

X Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G, Temuco, 2019.

# **El antropólogo como facilitador entre Empresas y Comunidades Locales: El Caso de la Industria Salmonera.**

José Mauricio Gómez.

Cita:

José Mauricio Gómez (2019). *El antropólogo como facilitador entre Empresas y Comunidades Locales: El Caso de la Industria Salmonera*. X Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G, Temuco.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/x.congreso.chileno.de.antropologia/32>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edE8/fXp>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## **El antropólogo como facilitador entre Empresas y Comunidades Locales: El Caso de la Industria Salmonera**

José Mauricio Gómez J.<sup>116</sup>

**Resumen:** Las organizaciones e instituciones públicas y privadas que se proyectan al siglo XXI deben considerar, con su presencia en un territorio, el establecimiento de consulta, el vínculo temprano con los actores locales. Las personas y las comunidades en espacios rurales, campesinas e indígenas, cada vez más empoderadas, requieren profesionales que las asesoren en la generación de vínculos, como también las empresas requieren de antropólogos que las orienten y ordenen su gestión con la comunidad.

En este sentido, hay una gran oportunidad para profesionales de las ciencias sociales. Si bien existen experiencias positivas, es común ver poca pertinencia cultural, escaso diálogo, inversión y complementariedad local de las empresas dedicadas a la producción o extracción con respecto a las comunidades de su área de influencia.

En este trabajo se discutirá la relación de la industria salmonera con comunidades costeras (pescadores, comunidades indígenas, otros) ¿puede una empresa actuar con pertinencia con los recursos locales y grupos de interés, contribuyendo al desarrollo de los territorios de sus operaciones? o, por el contrario es una tarea que no pueden asumir o enfrentar. También, ¿las comunidades deben buscar el diálogo con las empresas?, ¿podrá haber vías de complementariedad y desarrollo mutuo, o por el contrario, el desarrollo de una implica, la negación del otro? Entendiendo lo difícil que es el escenario actual en la materia de relacionamiento comunitario, sobre todo en el borde costero del país, se propone un esquema metodológico de trabajo comunitario.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Grupos de Interés, Facilitación, Gestión Comunitaria, PRC

---

116 A1 Consultores. Correo electrónico: [www.a1consultores.cl](http://www.a1consultores.cl).

## Problematización

Las opiniones de los distintos actores que habitan territorios donde se han instalado centros de cultivo salmonideo, han manifestado la escasa gestión de las relaciones comunitarias de estas empresas. Esta gestión implica una relación de diálogo permanente con las comunidades que habitan, utilizan, viven en y de los recursos que se extraen de estos mismos territorios, pero a la vez, lleva consigo una planificación sistematizada de los diálogos y acciones de mutuo interés que se desarrollarán en conjunto para el impulso del desarrollo local.

Desde las ciencias sociales se ve con desconfianza y recelo el actuar de los grupos empresariales y dueños del capital. Como empresas inescrupulosas que sólo buscan rentar sin importar los daños medioambientales y sociales que su actuar pueda generar, siendo empresas foráneas y que buscan producir recursos exóticos, sin arraigo con la tradición y la lógica local. Este pensamiento debe ser cuestionado, no porque los dueños del capital no quieran lucrar con sus empresas, sino que en este estadio productivo capitalista, es el tipo de producción existente con una historia de más de 30 años en la región (el caso de la Región de Los Lagos). En este sentido, una relación activa con la comunidad, implica una fiscalización permanente también por parte de la sociedad civil, a las formas en que las distintas empresas desarrollan su cadena productiva.

Por otra parte, desde la industria, se comienza lentamente a generar mecanismos internos para incentivar ciertos comportamientos de respeto con comunidades locales y el medio ambiente. Esto como una forma de adaptarse al nuevo paradigma de la empresa del siglo XXI, donde la industria debe hacerse cargo de los impactos o afectaciones y trabajar por mejorar permanentemente los estándares ambientales y comunitarios.

Esta nueva mirada, implica una mayor fiscalización o supervisión de los organismos estatales (Sernapesca, Armada), de la sociedad civil (comunidades indígenas, JJVV, comités ambientalistas, ONG, etc.), como también mercados más exigentes, que instan a las empresas a poder contar con distintas certificaciones o formas de acreditar que se cumplen ciertos estándares, comportamientos y procedimientos con la comunidad y el medio ambiente.

Lo que se debe entender es que el paradigma que dice relación con que lo importante es el “progreso” sin atender a los impactos o “externalidades” negativas que este genere, es un paradigma del siglo XX.

Otro elemento que contribuye a la baja valoración de la industria salmonera, es la poca pertinencia de sus operaciones con la realidad local. Más allá de nombrar sus centros con la toponimia del lugar, no ha habido mayores esfuerzos por buscar vías, actividades, recursos que vinculen esta actividad empresarial con recursos o prácticas que se han realizado en el territorio desde varias generaciones. No se visualiza esta vinculación en beneficios directos para el negocio, ni para la puesta en valor de su producto, ni para apoyar a la propia comunidad en su desarrollo. A la vez, las operaciones, hasta hace poco, en muchos casos, no tenían mayor vinculación con las comunidades locales, sólo relacionándose con ellos por medio de sus trabajadores.

