivos y qué indicadores lo sustentan?

Sí. La mejora del clima social permitió la continuidad operativa de la Unidad San Rafael y una reducción de días de paralizaciones, pasando de 19 en 2021 a menos de 2 en 2024.

22. ¿Causó alguna variación en las audiencias o públicos específicos a los que se dirigió la campaña, según qué indicadores?

Sí. Ayni nos permitió ampliar y diversificar nuestros públicos de relacionamiento. Tradicionalmente, el diálogo de Minsur se centraba en autoridades locales y líderes comunales; con Ayni incorporamos nuevos grupos sociales, como mujeres, jóvenes y estudiantes universitarios, generando espacios de encuentro desde sus propias perspectivas.

23. Dentro de su organización y según su originalidad, ¿la campaña podía ser calificada como rutinaria (se hace continuamente); replanteada o modificada, o inédita y novedosa? Explique.

Fue algo inédito, si bien habíamos tenido relación constante con algunos miembros de las comunidades (autoridades políticas y líderes comunales), no teníamos este concepto de ayni y human-centered design (diseño centrado en las personas) tan presente. Las relaciones con los demás miembros de las comunidades de Antauta y Ajoyani se afianzaron por el hecho de escucharlos e involucrarlos en más espacios de diálogo y co-

creación de actividades, atendiendo a la idiosincrasia colectivista de la cosmovisión andina.

24. Mencione algún aprendizaje que haya generado la ejecución de la campaña.

El principal aprendizaje que nos dejó Ayni es que la confianza no se construye con acuerdos, sino con vínculos genuinos. Aprendimos que escuchar y comprender puede ser más transformador que invertir o informar. Ayni nos permitió pasar de una dinámica transaccional a una visión empática, donde las comunidades son coautoras del desarrollo. También entendimos que lo social no es un riesgo, sino una oportunidad de legitimidad y sostenibilidad. Este enfoque ha fortalecido nuestra cultura interna y redefinido la manera en que concebimos la comunicación y la gestión social en Minsur.

g) ¿Considera que la campaña es replicable no solo en su organización si no en otras?

Sí. Creemos que Ayni puede adaptarse a cualquier sector que enfrente retos de relacionamiento social con comunidades andinas. Su modelo de gestión, basado en diálogo, cocreación y confianza es replicable tanto en otras unidades mineras como en empresas manufactureras o energéticas.

h) Indique de qué modo la campaña aportó a logros de percepción como ciudadanía corporativa, licencia social, favorabilidad pública, o vínculos con el entorno social

Ayni fortaleció nuestra licencia social para operar, posicionando a Minsur como una empresa confiable, cercana y colaboradora. Este vínculo de confianza se reflejó con claridad durante los conflictos políticos de 2023, que afectaron gravemente a la región Puno: pese al contexto de tensión y las amenazas de daños a la infraestructura minera, no se registró ningún incidente gracias al respaldo y compromiso de las comunidades de Antauta y Ajoyani, que eligieron protegernos y mantener la convivencia alcanzada bajo un clima de paz social..

i) Explique si la idea o la ejecución de la campaña aplicó alguna teoría, un marco conceptual, modelo, esquema de gestión o una fórmula determinada ¿Cuál?

Sí. Ayni se basó en un marco conceptual que integra la comunicación normativa y relacional, orientada al diálogo y la empatía, con metodologías de human-centered design (diseño centrado en las personas), que ponen a las personas en el centro del proceso. Además, se inspira en la filosofía relacional y en el principio andino del ayni, que promueve la reciprocidad y la cooperación.

j) Indique qué haría diferente, o qué no haría, si tuviera que repetir la misma campaña.

Si volviéramos a ejecutar la campaña, fortaleceríamos aún más la gobernanza de Ayni para asegurar su sostenibilidad institucional, integrando iniciativas como Ayni Mujeres al Comité de Diversidad e Inclusión, por ejemplo. También profundizaríamos la comunicación interna del marco teórico que inspira la estrategia, para que conceptos como la reciprocidad andina y el diálogo transformador sean comprendidos y aplicados de forma más amplia dentro de la organización.

k) Mencione si internamente la campaña aportó para la legitimación de su área o servicio y si obtuvo algún premio o reconocimiento corporativo por ello.

Ayni fortaleció la legitimidad las áreas de Comunicaciones y Sostenibilidad, al convertirse en una referencia de innovación en gestión social, dentro y fuera de la organización. Asimismo, la campaña ha sido reconocida con una Mención Honrosa en el Premio al Desarrollo Sostenible de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) en la categoría “Articulación y Diálogo”.