

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



**Tres miradas que se dispersan: La
intervención comunicativa de los tres actores
involucrados en el conflicto social por el
Proyecto Conga en Cajamarca**

**Tesis para optar el Título de Licenciada en Comunicación para
el Desarrollo que presenta la Bachiller:**

MARÍA ALEJANDRA CHIRINOS OSORIO

GABRIEL CALDERÓN

Lima, agosto 2016

Índice

Introducción	i
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos.....	10
1.3 Hipótesis.....	10
1.4 Justificación.....	16
Capítulo 2: Marco teórico.....	19
2.1 El contexto de la minería en Cajamarca.....	19
2.1.1 Antecedentes.....	19
2.1.2 El significado del Proyecto Minero Conga en Cajamarca.....	21
2.1.3 Cronología del conflicto social en marco del Proyecto Conga.....	24
2.2 Conflictos socio ambientales.....	27
2.2.1 Transformación del conflicto: Procesos de diálogo.....	33
2.2.2 La comunicación en conflictos sociales.....	37
2.3 Los actores involucrados.....	43
2.3.1 Empresa Minera Conga.....	43
2.3.1.1 Lógica comunicacional de la empresa.....	44
2.3.2 Estado: Gobierno Nacional y Gobierno Regional.....	49
2.3.2.1 Lógica de la actuación del Estado.....	50
2.3.3 Organizaciones sociales en Cajamarca.....	55
2.3.3.1 Lógica de las organizaciones sociales.....	56

Capítulo3: Marco Metodológico.....	61
3.1 Tipo de investigación.....	61
3.2 Método de investigación.....	62
3.3 Unidades de análisis y unidades de observación.....	63
3.4 Técnicas de recopilación y construcción de herramientas.....	71
Capítulo 4: Resultados.....	76
4.1 Una mirada de cerca	76
4.2 Conversaciones que aclaran el panorama.....	81
4.3 El análisis de un material que se expresa por si solo	101
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	120
5.1 Conclusiones.....	120
5.1.1 El mensaje opacado por el pasado.....	121
5.1.2 Un actor en contradicción.....	125
5.1.3 Una posición inamovible.....	133
5.1.4. Una dinámica lejana: tres actores defendiendo su posición.....	136
5.2 Recomendaciones.....	140
5.2.1. Empresa.....	140
5.2.2 Estado.....	142
5.2.3 Organizaciones sociales.....	144
5.2.4 Los conflictos en el Perú y su tratamiento.....	145
Bibliografía.....	146
Anexos.....	165

Introducción

Resulta difícil elegir uno de entre tantos temas que existen para una investigación de esta envergadura. Un tema capaz de impulsarnos a iniciar un viaje de inspiración y compromiso. Para mí, el impulso surgió de una profunda preocupación por la situación que el Perú vive ya desde hace algunos años.

El Perú tuvo un crecimiento continuo entre los años 2005- y2013 de un 5% aproximadamente, solo con una caída en 2009. Y entre 2014 y 2015 el crecimiento promedio ha sido de 3% (El Comercio: julio 2015). Observar dicho progreso junto a un aumento de los conflictos sociales, me generó dudas debido a que se trata de un fenómeno contradictorio. El interés en esta paradoja derivó en preguntas muy difíciles de contestar y decidí embarcarme en el campo de los conflictos sociales.

Un conflicto social no debe ser visto como un problema sin solución necesariamente, el mismo término conflicto ya es negativo, sin embargo se debe tener en cuenta que somos seres humanos con características e intereses distintos, por lo cual la aparición de divergencias y la confrontación entre individuos es inevitable. Entonces, más que tener la idea errónea de que se deben eliminar los conflictos, lo que se debe hacer es prevenirlos o transformarlos en oportunidades de cambio y desarrollo social.

En este marco, para la presente investigación se decidió elegir un caso de búsqueda de condiciones para iniciar un proceso de diálogo involucrando a los actores confrontados. El caso elegido es el conflicto por el Proyecto Conga (Cajamarca), hasta hoy no resuelto.

Es posible tener diversas miradas académicas sobre un mismo conflicto, pero la presente investigación busca tener una mirada especial desde la comunicación, una perspectiva de análisis que se aleja del terreno de los medios y concibe a la comunicación como un espacio y a la vez una herramienta de gestión a través de la cual se pueda establecer caminos de prevención y resolución.

El crecimiento económico mencionado anteriormente se apoya en mayor medida en las inversiones extranjeras y de manera más específica en inversiones mineras. Sin embargo, las actividades mineras generan, en muchos casos, conflictos de carácter socio ambiental. Este tipo de conflictos constituye la mayoría de los registrados en el Perú en los últimos

años. De los 213 consignados en agosto de 2015, 142 son socio ambientales (Defensoría del Pueblo: Reporte agosto 2015).

El objetivo central de la investigación es identificar y analizar a través de las intervenciones comunicativas de los tres actores principales: la Empresa Minera Yanacocha, el Estado y las organizaciones sociales, los motivos por los cuales el proceso de diálogo promovido entre junio de 2012 a marzo de 2013, no tuvo éxito y significó más bien un fracaso. De esta manera, se busca exponer las razones de la no transformación del conflicto en una oportunidad de desarrollo y aportar, consiguientemente, propuestas de mejora para casos similares en el futuro.

Para efectos de la presente investigación, las intervenciones comunicativas son las estrategias, acciones y los discursos que los actores identificados desarrollaron durante el periodo de estudio.

En este marco, en el primer capítulo se expone una mirada general del problema de investigación, describiendo datos específicos sobre la actividad extractiva y las repercusiones en el Perú, pudiendo identificar a los tres principales actores involucrados: La Empresa, el Estado (Gobierno Regional y Gobierno Central) y las organizaciones sociales, representando a la comunidad, los cuales llevan a estructurar la pregunta general: ¿Cómo las intervenciones comunicativas que caracterizaron a cada actor involucrado durante el proceso de diálogo del conflicto por el Proyecto Minero Conga en Cajamarca entre julio de 2012 y marzo de 2013, generan o no condiciones adecuadas para la resolución del conflicto?

Y las específicas:

¿Qué intervenciones comunicativas caracterizaron la actuación de la Empresa Minera Yanacocha en el marco del Proyecto Conga durante el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013 y sobre qué presupuesto discursivo argumental fueron planteadas?

¿Qué intervenciones comunicativas caracterizaron la actuación del Estado Peruano (Gobierno Nacional/Gobierno Regional) durante el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013 y sobre qué presupuesto discursivo argumental fueron planteados?

¿Qué intervenciones comunicativas caracterizaron la actuación de la comunidad de Cajamarca en el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013 y sobre qué presupuesto discursivo argumental fueron planteados?

¿Bajo la perspectiva de resolución de conflictos, cómo inciden la Empresa, el Estado y las organizaciones sociales dentro de la dinámica de un conflicto medioambiental?

Dichas preguntas refieren luego a objetivos e hipótesis de trabajo, finalizando con una explicación más específica y profunda sobre los motivos por los cuales se lleva a cabo la investigación elaborando una justificación llamativa.