A la vez, la industria salmonera cuenta con la complejidad de que para llevar a cabo su cadena productiva requiere la utilización de muchos ecosistemas distintos, agua de mar en los

bordes costeros y agua dulce en ríos, lagos o en tierra a orillas de ellos. También la forma de habitar los espacios donde se encuentran los centros es diversos; existen pontones donde viven y trabajan los operarios con turnos que varían según empresa, pero también existen operaciones donde sus trabajadores viven en sectores aledaños o toman pensión en casas de comunidades cercanas, esto último, acerca y contribuye con la comunidad local.

Así, si bien en muchos casos, las operaciones salmoneras han debido tomar contacto con la comunidad por motivos operativos, no necesariamente han trabajado en vincularse como una gestión efectiva y parte del negocio. Por ejemplo, la industria salmonera no ha estado enfocada en vincular su actividad productiva con formas de vida del pasado o con prácticas que se han realizado en el territorio desde varias generaciones, tampoco en rescatar elementos patrimoniales de las distintas comunidades locales. A la vez, no se visualiza como esta vinculación se podría transformar en beneficios directos para el negocio, ni para la puesta en valor de su producto, ni menos que para mejorar su relación con las comunidades locales, ni apoyar el rescate cultural o el fomento del turismo rural, entre otros, que a la larga le reeditaría en la misma cadena de valor de su producto.

En muchos sectores aledaños a un centro de cultivo salmonero, de Chiloé continental e insular por ejemplo, existen vestigios arqueológicos llamados Corrales de Piedra; que son construcciones de muros de piedra, varas y ramas, redes u otro material, que actúan o actuaban como trampa para peces al ser inundados por las mareas altas y despejados al producirse las bajas (Munita, Álvarez y Ocampo 2004), los cuales fueron utilizados desde grupos precolombinos, hasta la actualidad. Las empresas, o no afectan estos vestigios o ignoran su presencia, sin embargo, estos recursos culturales podrían ser considerados como las primeras prácticas acuícolas, que al fomentar su estudio y conservación, se podría generar una vinculación que le da sentido e identidad a la salmonicultura en la zona y estrechar la relación con la comunidad.

Es así como podríamos decir que uno de los problemas de acercamiento y vinculación con las comunidades y otros actores del territorio dice relación con la falta de *pertinencia cultural* en sus iniciativas, donde una base u operación salmonera no recoge aspectos locales para su funcionamiento. A la vez, no existe una metodología de trabajo sistemático con las comunidades, lo que se presta para ambigüedades y malos entendidos.

Por otra parte, en algunos territorios, existe una permanente tensión entre la industria salmonera y otros actores locales, los cuales acusan a la industria de contaminación y pérdida del ecosistema local, en este sentido algunas comunidades indígenas han solicitado Espacios Costeros Marinos de Pueblos Originarios (ECMPO), para frenar o negociar la expansión de la industria.

Pero, ¿cómo la industria salmonera podría actuar con cierta pertinencia con los recursos y grupos de interés u otros actores presentes en el territorio?, ¿es necesario entonces conocer y compartir con los grupos de interés o stakeholders<sup>117</sup>?, ¿puede la industria salmonera contribuir al desarrollo de los territorios donde se encuentran sus distintas operaciones? o, por el contrario, es una tarea que no pueden enfrentar. ¿Puede

117 Grupo de interés o stakeholders, son todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial. Freeman, R.E. 1984. "Strategic Management: A Stakeholder Approach"

la industria salmonera apostar a la complementariedad y bajar la tensión existente con otros actores por el uso del borde costero? Sin duda estas preguntas tienen múltiples respuestas, no sólo dependiendo quien las emita, sino también que postura tenga con respecto al desarrollo de la industria salmonera en el país.

## **1. Desarrollo: El contexto actual**

La industria salmonera tiene sus orígenes en Chile con la introducción de la trucha en el Río Blanco a principios del siglo XX, pero no fue hasta los años ochenta que se intensificó el cultivo de productos acuícolas a gran escala (Muñoz 2009). Después de años de crecimiento de esta industria, en algunos casos desproporcionado, se generó el grave problema sanitario con la llamada crisis del virus ISA en el año 2007-8, que hizo que muchas empresas bajaron al mínimo su producción, dejando sus bases en un abandono parcial. Este acontecimiento relativamente reciente, marca la percepción de las comunidades de sus áreas de influencia y otros actores, haciendo que uno de los mayores desafíos que tiene la industria salmonera es demostrar que su producción y presencia es compatible con otros actores y con desarrollo sustentable del territorio.

Hoy en día el borde costero marítimo, se encuentra en una tensión permanente debido a que existen muchos actores sociales que quieren utilizar o hacer uso de sus recursos, generando una competencia y legitimización del uso que le da cada uno de ellos. Las empresas salmoneras, comparten el hábitat con pescadores artesanales, miticultores, poblaciones costeras y/o comunidades Indígenas, cuyo uso consuetudinario es reconocido por la ley Lafkenche (ley N° 20.249) de los Espacios Costeros Marítimos de Pueblos Originarios (ECMPO). Otros actores son los gobiernos locales, instituciones del Estado y organismos de la sociedad civil como universidades, fundaciones y ONG's.

### **Pensar en una productiva y complementaria nueva relación con las Comunidades**

Desde la segunda década del siglo XXI las empresas están viendo que las relaciones con todos sus grupos de interés son parte de su negocio y no como se pensaba antes, sólo como una externalidad negativa o positiva. Cada vez más, se observa que si existen conflictos en el territorio o no cuentan con la licencia social para operar<sup>118</sup> el funcionamiento de una empresa se ve dificultado, también. Pero a la vez, una relación que aporta al desarrollo local, le da valor a la empresa como organización y marca. Es así como la necesidad de diálogo se centra en el esfuerzo por aliviar esta tensión en el territorio y las relaciones con otros actores.

Por otra parte, las comunidades rurales que habitan en sectores costeros de la región de Los Lagos, vecinos de centros de cultivos, son sectores diversos desde localidades hasta sectores aislados. Es en estos últimos, donde los centros de cultivos, han podido tener una mejor relación,

118 Se refiere a la aceptación de la existencia de un proyecto público o privado dentro de las comunidades locales, manifestado en la pública voluntad de que este se lleve a cabo. Para obtener una declaración explícita de Licencia Social, es necesario desarrollar relaciones de comunicación y diálogo permanente con todas las partes interesadas, especialmente con las comunidades locales.

cuando los jefes de centro o los procedimientos de las empresas lo permiten. Sectores donde los centros apoyan a los vecinos en el traslado en lancha, compartir la luz, el agua u otros.

El paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) empuja a las empresas, con su carácter de voluntariedad, a asumir ciertos compromisos y acciones teniendo en mente como objetivo y/o propósito un bien superior, como lo es el contribuir decididamente a construir una sociedad mejor en los diferentes planos, primero de una manera interna, es decir considerando a sus trabajadores, accionistas, proveedores, hasta una mirada externa, como la comunidad a la cual pertenece o en la que está inserta (González & Videla 2011). Así como Antelo & Robaina (2015) sostienen, “la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general<sup>119</sup>”. Desde la guía voluntaria de RSE ISO 26.000, recomiendan poner énfasis a 7 materias fundamentales, relacionadas con la organización misma y sus stakeholders, siendo una de estas materias “la participación activa y el desarrollo de la comunidad”, donde se pone énfasis en la participación, la consulta y transparencia con la comunidad del área de influencia y otros actores locales.

Por otra parte, existen certificaciones que invitan a las empresas a tener compromisos sociales y responsabilidad ambiental, en el caso de la acuicultura están; Acuiculture Stewardship Consul (ASC)<sup>120</sup>, Friend of the Sea<sup>121</sup>, Global Aquaculture Alliance (GAA)<sup>122</sup>, Aquaculture Certification Council (ACC)<sup>123</sup>, GLOBAL G.A.P.<sup>124</sup> Por ejemplo, el Acuiculture Stewardship Consul (ASC), dentro de sus estándares tiene el Principio N°7 acerca de ser Buen Vecino y Ciudadano Consciente, donde audita el criterio 7.1 Compromiso con la comunidad, 7.2 Respeto por las culturas indígenas y aborígenes y territorios tradicionales; y 7.3 Acceso a Recursos (por parte de las Comunidades).

En este contexto es que se hace necesario establecer relaciones de sustentabilidad o sostenibles, es decir, relaciones de diálogo permanentes, transparentes y con el compromiso de contribuir a los procesos de desarrollo local, con relaciones pertinentes. Lo que implica la adecuación a las condiciones del contexto en el cual se está actuando o interviniendo, con un

119 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023)

120 ASC es una organización independiente sin fines de lucro fundada en 2009 por el WWF y IDH (Iniciativa para el Comercio sostenible Holandesa) cuya finalidad es dirigir los estándares globales para la acuicultura responsable.

121 Organización No Gubernamental (ONG) sin ánimo cuyo objetivo es certificar aquellas pesquerías y productos acuícolas procedentes de tanto de cultivos como de capturas sostenibles. Para ello, la auditoría Friend of the Sea solo puede ser llevada a cabo por organismos de certificación acreditados por ISO (Aqa Certificazioni, Bureau Veritas, IFQC/Global Trust, SGS) que son los encargados de implantar el sistema denominado Friend of the Sea.

122 La Alianza Global de Acuicultura (GAA) es una organización sin ánimo de lucro cuya misión es promover una acuicultura sostenible. La GAA aboga por la mejora en todos los pasos de la cadena de producción de especies acuícolas, desde las fábricas de piensos, criaderos y plantas de procesamiento hasta los consumidores.