El segundo capítulo ofrece el contexto del problema y el marco teórico. En esta sección se presentan los conceptos más importantes referidos a conflictos sociales y comunicación, así como una aproximación al contexto socioeconómico y político de la región Cajamarca. Se decide desarrollar tres grandes ejes temáticos, los cuales a su vez han sido desagregados en temas específicos. El primer eje está referido al contexto de la minería en Cajamarca, una aproximación que consideramos muy importante para entender las diferentes perspectivas sobre la actividad minera y sus impactos en la zona. Se ha colocado antecedentes, el significado de la actividad minera para Cajamarca y una cronología del período de tiempo elegido en el marco del conflicto. El segundo aborda la noción y los tipos de conflictos socio ambientales. En él se busca establecer la conexión entre la resolución de conflictos, los procesos de diálogo y la comunicación. Se explica, en primer lugar, qué es un conflicto, su alcance y cómo debiera entenderse, para luego introducir a la comunicación como estrategia y herramienta sustantivas en un proceso de diálogo. Finalmente, se introduce el concepto de comunicación política. El tercer y último eje aborda el tema de los actores involucrados, dentro de este apartado se describe la lógica de los tres actores del conflicto: Empresa, organizaciones sociales y Estado.

El tercer capítulo presenta la metodología utilizada. Se eligió implementar un método cualitativo, que combina dos etapas de investigación. En un primer momento se elabora una descripción, a manera de cronología analítica, de los distintos eventos que se dieron antes y durante el proceso de diálogo, con énfasis en la descripción de las acciones comunicativas que realizó cada actor identificado. Posteriormente, se analiza y se plantean explicaciones de dichas acciones en cuanto a los argumentos esgrimidos y las lógicas discursivas de los actores. Como ya se mencionó las unidades de observación son

las acciones comunicacionales de los tres actores identificados: La Empresa Yanacocha en torno al Proyecto Conga, las organizaciones sociales, que representan a la comunidad. Y el Estado, específicamente el Gobierno Regional de Cajamarca (opuesto al proyecto) y el Gobierno Central, que se constituyó en uno de los principales impulsores del mismo.

Con este propósito, se aplicó un conjunto de herramientas articuladas. Por un lado, se encuentra la realización de una serie de entrevistas semi-estructuradas a personajes involucrados, a saber: autoridades, pobladores, personas involucradas en los medios de comunicación de la zona, académicos y especialistas en el Proyecto Conga. Y por otro lado, se aplicó un análisis de contenido, utilizando diferentes matrices: piezas publicitarias soportes virtuales (Facebook, páginas web y blogs), notas de prensa, documentales y noticias periodísticas.

El cuarto capítulo presenta todos los datos recolectados mediante las herramientas ya explicadas, agrupados de acuerdo a cada una de las técnicas aplicadas. Lo que estimamos ayudará a tener un panorama completo de lo encontrado durante el trabajo de campo.

Y, por último, en el quinto capítulo se ofrecen las conclusiones de la investigación, organizadas en función de las cuatro preguntas formuladas en un inicio. Para ello se recogen aportes del marco teórico y la aproximación al contexto, así como la información recolectada durante el trabajo de campo.

La investigación pretende aportar a la comprensión y tratamiento, desde el campo de las comunicaciones, de la problemática de los conflictos sociales que experimenta el país. Es importante utilizar la comunicación como herramienta que busca contribuir a las posibles alternativas de diálogo entre las partes involucradas en los conflictos sociales, las que por lo general no desarrollan un esfuerzo comunicativo conducente a procesos de negociación y búsqueda de acuerdos básicos que permitan una mejor convivencia en el marco de las actividades extractivas. Y se pretende, finalmente, proponer nuevas preguntas y perspectivas de análisis que incentiven futuras investigaciones en este campo.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento del problema

El Perú ha sido, en los últimos diez años, uno de los países con mayor nivel de crecimiento económico en Latinoamérica. Este ha sido, aproximadamente, 5% anual de 2005 a 2013 y de 3% de 2014 a 2015 (cfr: El comercio: 6/09/2015) caracterizado por una gran inversión económica en diferentes rubros, pero en especial en la minería. Sin embargo, también se ha podido observar un aumento considerable de situaciones de conflictividad social, lo cual genera una incógnita: si hay crecimiento económico ¿por qué, al mismo tiempo, se genera una insatisfacción en amplios sectores de la sociedad? Y la respuesta, sin tener que reflexionar ampliamente, se relaciona con la idea de que los indicadores económicos ya no bastan para medir el desarrollo de un país como el Perú, poseedor de una vasta riqueza en recursos naturales, geografía y cultura.

Según datos de la Defensoría del Pueblo en el reporte de agosto de 2015, se registraron 213 conflictos sociales en el país, de los cuales 153 son conflictos activos y sesenta latentes. Lo que llama la atención es que del total, 142 son conflictos socio ambientales (cfr: Defensoría del Pueblo: Reporte número 138). Existe un gran temor por la contaminación ambiental y en la mayoría de los casos no se atienden los conflictos en la etapa de latencia, debido a que aún se tiene la concepción errada de que un conflicto se debe atender cuando estalla y se convierte en mediático.

La presente investigación aborda la conflictividad que genera la inversión minera, el comportamiento de los actores vinculados a los conflictos (empresa, Estado y organizaciones sociales) y la intervención comunicativa de cada una de ellas.

Para poder entender el contexto en torno a la minería se debe explicar que el Perú se encuentra en los primeros lugares del ranking de producción de minerales y se ha situado en los últimos años como uno de los principales lugares de inversión, exploración y extracción de minerales. Son casi veinte años de expansión continua de la minería, desde 1993. Con la entrada de Yanacocha, la mina de oro más grande de Sudamérica se inició una importante etapa de crecimiento en el país (De Echave, Diez: 7).

Además, el Perú cuenta con una antigua tradición minera, que se ha reforzado en los últimos veinte años con la presencia de grandes empresas líderes a nivel mundial. Desde la perspectiva del Estado, el Perú es considerado como un “país minero”, ya que con el crecimiento que se ha generado desde 2006, con cifras ascendentes (7,6% en el 2006, 9% en 2007, 9,84% en 2008, 10% en 2009, 8,8% en 2010 y 6,8% en 2011), ha obtenido el reconocimiento a nivel internacional para colocarse como un destino confiable de inversión. En 2011, Perú superó el record histórico de inversiones en el sector minero al incrementar los US\$ 7000 millones, especialmente en los rubros de exploración e infraestructura minera (cfr: Página web minem: 6/12/2013).

Gráfico 1: Ranking mundial

14.19 UBICACIÓN DEL PERÚ EN EL RANKING MUNDIAL DE PRODUCCIÓN MINERA, 2010-2012

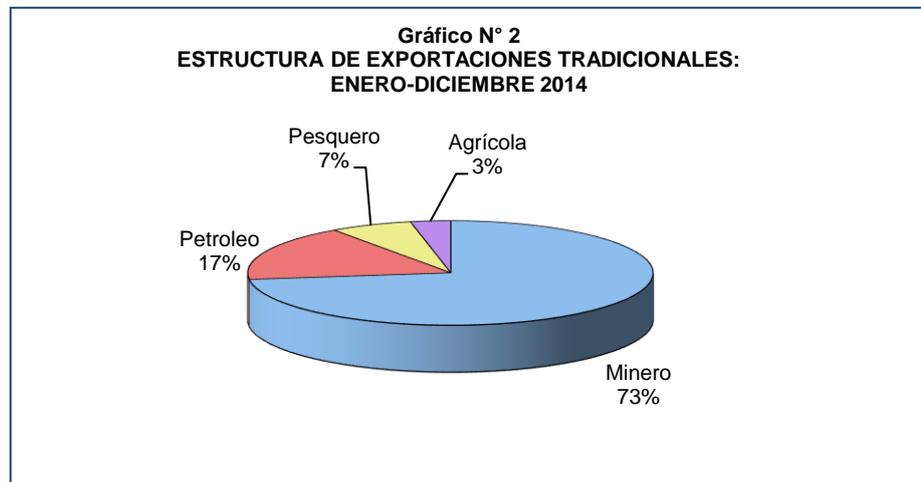
Principales Metales	2010			2011			2012 P/		
	Latino-américa	América	Mundo	Latino-américa	América	Mundo	Latino-América	América	Mundo
Plata	2	2	2	2	2	3	2	2	3
Cobre	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Zinc	1	1	3	1	1	3	1	1	3
Estaño	1	1	3	1	1	3	1	1	3
Plomo	1	2	4	1	2	4	1	2	4
Molibdeno	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Oro	1	2	6	1	2	6	1	2	6

Fuente: Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería.