123 Entidad sin ánimo de lucro que aplica las BPA de la GAA con la finalidad de mejorar el proceso productivo desde el punto de vista social y ambiental. De esta forma, esta certificación combina inspecciones y toma de muestras de los efluentes o los ingredientes de los piensos con controles sanitarios y en la trazabilidad. Además, incluye requisitos específicos para conciliar a los consumidores sobre los productos que provienen de una acuicultura responsable.

124 Organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas (incluyendo acuicultura) en todas partes del mundo. La norma GLOBAL G.A.P fue diseñada principalmente para brindar confianza al consumidor acerca de la manera que se lleva a cabo la producción agropecuaria: minimizando el impacto perjudicial de la explotación en el medio ambiente, reduciendo el uso de insumos químicos y asegurando un proceder responsable en la salud y seguridad de los trabajadores, como también en el bienestar animal.

principio de observación y respeto por el contexto cultural de un territorio, brindándole valoración y sentido a las acciones desarrolladas.

Al mismo tiempo, la legislación, los gobiernos locales y nacionales, han sufrido cambios en sus normativas y mandatos ambientales, tendientes a generar medidas en caso de que se produzca afectación en el medio ambiente o en los estilos de vida locales, que cualquier empresa puede generar en un territorio e impulsar a que está sea capaz de mitigar, minimizar o compensar. En este sentido el estudio del Medio Humano que se debe realizar voluntariamente en la Declaración de Impacto Ambiental, según lo establecido en el literal c) del Artículo 11 de la Ley N°19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente (Reasentamiento de comunidades humanas, o alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos) y el Artículo N°8 del Reglamento del Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales (RSEIA) en relación a los sistemas de vida y costumbres de los grupos humanos, es una oportunidad para conocer y comenzar un proceso de diálogo con ellos.

### **Percepción Comunitaria de las Empresas Salmoneras**

A pesar de todo, el prestigio de la salmonicultura a nivel nacional es bajo, se le culpa por la crisis de algas ocurrido en el año 2016 en la Isla de Chiloé, además de un deterioro ambiental, principalmente del fondo marino y el uso excesivo de antibióticos. En las costas de la comuna de Hualaihué y sus islas, si bien las opiniones son diversas, al consultarle acerca de la relación con la industria, a un residente, este comenta:

*no todo es malo. Por lo menos hoy (los salmoneros) se están comunicando con la gente, treinta años deben estar, desde que llegó la primera. Cuando recién llegaron como que ellos eran todos, incluso tenían una mala visión de la gente. Si uno llegaba a oscuros iban a echarlos.... A veces habían conflictos entre ellos y nosotros, porque pensaban que íbamos a robarles y uno iba a escalar sus redes, a sacar unos pescaditos. De a poco se fue mejorando, porque entre reclamos de los salmoneros fueron conociendo la realidad. (Dirigente sector Quiaca, Comuna de Hualaihué)*

Es así como la percepción de las comunidades, de las autoridades, como de otros actores con respecto a la existencia de una operación o base salmonera en sus territorios es muy similar en casi todo el sur de Chile, una percepción "amor-odio". Amor porque la presencia de estas empresas es entendida como una fuente de ingreso y empleo directo para las familias que sin la cual muchas de ellas deberían emigrar de estos sectores costeros e insulares. A la vez, estos actores entienden que esta industria genera un gran dinamismo económico, creando una cantidad no despreciable de empleos indirectos.

Por otro lado, odio, ya que existe la generalizada percepción de que esta industria genera contaminación con basura y desechos industriales que quedan desperdigadas por amplios territorios, "después de la migración de las salmoneras con el virus isa quedó mucha mugre en las playas. En playas que uno ni sabía que había una salmonera", comenta una autoridad entrevistada.



No menor es la preocupación por el impacto ambiental: "...contaminan los mariscos, pescados, las algas, ya no producen como producían antes, cuando no estaban las salmoneras". Otro vecino dice, "los mariscos se han perdido, las almejas son un recuerdo, los químicos anti algas que usan dañan el agua, puyes ya no se ven, ya no se ve el krill...".

En el caso de la isla de Chiloé, existe también la percepción de que la falta de pertinencia está dada por que las salmoneras no han contribuido a desarrollar la cultura Chilota, sino que más bien propiciaron que familias completas abandonaran sus campos y su estilo de vida tradicional. Se percibe que las empresas salmoneras no tienen relaciones con las comunidades de sus áreas de influencia y que sólo se comentan casos excepcionales en los cuales se les reconocen programas o acciones que hayan ido en beneficio de la mejora de la calidad de vida de algunos grupos de beneficiarios (jóvenes, escuelas, grupos de beneficencia, entre otros), pero rara vez con sus vecinos directos u otros actores en tensión.