El Perú está posicionado dentro de los primeros productores de plata y cobre a nivel mundial. Asimismo, es el primer productor de oro, zinc, estaño, plomo y molibdeno en América Latina. La Cordillera de los Andes es la columna vertebral de Perú y la principal fuente de depósitos minerales del mundo (cfr: Página web minam: 3/07/2014), que propicia la entrada a la inversión de muchas empresas.

Se identifica que el crecimiento económico acontecido en los últimos años posiciona a la exportación minera como la principal actividad económica del país, como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Exportaciones



Fuente: cuadro elaborado por la SUNAT. Informe mensual de exportaciones diciembre 2014

Sin embargo, la existencia de conflictos sociales relacionados con la actividad minera amenaza la estabilidad para las inversiones. Algunos proyectos mineros de los últimos cuatro años están paralizados a pesar de haber sido aprobados por el Estado.

La presente investigación toma como caso de análisis el conflicto socio ambiental conocido como Conga, debido a que habiendo pasado ya casi seis años desde su inicio en 2011, no se ha podido resolver. Esta situación genera incógnitas sobre las razones o causas de su entrapamiento. Se considera importante también, el trato mediático que ha tenido. Es uno de los pocos conflictos conocidos mediáticamente, lo cual genera más información sobre distintas posturas y análisis.

Para comprender la magnitud del conflicto, se debe mencionar la existencia de antecedentes negativos en la zona de Cajamarca (donde se ubica el proyecto minero Conga), debido a la existencia de malas experiencias con empresas mineras, lo que se puede traducir como una causa estructural del nacimiento de un nuevo conflicto en la zona.

La empresa Yanacocha ingresó a Cajamarca en el año 1993 y modificó paulatinamente el panorama productivo de la región. Dicha empresa inició sus operaciones en zonas como Carachungo (1993), San José (1996), entre otros. Hasta ese momento las principales

actividades económicas eran la agricultura y la ganadería. Pero, con el inicio de la extracción minera, esta se convirtió en la principal fuente de producción de la región, creando grandes tensiones. Los primeros conflictos estuvieron vinculados a temas de tierras y a los procesos de adquisición de las mismas (De Echave, Diez: 81). La entrada de la actividad minera significó entonces romper con un equilibrio en el manejo de tierras de la zona. Se dio la depreciación del suelo, los desplazamientos de la población y lo que causó también un enorme resentimiento fue la expectativa que se tuvo sobre lo que podría significar la minera como fuente de progreso en la zona, que luego se fue desvaneciendo con los problemas que iban surgiendo.

Dicho pasado exige analizar el conflicto de Conga de una manera más crítica, ya que los actores cuentan con un antecedente negativo que puede marcar sus posturas, acciones y las percepciones de la ciudadanía. El conflicto social se inició en 2010, con el temor de la población hacia la contaminación que el proyecto Conga podía ocasionar a la región.

El primer paso fue la elaboración del EIA (Estudio de Impacto Ambiental) en el año 2010 por la empresa minera Yanacocha. Dicho documento fue entregado al Ministerio de Energía y Minas, el cual lo aprobó. Luego se presentó el proyecto a la comunidad, pero según testimonios, fue de forma restringida, es decir que la invitación no fue abierta a todos, lo que derivó en la oposición de la Municipalidad distrital de Sorochuco, organizando el foro “Sorochuco, medio ambiente y minería”. Se convocó a alcaldes, gobernadores, productores, etc. (De Echave, Diez: 92). La oposición se fue conformando de manera rápida y con los meses se inició el reclamo para que se realice la consulta hacia el proyecto minero Conga, que desde su punto de vista afectaba a la zona, atentando contra el medio ambiente y sus actividades económicas.

Para 2011, ya se había realizado la primera manifestación y fue el momento en el cual el Gobierno Regional quiso intervenir, sin embargo la empresa lo impidió (De Echave y Diez: 93). Dentro de este contexto para fines de 2011 Conga ya era un tema para discutirse en las esferas del Gobierno Central. Desde las organizaciones sociales se empezó a generar un fuerte rechazo al proyecto y la actividad minera en la zona. El Gobierno Central mostraba una clara preferencia hacia la empresa y la actividad minera, lo cual impulsó que sus intervenciones sean a favor del proyecto Conga. Pero en noviembre de 2011, la empresa Yanacocha suspendió el proyecto Y a partir de ahí el conflicto minero

en Conga se fue convirtiendo en un tema de interés nacional (De Echave, Diez: 2013), bastante mediatizado.

En julio de 2012 las protestas fueron aumentando y se decretó el estado de emergencia en Cajamarca e ingresaron nuevos personajes al conflicto. El Gobierno Central designó a monseñor Miguel Cabrejos y al sacerdote Gastón Garatea como facilitadores del proceso de diálogo, con el objetivo de generar condiciones para restablecer la paz en Cajamarca. El Gobierno Central buscaba que el proyecto se reactive, pero las organizaciones sociales de Cajamarca siguieron firmes en sus demandas y la empresa no presentó ninguna solución aceptable para ellos.

Hacia el inicio de 2013 el panorama no cambió, no hubo éxitos en los intentos de iniciar un proceso de diálogo que desemboque en una solución. Los actores fueron polarizando sus posiciones e intervenciones. A fines de enero de ese mismo año, se produjo una reunión entre el Ejecutivo y el presidente de la Región Cajamarca, Gregorio Santos. Lamentablemente no tuvo éxito y luego de una serie de sucesos, Gregorio Santos, fue acusado de corrupción (Carranza: 2013), que remeció a la postura en contra del proyecto, ya que el Gobierno Regional mostró siempre su apoyo. Al día de hoy el conflicto continúa vigente y con la polarización de las posiciones, sin intenciones de solucionarse.

La cronología descrita muestra cómo es que el conflicto fue generando una gran polarización. De parte de la minera Yanacocha, como es lógico, se mostró un respaldo total hacia el proyecto Conga en el que prima una racionalidad que enfatiza la rentabilidad económica y que argumenta que el impacto ambiental puede ser manejado adecuadamente para no afectar el agua de la zona. Por otro lado, el Gobierno Central, ha tenido un discurso ambiguo. Al inicio expresó, con el discurso de Ollanta Humana en las elecciones, un mensaje de protección a los recursos de la región Cajamarca, pero al mismo tiempo aseguró que el proyecto Conga seguiría su curso para contribuir al crecimiento económico de la región. De otro lado, el Gobierno Regional radicalizó su posición de protección a los recursos y a la comunidad al no participar del diálogo, agudizando el nivel de polarización del conflicto. Y, por último, las organizaciones sociales continuaron con las medidas de fuerza a través de huelgas y movilizaciones.

Dentro de este panorama con posturas distintas y radicales, es necesario identificar a la comunicación como una pieza esencial para abordar el conflicto. Pero, esta investigación no se centra en la cobertura que los medios de comunicación le dieron al conflicto, si bien estos han tenido un rol en torno de las visiones y discursos de los actores, cubriendo ampliamente el tema, que ha podido marcar posturas políticas, la investigación se centra en la comunicación como herramienta.

Una herramienta que se desempeña como el medio para establecer puentes y conseguir un diálogo con la capacidad de construir empatía y negociar con el objetivo de ceder y lograr cercanía entre posturas y encontrar puntos de igualdad y utilizarla como herramienta capaz de transformar los conflictos en oportunidades de cambio y desarrollo social.

Para comprender mejor el enfoque de comunicación que se busca plasmar, se puede decir que la comunicación se considera una actividad esencial de la vida humana. Se plantea que ninguna sociedad ni estructura social puede existir ni perdurar sin la comunicación, ya que esta es el proceso esencial por el cual los seres humanos nos reconocemos, compartimos y transmitimos significados (Kunczik: 1992). La comunicación, entendida como relación y diálogo, afecta la calidad de vida que se puede alcanzar en una sociedad.

La comunicación es distinta a la simple idea de informar. Cuando se habla de una comunicación eficaz se está hablando una relación entre dos o más actores en la que debiera mostrarse interés en la forma de ser, pensar y actuar del otro, en el lenguaje y los códigos que permiten establecer puentes con los otros, de forma que los actores puedan expresarse libremente (Cabrera: 2009). Dentro de un conflicto social, y de un momento específico como es la crisis que es el nivel más álgido, donde se encuentran las diferentes sensaciones de temores, expectativas, puntos de vista encontrados, etc. La comunicación tiene un reto: ser espacio y a la vez herramienta de gestión capaz de conseguir nuevamente un equilibrio o conciliación entre las percepciones de los distintos actores.

Entonces, se puede mirar a la comunicación como aquella a la cual se le puede demandar volver al sentido fundamental de su quehacer, y buscar la construcción de lazos para el establecimiento de acuerdos en una sociedad. Es una comunicación que debe ir más allá

de lo evidente y debe buscar la participación de las personas antes de solo emitir mensajes, escuchar u observar (Espinoza: 59).

Lo que resulta interesante es descubrir que los conflictos son también parte de la naturaleza humana al igual que la comunicación. La interacción entre seres humanos, los vínculos que se generan, pueden siempre propiciar o generar puntos de vista distintos que desencadenen un conflicto (Macassi: 2013).

La sociedad se ha ido complejizando por tanto, se deben modificar las prácticas de comunicación hacia un enfoque de contribución a la expresión de las personas e instituciones, de modo tal que se comprenda que se pueden buscar puntos de concordancia dentro de posturas distintas, que favorecerán el desarrollo colectivo

En el caso específico del conflicto por el proyecto Conga, se considera que la comunicación no ha logrado aún predominar como proceso y herramienta guía capaz de solucionar el problema a través del establecimiento de puentes de diálogo efectivo. Los tres actores: El Estado (en los niveles nacional y regional), las organizaciones sociales y la empresa, han utilizado la comunicación en un sentido esencialmente instrumental y utilitarista, que refleja posturas cerradas sin permitir algún tipo de permeabilidad. Y se ha convertido también en una herramienta de presión pública en favor de sus intereses económicos y políticos.

Como ya se mencionó líneas arriba, se pretende describir y analizar las intervenciones comunicativas de los tres actores identificados dentro del conflicto e indagar las razones por las cuales la comunicación no cumplió su papel, por lo cual sus respectivos discursos saldrán a la luz, así como sus estrategias para comunicarlos. Los tres actores que identificamos, se presentan a continuación:

De un lado se encuentra el Estado, dividido en Gobierno Central y el Gobierno Regional. El Gobierno Central ha tenido un papel considerado como ambiguo. En el inicio del conflicto con una mirada crítica en el marco de las elecciones nacionales, y luego con una postura permisiva ante el proyecto Conga una vez que Ollanta Humala asumió el poder, alegando que igual se debían poner condiciones. En el periodo escogido, este actor efectuó una serie de intervenciones que enmarcaban estrategias, acciones y discursos cerrados a favor del proyecto, que se escondía tras un papel de posible mediador, pero

que no resultó serlo. Se indagará y analizará El Peruano, como el principal medio de comunicación de parte del Gobierno Central, en el cual los artículos, resoluciones y decretos publicados dentro del periodo escogido, expresaron claramente la postura del actor elegido. Luego se ha escogido la página web de la Presidencia del Consejo de Ministros, del Ministerio del Ambiente y del Ministerio de Energía y Minas, en las cuales se presentan comunicaciones oficiales y notas de prensa que darán cuenta de las acciones a nivel formal que realizó este actor. Y, por último, dentro de la prensa se ha escogido a El Comercio y La República, como los diarios específicos de los cuales se extraerá a través de sus artículos las intervenciones de los distintos actores.

Dentro del Estado, el otro actor es el Gobierno Regional de Cajamarca marcando desde el inicio una postura en contra del proyecto minero Conga y realizando las intervenciones comunicacionales en favor del cierre definitivo del mismo. Para indagar sobre sus intervenciones se analizó la página web del Gobierno Regional, en la cual se toman, específicamente, los comunicados oficiales y notas de prensa, así como las realizadas de manera impresa. Además, se utilizaron las publicaciones dentro del periodo escogido de los medios de comunicación de la zona: Panorama Cajamarquino, La República (Sede Cajamarca), El Tiempo y Radio Líder, como insumos de discursos que también representan las intervenciones de este actor.

Como segundos actores están las organizaciones sociales de las principales zonas afectadas por el proyecto Conga en Cajamarca que desde el inicio han tenido una postura radical en contra del proyecto minero Conga y todas sus intervenciones han sido a favor de que no vaya. Se han seleccionado tres como representantes: La Plataforma Interinstitucional de Celendín (PIC)- con su representante Milton Sánchez, La ONG Grufides y el frente de defensa del distrito de la Encañada, con su representante el Ing. Arquímedes Micha Vásquez.

Se han elegido estos tres debido a su participación activa dentro del periodo investigado. Se ha indagado y analizado como representación de sus intervenciones los comunicados, notas de prensa y panfletos realizados por cada movimiento y, dentro de las fuentes virtuales están la página web y Facebook.

Y por último, se encuentra la empresa minera Yanacocha formada por las operaciones en Cajamarca, cuyos socios son: Newmont Mining Corporation, con sede en Denver, EEUU, Compañía de Minas Buenaventura, compañía peruana e International Finance Corporation (institución financiera del Banco Mundial) a la cual se le ha criticado mucho no estar a la altura de las circunstancias y tomar una postura cerrada en cuanto al proceso de diálogo. Sin embargo, también ha realizado intervenciones comunicativas que se deben describir y analizar. Para hacerlo se tomó la página web de la empresa, examinando notas de prensa y comunicados oficiales, publicaciones impresas y demás materiales de comunicación. Por último, también se ha analizado las publicaciones de los medios de comunicación mencionados tanto local como nacional para incorporar los discursos en ellos plasmados.

La investigación tuvo como pregunta general:

¿Cómo las intervenciones comunicativas, que caracterizaron a cada actor involucrado durante el proceso de diálogo del conflicto por el proyecto minero Conga en Cajamarca entre julio de 2012 y marzo de 2013, generan condiciones adecuadas para la resolución del conflicto?

Y como preguntas específicas:

¿Qué intervenciones comunicativas caracterizaron la actuación de la empresa minera Yanacocha en el marco del proyecto Conga durante el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013 y sobre qué presupuesto discursivo argumental fueron planteados?

¿Qué intervenciones comunicativas caracterizaron la actuación del Estado Peruano (Gobierno Central/Gobierno Regional) durante el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013 y sobre qué presupuesto discursivo argumental fueron planteados?