Si bien no es generalizado, esto se ve agravado por la escasa información y desinformación de estas empresas y sus bases u operaciones, de sus dueños, de forma de proceder o estilo de liderazgo de estas, sus procesos productivos, sus motivaciones, cambios de dueños, etc. Las acciones que se desarrollan con y para la comunidad, no son ni informadas ni puestas en valor por los trabajadores de los centros, queda todo sumido a un acto de voluntad o "favor" por parte del administrador o trabajadores. No se lleva ningún registro de las acciones desarrolladas con y para la comunidad, ni tampoco existe un procedimiento estandarizado de cómo se debiera proceder en tal o cual caso, solicitud, consulta o reclamo, sin la existencia en la mayoría de los casos de mecanismos de diálogo formal con la comunidad.

Esto ha ido cambiando, en algunas empresas, se han creado departamentos de relacionamiento comunitario y se han establecido diagnósticos y parámetros de cómo trabajar con la comunidad. El acceso a mercados, cambio de paradigmas y la percepción de la ciudadanía ha influido en impulsar este cambio.

### **Mirar a otros Actores del Territorio**

Como se comentó, el espacio necesario para desarrollar los procesos de la empresa salmonidea, son espacios en tensión, ya que son reclamados para su uso por diversos actores. Siguiendo a Saavedra (2013), quien plantea que la dimensión conflictiva de este espacio (borde costero) se explica porque en él se congregan relacionadamente diversos actores con disímiles usos, lógicas e intereses sobre sus abundantes recursos naturales, en particular marinos y paisajísticos.

Actores que comparten esta tensión en el territorio con las empresas salmoneras, son la pesca artesanal, las comunidades indígenas y otras empresas, quienes desarrollan actividades extractivas, miticultores, los cuales se han masificado durante las últimas décadas, pero también empresas locales de prestación de servicios principalmente turísticos.



En el caso de la pesca artesanal, se puede identificar, según al modus operandi del negocio: i) Tradicionales, que utilizan técnicas y métodos de trabajo y comercialización básicos, caracterizado por extracción y venta inmediata en playa; ii) Emprendedores, que desarrollan algún proceso que le agrega valor al recurso o pesquería capturado, estableciendo mecanismos de intercambio mediante relaciones de mayor conocimiento con clientes definidos; y iii) Empresarial, pescadores que se articulan en acciones de transformación y procesamiento a la extracción, haciéndose parte en una alianza externa o parte de la propiedad de una planta procesadora industrial. (González, Cerda y otros, 2013)

La mayor dificultad que surge con los primeros, quienes a su vez son habitantes del territorio y parte de la comunidad del área de influencia de las empresas salmoneras, es el corte de las rutas o la dificultad de paso. Donde ellos manifiestan que las valsas-jaulas interfieren con el tránsito de sus embarcaciones e interfieren con el uso tradicional de caletas y bahías. Esta situación puede ser ordenada y trabajada en conjunto.

En el caso de las comunidades indígenas, la Ley N° 20.249 (D.O. 18/2/2008) que entró en vigencia el año 2009, reconoce y resguarda el uso consuetudinario del borde costero para parte de ellas, permitiendo la mantención de sus tradiciones y el uso de los recursos naturales. Esta establece procedimientos para que dicho espacio sea destinado a comunidades y asociaciones indígenas para asegurar el ejercicio del uso consuetudinario.

Por uso consuetudinario del espacio marítimo, se entienden las prácticas o conductas realizadas por la generalidad de los integrantes de la asociación de comunidades o comunidad, de manera habitual y que sean reconocidas colectivamente como manifestaciones de su cultura. Este uso consuetudinario comprenderá, entre otros los usos pesqueros, religiosos, recreativos y medicinales del espacio marítimo (Artículo 6).

Las solicitudes de ECMPO se han transformado en una fuerte herramienta de presión por parte de las comunidades indígenas con respecto a otros actores que tienen intereses en los espacios marinos. Con las empresas salmoneras, esta relación ha sido diversa, con diálogo en el caso de ECMPO Mañihueico-Huinay en la comuna de Hornopiren, Región de Los Lagos o de presión y negación de la industria como es el caso de ECMPO Muñoz Gamero en la comuna de Natales, Región de Magallanes y la Antártida Chilena, por ejemplo. Pero sin lugar a dudas la ley Lafkenche ha brindado poder a las comunidades indígenas costeras para negociar con la industria y obligar a dialogar con otros que no necesariamente estaban dispuestos a sentarse en la mesa de una manera horizontal.

En este contexto, las comunidades indígenas se transforman en actores prioritarios para el uso del borde costero, muchos de los cuales se encuentran cercanos a operaciones salmoneras, las cuales tienen una oportunidad de aportar buscando espacios de encuentro y mutua cooperación. La innovación en este sentido está dado por abrir nuevas oportunidades de negocios inclusivos capaces de combinar técnicas y productos tradicionales con tecnología y conocimientos de las empresas salmoneras, logrando el principio de ganar ganar.

Otros actores importantes son los distintos sindicatos de pescadores y recolectores que cuentan con Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB), los cuales ven en los centros de cultivo, en muchos casos sólo una amenaza, y no una oportunidad para complementar o mejorar su producción.