¿Qué intervenciones comunicativas caracterizaron la actuación de la comunidad de Cajamarca, representada a través de las organizaciones sociales, dentro del proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013 y sobre qué presupuesto discursivo argumental fueron planteados?

¿Bajo la perspectiva de resolución de conflictos como inciden la empresa, el Estado y las organizaciones sociales dentro de la dinámica de un conflicto medioambiental?

1.2 Objetivos

La investigación ha tenido como objetivos:

Objetivo General

Analizar las intervenciones comunicativas que realizaron los tres principales actores involucrados en el conflicto medioambiental del proyecto minero Conga, en Cajamarca entre julio de 2012 y marzo de 2013.

Objetivo específico 1

Describir las características de las intervenciones comunicativas de parte de la minera Yanacocha en el marco del proyecto Conga en el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013.

Objetivo específico 2

Describir las características de las intervenciones comunicativas de parte del Estado Peruano durante el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013.

Objetivo específico 3

Describir las características de las intervenciones comunicativas de parte de la comunidad durante el proceso de diálogo entre julio de 2012 y marzo de 2013.

Objetivo específico 4

Analizar bajo la perspectiva de resolución de conflictos cuál de los tres actores involucrados en el proceso de diálogo entre julio del 2012 a marzo del 2013, fue el que realizó una actuación más pertinente y la menos pertinente para lograr que el conflicto se solucionara.

1.3 Hipótesis

Se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis General

Durante el proceso de diálogo llevado a cabo dentro del conflicto minero en Cajamarca en el marco del proyecto Conga, los principales actores involucrados desarrollaron

distintas intervenciones comunicativas, guiadas por una agenda predeterminada de acuerdo a los intereses particulares de cada uno. Dichas posturas fueron poco permeables al diálogo y, lejos de solucionar el conflicto, llevaron a que se polarizaran las posiciones y no se pudiera concretar una solución viable.

Hipótesis Específica 1

Las intervenciones comunicativas que llevó a cabo la empresa minera Yanacocha en el marco del proyecto Conga durante el proceso de diálogo fueron guiadas por intereses propios, ya que en sí el proyecto se considera rentable, lo cual generaría una oportunidad de ganancia para la empresa. Además, se caracterizó por una comunicación ineficiente, sin contar con objetivo claro, por lo menos para el público al cual se dirigía, lo que causó confusiones y caracterizaron sus intervenciones como poco transparentes. Al mismo tiempo, esto era alimentado con lo que podría considerarse como un pasivo comunicacional de intervenciones negativas con antecedentes de mala reputación frente a la población, lo cual al parecer no se ha pretendido cambiar, ya que no cuenta con un área de comunicaciones definida. Finalmente, las intervenciones comunicativas han sido aisladas y tienen la perspectiva de que el proyecto Conga significa para la región de Cajamarca sinónimo de progreso y que el impacto ambiental en la zona puede ser controlado.

Hipótesis específica 2

En el caso del Estado Peruano las intervenciones comunicacionales que se llevaron a cabo en el marco del proyecto Conga fueron dentro de dos campos diferenciados.

Por un lado, al Gobierno Central quien presentó desde un inicio un mensaje ambiguo, ya que en un primer momento dirigió un discurso como defensor de los recursos naturales durante la época electoral, pero luego expresó un discurso enfocado al crecimiento económico basado en inversiones y enfocando la necesidad de una explotación minera como parte de este modelo. Por lo cual sus intervenciones comunicacionales fueron confusas lo que generó que pierdan valor frente a la comunidad y se colocara a la imagen del Estado como el principal benefactor de la empresa minera, sin prevenir y actuando de manera tardía, ya cuando el conflicto estalló. Por lo cual en el mero proceso de diálogo

se alejó del que debió ser su papel de intermediario, para considerarse un actor sin reconocimiento.

Por otro lado el Gobierno Regional quien desde el inicio mantuvo su discurso antiminerero específicamente hacia el proyecto Conga, ya que a su vez existían otros proyectos minero funcionando en la zona de Cajamarca. Esta postura generó que sus intervenciones comunicacionales se caracterizaran por ser coherentes, pero teniendo una mirada meramente política y radical al respecto, centralizando la figura en Gregorio Santos como el protector de los intereses de la comunidad. Se negó rotundamente a cambiar el enfoque y trabajar conjuntamente con el Gobierno Central. Se concentró en los mensajes de fortaleza hacia la población, generando que se ganara confianza y apoyo a lo que la comunidad consideró correcto.

Hipótesis específica 3

En el caso de las intervenciones comunicacionales de las organizaciones sociales de Cajamarca durante el proceso de diálogo en el marco del proyecto Conga, se canalizó a través de un mismo discurso antiminerero radical que se relacionan directamente con los antecedentes negativos que la empresa cometió con experiencias mineras del pasado. Lo cual guio el comportamiento cerrado en intervenciones que no permitían buscar una opción racional para el conflicto y que colocaban la preservación de los recursos naturales como su principal objetivo, cuyas principales exposiciones comunicacionales fueron las pintas de “CONGA NO VA”.

Hipótesis específica 4

Dentro de las diferentes intervenciones comunicativas que realizaron los tres actores, se considera que cada uno tuvo actuaciones aisladas con objetivos no permeables que no permiten que se pueda llegar a la resolución del conflicto. De los tres actores involucrados, se considera que la empresa ha tenido el enfoque más cerrado, centrado a proteger las ganancias que significa que el proyecto Conga sí se realice, no permitiendo que se pueda llegar a un acercamiento real con las organizaciones sociales que se oponen al proyecto, por un lado el Estado, con el Gobierno Central teniendo una actuación de mediación, que no terminaba de acercar las partes principales y el Gobierno Regional con

una postura íntegramente del lado de las organizaciones sociales que no permitían tampoco el acercamiento. Y por último, las organizaciones sociales, con una postura polarizada hacia lo antiminero, lo cual tampoco dejó que se trabaje un acercamiento para solucionar el conflicto. Ninguno de los actores mencionados se caracterizó por llevar a cabo intervenciones comunicacionales que no contaron con la mirada de la comunicación desde la perspectiva de herramienta para entablar puentes entre los distintos actores.

Hipótesis	Variables	Indicadores	Fuentes de verificación
Las intervenciones comunicativas que llevó a cabo la empresa minera Yanacocha en el marco del proyecto Conga durante el proceso de diálogo fueron no efectivas, debido a que estuvieron guiadas por intereses propios, ya que en si el proyecto es rentable, lo cual se coloca como una oportunidad de ganancia para la empresa. Al mismo tiempo, la empresa ya cuenta con antecedentes de mala reputación frente a la población, lo cual al parecer no se ha pretendido cambiar, ya que no cuenta con un área de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - No plan específico de comunicación - Cohesión en el mensaje - No empática con los intereses de la comunidad. - Su principal interés: la rentabilidad 	<p>Falta de o débil coherencia en sus diferentes Plataformas de comunicación, Material Publicitario y Notas de prensa.</p> <p>Contradicciones en mensajes entre las prioridades de la empresa y los de la comunidad</p> <p>Mensajes que ponen atención en los intereses de ganancias de la empresa.</p>	<p>Plataformas de comunicación</p> <p>Material publicitario</p> <p>Notas de prensa</p> <p>Plataformas de comunicación</p> <p>Material publicitario</p> <p>Notas de prensa</p> <p>Entrevistas</p> <p>Documentos de la empresa donde se exprese el</p>

<p>definida. Las intervenciones han sido aisladas y tienen la perspectiva de que el proyecto Conga significa para la región de Cajamarca sinónimo de progreso y que el impacto ambiental en la zona puede ser controlado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variable interviniente: Mala reputación - Resistencia al cambio 	<p>Imagen Percibida de la empresa en base a una serie de eventos del pasado, que han formado percepciones negativas.</p> <p>Mensaje centralizado en la rentabilidad de la empresa</p>	<p>proyecto (EIA proyecto Conga)</p> <p>Casos similares que ya han existido en la zona (antecedentes)</p> <p>Notas de prensa, entrevista a participantes de intervenciones comunicacionales</p>
<p>Las intervenciones comunicativas que se llevaron a cabo de parte del Estado peruano en el marco del proyecto Conga. Fueron dentro de dos campos diferenciados. Colocando por un lado al Gobierno Central, quien presentó desde un inicio un mensaje ambiguo, colocándose en un primer momento como defensor</p>	<p>GOBIERNO CENTRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intereses cambiantes 	<p>Cambio en el mensaje: de un primer momento de preocupación en los recursos naturales hacia un segundo mensaje a favor de la inversión minera</p>	<p>Análisis de mensajes en medios de comunicación y plataformas oficiales del Estado.</p> <p>Página de la PCM, análisis de medios de</p>

<p>de los recursos naturales en época electoral y luego, cambiando hacia la necesidad de una explotación minera como modo de crecimiento económico. Y por otro lado el Gobierno Regional, quien sí desde el inicio mantuvo su discurso antiminero, pero llevándolo a un plano ya meramente político con una mirada muy radical al respecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación poco clara <p style="text-align: center;">GOBIERNO REGIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensajes radicales de oposición - Resistencia al cambio - Intereses meramente relacionados con la comunidad y el territorio 	<p>Enunciados discursivos ambiguos en las intervenciones de comunicación del Estado sobre el tema</p> <p>Discursos que taxativamente expresan la negativa hacia el proyecto</p> <p>Discursos que privilegian otra actividad económica tradicional, como la agricultura y la ganadería, contra una actividad más moderna como la minería.</p> <p>Discurso a favor de la protección a los intereses del medioambiente y la comunidad</p>	<p>comunicación, notas de prensa</p> <p>Página web, notas de prensa, análisis de medios</p> <p>Entrevistas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Análisis de medios</p> <p>Mensajes directos a la comunidad</p>
<p>Las intervenciones de parte las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variable interviniente: mala 	<p>Imagen percibida de la empresa en una serie de</p>	<p>Estudio de casos en la zona que</p>

<p>sociales de Cajamarca durante el proceso de diálogo en el marco del proyecto Conga, fueron de distintos frentes. Pero en sí compartían un mismo discurso antiminerero, relacionado a los antecedentes sobre malas experiencias mineras del pasado. Lo cual guio el comportamiento en intervenciones comunicativas radicales que no permitían buscar una opción racional para el conflicto y que colocaban la preservación de los recursos naturales como su principal objetivo.</p>	<p>reputación de la empresa en el pasado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acciones radicales - Recursos naturales como principal objetivo - Resistencia al cambio 	<p>eventos del pasado que han formado antecedentes negativos.</p> <p>Movilizaciones y mensajes radicales</p> <p>Discurso dirigido a la protección del agua como principal razón del rechazo a la minería.</p> <p>Discurso dirigido a proteger una actividad económica tradicional como lo es la agricultura, y rechazo a una actividad económica moderna como la minería.</p>	<p>dejaron malos antecedentes</p> <p>Documentales</p> <p>Análisis de medios, plataformas de comunicación</p> <p>Análisis de medios, plataformas de comunicación web</p> <p>Entrevista</p> <p>Análisis de medios, plataformas de comunicación web</p> <p>Entrevista</p> <p>Documentales</p>
--	--	---	--

1.4 Justificación

La presente investigación nace de la inquietud por el aumento de los conflictos sociales en el Perú en los últimos años dentro de un marco un crecimiento económico sostenido.

Es difícil comprender la raíz de este tipo de conflictos, si se escucha recurrentemente en los diferentes medios de comunicación que el crecimiento del país se ha mantenido en un alza exitosa en los últimos 10 años aproximadamente.

La presente investigación propone indagar en la contradicción entre el crecimiento económico constante y el aumento paulatino de conflictos sociales. La Defensoría del Pueblo en su último reporte de conflictos sociales, de los diez nuevos conflictos sociales, ocho son conflictos medioambientales (Defensoría del Pueblo: informe número 113), lo cual demuestra que no se está tratando el tema de la manera adecuada.

La investigación pretende identificar y analizar las intervenciones comunicativas que se efectúan dentro de un conflicto social para entender cómo es que no se ha llegado a una correcta resolución.

El caso específico que se propone es el conflicto minero en Cajamarca alrededor del proyecto Conga, llevado a cabo por la minera Yanacocha. La investigación busca que la sociedad pueda entender a través de las intervenciones comunicativas de los tres principales actores involucrados, cómo fue que el conflicto evolucionó sin poder solucionarse, ya que en el periodo escogido, que es de junio de 2012 a marzo de 2013, el conflicto tuvo un auge en medios de comunicación y fue noticia en todo el país. Pero en la mayoría de los medios no se enfocaba realmente el problema que está ocurriendo, que era una falta de comunicación. Lo que se expuso fue a los actores en posiciones polarizadas y radicales.

Desde el ámbito académico, la investigación resulta algo novedosa, ya que no existen muchos estudios que analicen el factor de comunicación dentro de los conflictos sociales debido a que la comunicación es por lo general encasillada en el papel de los medios de comunicación, viéndolos como un actor importante pero no como un verdadero medio para comprender cómo es que el conflicto no llega a una resolución.

Además, se busca aportar una mirada crítica hacia el análisis de conflictos sociales en el país, resaltando la importancia de crear un verdadero desarrollo a base de la inclusión social, ejercitando la cultura de diálogo que no se encuentra muy arraigada en el quehacer diario de la población. Asimismo, colocando un ojo crítico en la importancia de la comunicación durante el proceso de diálogo. Y, específicamente, aclarar cómo desde las intervenciones comunicacionales de cada actor involucrado en el caso específico elegido, se pudo continuar en la senda de polarización del conflicto en lugar de concretar una solución.

La investigación por último pretende que, a través de ella, se pueda entender de manera un poco más clara que los conflictos sociales son un tema de relevancia para el país. Que el crecimiento económico no es lo único que importa en muchos lugares del Perú, que se debe atender el enorme pedido de inclusión para hablar realmente de desarrollo.



Capítulo 2: Marco Teórico y Contexto

2.1 El contexto de la minería en Cajamarca

En el marco del conflicto por el proyecto Conga es necesario tener en cuenta como antecedente relevante la relación de la zona con la minería, de manera que se pueda realizar un análisis más completo.

2.1.1 Antecedentes

En el período que comprende los años 2001-2009, la región de Cajamarca tuvo un nivel alto de crecimiento económico y una reducción de la pobreza. Dentro de su territorio existe una fragmentación importante, lo cual crea tres subregiones con características específicas en relaciones sociales y económicas. La región del norte que se enfoca más en la agricultura, específicamente la agro exportación, la del centro que ha sido tradicionalmente agrícola y la del sur, que gira en torno a la minería (Barrantes, Cuenca, Morel: 2012). La fragmentación territorial explica la proliferación de distintos actores sociales en la región.