Por otra parte, el tejido empresarial no está constituido exclusivamente por salmoneros, hay otros actores buscando oportunidades. En ese marco, una posición relevante y constrictiva la encontramos en las grandes compañías dedicadas a la exportación de pesquerías, ya sea semi-elaborado -como sucede con las pesquerías demersales- o bien en conservería, como ocurre con parte importante de las pesquerías bentónicas (el bentos refiere al grupo de organismos que, en forma permanente o semipermanente, se encuentran asociados al fondo marino, sobre él o semienterrados) (Saavedra, 2013).

Por último, existen otros actores más bien en “tierra”, la comunidad que se entrelaza con todos los anteriores y que en muchas ocasiones puede intercambiar productos y servicios con la industria salmonera. Estos son prestadores de servicios turísticos y proveedores locales, que dependiendo la relación o no con la empresa asentada en su territorio, pueden tener una opinión abiertamente desfavorable, ya que no ven ningún beneficio con que estas empresas se encuentren allí, o más bien crítica, ya que intercambian productos y servicios.

Ante la pregunta de si ¿podrá haber vías de complementariedad y desarrollo mutuo?, la respuesta debería ser que sí, ya que la industria arrastra una historia, principalmente en la Región de Los Lagos, donde se debería seguir trabajando en mejorar sus procesos, teniendo prácticas más sostenibles y contribuyendo con el desarrollo local, sobre todo en lugares apartados y aislados. Por otra parte, existe una visión más bien negacionista de la industria, ante la cual, la única opción es que desaparezca. Esta opción, más bien irreal, no va por el camino de exigirle mejoras y sustentabilidad en sus procesos a las empresas que operan en los distintos espacios.

### **Modelo de Relacionamento Empresa/Comunidad**

En este complejo escenario, es necesario que la industria se proponga seriamente, no sólo un cambio de imagen, sino que un trabajo serio con las comunidades locales de su área de influencia, como una forma no sólo de legitimarse, sino que también de agregar valor a su producción y contribuir al desarrollo de los territorios donde están situados. En este sentido es importante contar con herramientas que permitan medir y trabajar de manera ordenada esta estrategia.

Así, para que los centros de cultivos de salmones logren una mejor relación con las comunidades locales y aporten al desarrollo local, pero también involucren a la comunidad en la evaluación y fiscalización de los centros, es que es necesario establecer una estrategia comunitaria. Para llevar a cabo esta estrategia es clave contar con un Plan de Relaciones Comunitarias (PRC), para el cual primero se debe levantar un diagnóstico y luego generar una propuesta que debe ser validada por la comunidad. Este PRC deberá visibilizar las acciones antes realizadas informalmente, cuantificándolas y dándoles objetivos, responsable y metas.

Este PRC debería basarse en firma de convenios, con un organismo del Estado como garante del acuerdo. A continuación, a modo de propuesta se plantean algunos criterios generales que debería contar cualquier PRC para ser trabajado con las comunidades de su área de influencia.

### **Criterios Generales de un Plan de Relacionamento Comunitario**

Dentro del proceso de relacionamiento, una empresa deberá participar en las instancias de gestión y desarrollo del territorio, de manera proactiva y propositiva, entendiendo que cualquier mejora dentro de los territorios, en el cual se encuentran ubicados sus centros de cultivo, es un beneficio para todos los involucrados. A la vez, se deberá contar con la aprobación de la comunidad, llamada licencia social para operar.

Para la elaboración de un PRC, es importante definir un área de influencia indirecta comunal y un área de influencia directa entendiéndola como los territorios próximos, donde las comunidades del lugar, puedan verse afectadas de alguna manera con las operaciones.

Así para elaborar un PRC, los criterios a tener en consideración son:

- Participación proactiva en instancias comunales de diálogo y desarrollo de los territorios donde se encuentran los centros de cultivos.

- Ordenamiento de prioridades dentro de la compañía para determinar en qué ámbitos de acción trabajar de manera más comprometida.

- El diseño de cualquier programa relativo a las líneas de acción definidas implica la identificación de las necesidades específicas en las comunidades objetivo. Esta identificación debe ser participativa, esto es, debe ser producto de un trabajo en conjunto con la comunidad.

- Para el diseño de estos programas, la empresa deberá proponer ciertos ámbitos previamente identificados y someterlos posteriormente a validación con las comunidades.

- Una vez que las iniciativas son validadas con las comunidades, el diseño será implementado de manera participativa.

- Por último, toda intervención en estas áreas debe generar indicadores que midan el impacto del o los programas en la población objetivo y que permitan readecuar el accionar del proceso de diálogo que se desarrolla, en función de los resultados comunitarios obtenidos. Además, esta estrategia propuesta debe ser revisada cada año para hacerla pertinente a la realidad de la empresa y de la comunidad, pudiendo mejorar y fortalecer su gestión.

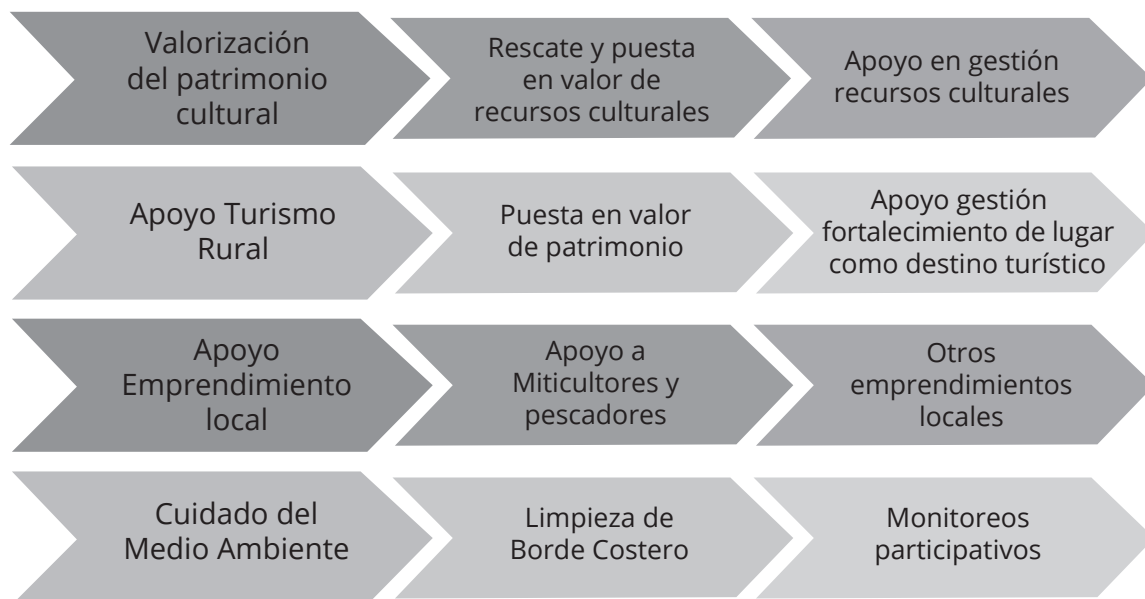
Ante esta situación, se debe establecer una metodología de trabajo que permita el diálogo permanente, plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo, como también las formas de relacionamiento y metas que se puedan alcanzar, evaluando los avances e introduciendo mejoras. También es importante, ver estrategias para apalancar recursos de otros actores como instituciones del Estado, ONG's u otros.

Esta instancia que puede ser llamada Mesa de Trabajo Local (MTL), que puede definirse como un espacio permanente y sistemático de diálogo entre la empresa y la comunidad de su área de influencia, buscando generar instancias de trabajo para contribuir al desarrollo sostenible del territorio y fortalecer su patrimonio cultural, por medio de la co-gestión, que involucra el co-diseño y la co-responsabilidad de los proyectos y acciones que se emprendan.

Dentro de este trabajo empresa/comunidad, se debe establecer una cantidad de reuniones anuales, donde se establezca al menos tres una de planificación, una de monitoreo y una de evaluación.

A continuación se muestra posibles líneas de acción que podrían ser trabajadas con las comunidades del área de influencia dentro de un PRC.

**Figura N° 1:** Posibles Líneas de Trabajo para el Desarrollo Local dentro de un PRC



**Fuente:** Elaboración Propia

### Conclusiones

Algunas conclusiones que se pueden establecer dicen relación con que los tiempos han cambiado y el contexto antes de la crisis del Virus ISA, es otro absolutamente. Hoy en día las dinámicas son otras y requiere de personas preparadas para facilitar el acercamiento de la industria con las comunidades locales.

En este sentido, los antropólogos podríamos ser pieza clave en la facilitación de los procesos, que se requieren, sobre todo que hoy en día, existen muchas empresas que están contratando

relacionadores comunitarios, que no cuentan con la preparación, la mirada, ni las herramientas para generar un proceso que apunte al desarrollo de la comunidad y que facilite este proceso de diálogo.

A la vez, existen numerosos actores que reclaman su espacio, físico y simbólico dentro del borde costero. En este nuevo escenario las empresas salmoneras que fortalezcan una política de sostenibilidad con el medio ambiente y con los distintos actores de su área de influencia, serán las que generarán valor a sus productos y sus marcas.

Para responder a este desafío se hace necesario impulsar un “nuevo trato”, que busque la transparencia en sus relaciones con los actores y comunidades locales, con esfuerzos por que sus actos, procedimientos e iniciativas innovadoras sean pertinentes al contexto social y cultural, buscando el diálogo con espacios de participación y cooperación, siendo protagonistas en apoyar el desarrollo local, más aun si muchas de las bases y operaciones salmoneras se encuentran en lugares apartados donde el aislamiento y falta de conectividad son la tónica de la población.

Por parte de las comunidades locales, se requiere gente capacitada para aprender de las relaciones con otros actores en el territorio, público o privado y lograr negociaciones que beneficien el bien público y compartido, contribuyendo a fiscalizar el buen cumplimiento de la empresas salmoneras en este caso, pero también la instalación de cualquier empresa extractiva y de mediana y alta producción, en el respeto al medio ambiente y en la búsqueda de la pertinencia local.