Por otro lado, hacia el año 2010 en el informe técnico de la evolución de la pobreza elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cajamarca registra una tasa de incidencia de pobreza del 49,1% por tanto disminuyó en 28,3% puntos porcentuales respecto de 2001. (De Echave, Diez: 2010). Sin embargo, en los últimos datos difundidos en el año 2014, Cajamarca se ha ubicado según el INEI como la región más pobre del Perú (cfr: RPP: 02/05/2013), por lo cual se sigue considerando con altas deficiencias en la educación y el desarrollo de la calidad de vida de la población.

El Perú se ha convertido en uno de los primeros países dentro del ranking de expansión minera en los últimos años (De Echave, Diez: 2010). Y Cajamarca es considerada una de las regiones con más proyectos mineros del país, pero la relación con la actividad minera se ubica desde muchos años atrás.

Cajamarca conoció la extracción de minerales desde la época colonial. Pero su presencia se consolidó en 1992, cuando se inauguraron las operaciones de Yanacocha exhibiendo la primera barra de oro que significativamente fue regalada al presidente de la república de aquel entonces, el Ing. Alberto Fujimori, y no se puede negar que con la entrada de Yanacocha, el PBI tuvo un aumento considerable. Para 2010 Cajamarca representaba el 31,62% de la producción nacional de oro ((De Echave, Diez: 2010). Y para el 2015, se considera aun la región con mayor producción de oro con el inicio del proyecto Shahuindo de Río Alto Mining (cfr:Diario Gestión: 04/06/2015). Por ello, se ha consolidado como la principal región productora de este mineral.

Lo que resulta contradictorio es ver la situación de la pobreza por un lado y el ascenso de Cajamarca como región minera por otro, sin encontrar una lógica coherente de crecimiento económico equitativo que genere una verdadera mejora a los problemas sociales y económicos. Y es justo preguntar: ¿Dónde está el desarrollo luego de casi veinte años de minería? (De Echave, Diez: 2010). ¿Qué es lo que realmente deja esta actividad para la sostenibilidad de la zona?

Continuando con la historia de Yanacocha en Cajamarca, existen antecedentes que influyen de forma negativa en la percepción y reacción de la población frente al proyecto Conga. Yanacocha se considera una de las empresas más controversiales del país. El caso de Choropampa es el más concreto porque en el año 2000 un camión que transportaba oro a la mina de Yanacocha, derramó 151 kilogramos de este producto por el territorio, exponiendo a los ciudadanos a la contaminación (cfr: La Primera: 3/12/2013). Se reclama que nunca se dieron las sanciones necesarias y se le permitió seguir operando.

Si bien Yanacocha ha influenciado en algunas mejoras a los problemas sociales como la educación dentro de Cajamarca, las pérdidas en términos de territorio y recursos parecen haber influenciado más. A pesar de que ocho universidades abrieron sus puertas y llegaron tiendas por departamentos como Saga y supermercados como Metro, el 40% del valle ha desaparecido (cfr: La República: 5/12/2015). Este ejemplo de antecedente claramente expresa la desconfianza y tensión de la población hacia la empresa y sus actividades. La expansión minera significa además de crecimiento económico, disputas y conflictos por el acceso y control de recursos escasos, como las tierras agrícolas, los pastizales y las aguas superficiales, y también por problemas de contaminación y del

desplazamiento de poblaciones, o simplemente por los cambios generados por las actividades extractivas en los territorios en los que se desarrollan (De Echave, Diez: 2010). Y todo esto genera en la población un gran temor, que se intensifica con la ausencia del Estado.

Los pobladores locales no solo cuestionan el proyecto minero sino que identifican impactos acumulativos, se critican las políticas de concesiones mineras, se cuestionan los estudios de impacto ambiental, se reclaman mecanismos de consulta y participación ciudadana, y se exige mayor fiscalización ambiental. Los reclamos contra el proyecto Conga van más allá del proyecto en sí: constituyen una protesta contra el legado negativo de la minería en la región y un cuestionamiento al modelo de concesión actualmente vigente (De Echave, Diez: 2010). Es una lucha, como ellos la catalogan, que viene desde años atrás pero que se ha podido consolidar de manera directa en el caso del conflicto alrededor del Proyecto Conga, ya que no se ha buscado dar marcha atrás en lo que se considera como correcto para el bienestar de la población.

2.1.2 El significado del Proyecto Minero Conga en Cajamarca

El Perú muestra un fenómeno contradictorio: ha logrado en las últimas dos décadas el reconocimiento mundial como país en crecimiento y al mismo tiempo el aumento significativo de conflictos sociales.

La situación de crisis y violencia en Cajamarca es un buen ejemplo de esta paradoja, notando un rechazo hacia la minería, enfoque que se puede respaldar en antecedentes negativos que han resquebrajado la relación de los pobladores con la empresa Yanacocha. (De Echave, Diez: 2010). Por un lado, se ha llegado a insinuar que el conflicto alrededor del proyecto Conga es un “capricho” de la sociedad cajamarquina que en realidad lo que se persigue es dinero y que las excusas alrededor de los recursos naturales solo sirven de “*pantalla*”.

Pero, existe otra perspectiva expuesta desde la población que alude a muchos años de explotación minera en la zona. Durante veinte años y con algunas pausas, la minería se ha mantenido en una fase de expansión a nivel global. Solo en los últimos diez años, los presupuestos de inversión en explotación han aumentado en 800% y la cotización de los principales metales se triplicaron” definir dónde empieza la cita textual (De Echave, Diez:

2010). Con este panorama, se identifica el cansancio de la población hacia un Estado que no los defiende ni protege sus derechos, ya que la repartición del canon minero no termina de solucionar el problema de la contaminación ambiental y la pérdida de territorio.

Pero, detrás de las dos perspectivas expuestas, existe de manera real un imaginario social que influye en la percepción de la población de Cajamarca hacia la minería en el Perú.

Un imaginario social puede ser definido como un esquema de representación y matriz de sentido que construye cada sociedad y cada tiempo para percibir, explicar o intervenir en la realidad (Hoetmer: 2013). Entonces, se considera que dentro de un grupo de personas existen elementos culturales que van formando de una u otra manera la identidad de esa comunidad o espacio.

Teniendo en cuenta la existencia de dichos imaginarios, es coherente la presencia de distintos puntos de vista controversiales dentro del significado de la minería en la zona.

De un lado está la empresa, la cual tiene como principal objetivo generar ganancias que causen una rentabilidad exitosa para seguir creciendo. Y por otro, la comunidad de Cajamarca que tiene interiorizada antecedentes negativos hacia la minería que se han vivido durante muchos años, acompañado de un imaginario que va más allá de ambos actores. El lema más conocido en el país: “La lucha contra la pobreza”, se ha convertido en los últimos años en el discurso oficial del Estado, y ha acompañado la creación de un imaginario que se ha utilizado para la justificación de la entrada creciente de las transnacionales (Hoetmer: 2013). Se coloca a la pobreza y a la acumulación de riqueza como dos puntos infaltables en el tema de la minería.

Es indiscutible que la realización del Proyecto Conga representa importantes ingresos para el país porque ocupa un lugar estelar en la larga lista de emprendimientos mineros que se anuncian para los próximos años (cartera que, en total, supera los 52 mil millones de dólares). El monto de inversión bordea más de 4800 millones de dólares, la magnitud de la operación, la vida útil del proyecto, la zona de influencia, y su anunciado impacto productivo y económico, entre otros aspectos, lo colocan como uno de los emprendimientos principales, clasificado por las autoridades peruanas como un proyecto de talla mundial (De Echave, Diez: 2010). Esta gran inversión significa para el país el

reconocimiento y el crecimiento económico que se viene persiguiendo desde hace muchos años.