Negar la existencia de la industria salmonera y su presencia en el territorio o atribuirle todos los daños ambientales de los distintos espacios, es sólo una forma de tener un culpable a la mano, sin encontrar soluciones reales, y es más, sin comprometer a la industria a que de cuentas a las comunidades locales y que sea parte de la solución y no sólo del problema de la contaminación ambiental.

En este sentido, generar un espacio de diálogo permanente, va en esta línea y en la medida que se generen más PRC observables, estudiables y auditables, podrá mejorar la producción y las relaciones en los distintos territorios.

## Referencias bibliográficas

- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, 2011.** *Informe de Uso Consuetudinario. Espacio costero Marino de Pueblos Originarios Comunidad Indígena Contuy, Comunidad de Queilén, Provincia de Chiloé, Región de Los Lagos.* Recuperado de: [file:///C:/Users/home/Downloads/informe%20uso%20consuetudinario\\_648\\_2011\\_CONADI.pdf](file:///C:/Users/home/Downloads/informe%20uso%20consuetudinario_648_2011_CONADI.pdf).
- González Candia, J. & Videla Aros, M. 2011.** Responsabilidad social empresarial ¿un nuevo paradigma de racionalidad económica para las organizaciones? *Revista Científica Electrónica Ciencia y Técnica Administrativa*, 10(4). Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1004/v10n4a1.htm>.
- González Poblete, E., Cerda D'Amico, R. & otros. 2013.** Estudio para la Determinación de una Propuesta de Política Pública de Desarrollo Productivo para la Pesca Artesanal. Subsecretaría de Pesca, Programa de Innovación y Competitividad UE-Chile, Escuela de Ciencias del Mar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de: [http://www.subpesca.cl/publicaciones/606/articles-80500\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subpesca.cl/publicaciones/606/articles-80500_recurso_1.pdf).
- Greene, F. 2012.** Pesca Artesanal Indígena: Estadísticas y Normativa. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Minuta, Asesoría Técnica Parlamentaria.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014.** *Guía para la Aplicación de la Ley de Espacios Costeros Marinos para Pueblos Originarios.* Recuperado de: [https://www.sernapesca.cl/presentaciones/Guia\\_de\\_Aplicacion\\_Ley\\_20.249\\_Version\\_Final.pdf](https://www.sernapesca.cl/presentaciones/Guia_de_Aplicacion_Ley_20.249_Version_Final.pdf).
- Ministerio de Planificación Subsecretaría de Planificación. Ley N° 20.249 Crea El Espacio Costero Marino de Los Pueblos Originarios. Recuperado de: [http://subpesca.newtenberg.com/institucional/602/articles-789\\_recurso\\_1.pdf](http://subpesca.newtenberg.com/institucional/602/articles-789_recurso_1.pdf).
- Muñoz, O. (Ed.). 2009.** *Aguas Arriba La transformación socioeconómica del ecosistema Llanquihue-Chiloé (Chile) durante los años 90.* Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/munoz/>.
- Munita, D. Álvarez, R. & Ocampo, C. 2004.** "Corrales de Piedra, Pesca Pasiva en la Costa Interior de Chiloé". *Boletín de la Sociedad Chilena de Arqueología*, (37), 61-74. Recuperado del: [http://www.memoriachilena.cl/602/articles-122818\\_recurso\\_2.pdf](http://www.memoriachilena.cl/602/articles-122818_recurso_2.pdf).
- Pérez, M., Espinoza, C. & Peralta, B. (2016).** La Responsabilidad Social Empresarial y su Enfoque Ambiental: Una visión Sostenible a Futuro. *Revista Universidad y Sociedad*. Universidad Metropolitana. República del Ecuador. Universidad y Sociedad vol.8. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023).
- Saavedra, G. 2013.** La pesca Artesanal en las Encrucijadas de la Modernización. Usos, Apropiaciones y Conflictos en el Borde Costero del Sur de Chile. *Revista Andaluza de Antropología*. (4) ISSN 2174-6796. Recuperado de: <http://www.revistaandaluzadeantropologia.org/uploads/raa/n4/saavedra.pdf>.
- Saavedra, G. 2007.** Diagnóstico Social de las Comunidades del Borde Costero Norte del a Región de Aysén, para la Microzonificación desde Taitao al Límite Norte de la Región. Aplicación de Ordenamiento Territorial para la Región de Aysén. Código BIP 30005939-0 Recuperado de: [http://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo\\_ch132/appinstances/media210/DIAG\\_COMUN\\_BORDE\\_COSTERO.pdf](http://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo_ch132/appinstances/media210/DIAG_COMUN_BORDE_COSTERO.pdf).
- Skewes, J., Alvares, R. & Navarro, M. (2012).** Usos Consuetudinarios, Conflictos Actuales y Conservación en el Borde Costero de Chiloé Insular. *Magallania*, 40(1),109-125 Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/magallania/v40n1/art06.pdf>.