Pero esta visión no es considerada por toda la comunidad como una expresión de oportunidades, no miran al crecimiento económico como lo más importante frente a los posibles efectos negativos de la minería. El proyecto Conga tiene como preocupación central la conservación de recursos escasos, principalmente del agua superficial. La experiencia cotidiana de la escasez del recurso hídrico se convirtió en el *leit motiv* local, regional y nacional, y en el tema más mediático en las discusiones nacionales del conflicto (De Echave, Diez: 2010). La conservación de las lagunas se convirtió en tema central y la bandera del discurso en contra del proyecto.

Según datos del Ministerio de Energía y Minas, dentro de la cartera de inversiones, Cajamarca es el segundo destino de la inversión con un valor que oscila los US\$ 9585 millones, colocándose como principales proyectos: Minas Conga, Michiquillay, Galeno, Shahuindo, Chaquicocha y La Granja (De Echave, Diez: 2010). Sin embargo, esta mirada lleva a preguntarnos si es que el Estado realmente está aprendiendo cómo sobrellevar los conflictos sociales que cada vez aumentan en torno de los problemas ambientales con la minería, Estado que por un lado, alude que se debe crear una minería responsable, pero que al mismo tiempo esta significa una gran inversión y desarrollo para la comunidad.

Las concesiones que da el Estado Peruano a las empresas privadas fueron desde los noventa muy favorables para estas. Lo que se ha buscado para atraer la inversión ha sido reducir las barreras para dar concesiones en exploración y explotación minera. La creación de la distribución del canon minero se consideró como una compensación que podría crear un ambiente de equidad. Desde la Constitución del Perú de 1979, se estableció que todos los territorios productores de recursos naturales tenían derecho a recibir una compensación en forma de canon, por la riqueza extraída mediante sus actividades (Barrantes, Zarate, Durand: 2005). Sin embargo, no es una acción que genere una solución a la pobreza, la falta de educación, la desnutrición y otros problemas sociales dado que la distribución no viene acompañada de una gestión eficiente de los recursos económicos para utilizar el dinero en el verdadero desarrollo de la comunidad.

Si bien la población de Cajamarca ve el proyecto Conga como una oportunidad de inversión y de crecimiento económico, este no es considerado positivo cuando de él depende la pérdida de recursos naturales como el agua y la tierra. Los antecedentes que acompañan a la población en años de explotación y pérdida, es lo que impulsa a que reaccionen de manera ofensiva hacia el desarrollo del proyecto Conga.

Entonces, es claro que existen posiciones confrontadas alrededor del proyecto Conga y lo que estas implican. El significado de desarrollo llega a tener dos acepciones y esto va perfilando el proceder que los actores pudieron tomar durante el proceso de diálogo que fue de junio de 2012 a marzo de 2013. Pero, se considera también un componente de politización hacia el conflicto que puede ser causante de mayores complicaciones.

2.1.3 Cronología del conflicto social en marco del Proyecto Conga

La historia del conflicto se inició en 2010, con el desarrollo del EIA (Estudio de Impacto Ambiental) por parte de la empresa minera Yanacocha. Dicho documento fue entregado al Ministerio de Energía y Minas y aprobado. Luego se procedió a presentar el proyecto a la comunidad, pero de manera restringida.

Lo que siguió fue una actividad de oposición de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, la cual organizó el foro “*Sorochuco, medio ambiente y minería*” convocando a alcaldes, gobernadores, productores, etc. (De Echave, Diez: 92). La oposición se conformó rápidamente en torno a la restricción para participar de la presentación del proyecto y a la no consulta previa del proyecto que desde su punto de vista afectaba a la zona, atentando contra el medio ambiente y sus principales actividades económicas. Este episodio fue dirigiendo ya el conflicto hacia el Gobierno Central que aún no se involucraba en el tema.

Para 2011 ya se había realizado la primera manifestación en contra del proyecto y fue el momento en el cual el Gobierno Regional quiso intervenir, sin embargo la empresa no permitió la posibilidad del diálogo (De Echave y Diez: 93). Las razones verídicas de la negación se desconocen, pero en general se puede identificar cierto temor de la empresa a que el tema sea de masivo conocimiento.

Pero, inevitablemente el conflicto se fue divulgando y para fines de 2011 se convirtió en un tema para discutirse en las esferas del Gobierno Central. El conflicto estaba escalando rápidamente, y los frentes locales de defensa se fueron agrupando en un colectivo mayor con una postura radicalizada. Las organizaciones sociales empezaron a generar una fuerte oposición no solo al proyecto Conga si no a la actividad minera en la región.

Y del lado del Gobierno Central se podía observar una postura que favorecía a la empresa debido a sus incentivos para que, de una u otra manera, se lleve a cabo el proyecto. Pero, en noviembre de 2011, se detiene el proyecto Conga por parte de la empresa Yanacocha. Tras el paro indefinido, el fracaso de las negociaciones y la caída del gabinete de Salomón Lerner, el conflicto minero en Conga se fue transformando en un tema de interés nacional (De Echave, Diez: 2013). Los medios de comunicación se fueron interesando más y el conflicto logró entonces una exposición mediática de alcance nacional.

Entrado el año 2012 el conflicto siguió avanzando, el paro regional no terminó del todo y existieron eventos violentos, personas heridas y detenidos. Es a partir de junio de ese año que se inició una fase clave en la historia de todo el conflicto. Comenzó un proceso de diálogo que buscó ser constante desde junio de 2012 hasta marzo de 2013, que tenía como objetivo salir de una etapa de crisis que estaba consumiendo a todos los actores.

El Presidente Regional Gregorio Santos envió en esa época una carta formal al Presidente de la República, para iniciar un proceso de diálogo real y transparente. Sin embargo, pese a todos los acontecimientos que se venían dando a finales de junio de 2012, el presidente Ollanta Humala da luz verde al proyecto Conga, alegando que la única condición es que se garantice el agua en la zona (Carranza: 2013). Dicha acción, encendió de manera natural el estado de crisis del conflicto.

En julio de 2012 las protestas estaban aumentando su efervescencia y fue en ese momento cuando ingresan al panorama nuevos personajes. Se esperaba que a través de la intervención de los sacerdotes Cabrejos y Garatea se establecería la paz en el conflicto, al considerarlos terceros intervinientes y neutrales.

Para agosto de 2012, pese a los intentos en negociaciones, no se llegó a ningún acuerdo y la empresa empezó a comunicar que retiraría la maquinaria. En noviembre, los pobladores seguían impulsando a la huelga y armaron carpas alrededor de la laguna en

señal de aumento de la oposición (Carranza: 2013). Un nuevo actor que apareció en esta etapa fueron los ronderos, identificándose como protectores de la laguna, se organizaron para vigilar la zona todo el tiempo. El Gobierno Central buscó frenar el caos, pero las organizaciones sociales de Cajamarca siguieron firmes y la empresa no presentó ninguna propuesta de solución.

Llegó el año 2013, dentro de un panorama que no se veía muy favorable para ninguno de los actores. Del lado de la empresa, se inició un proceso de grandes pérdidas económicas por la detención del proyecto. El Gobierno Regional, en especial su representante Gregorio Santos fue atacado y encarcelado varias veces debido a su postura de proyección a las ideas de la comunidad y los ataques se expresaron muy fuertes por parte del Gobierno Central y de la empresa. Las organizaciones sociales estaban ansiosas por no conseguir respuestas reales hacia el destino del proyecto Conga y con un panorama estático, las negociaciones no tenían éxito. Ninguno de los actores buscaba un diálogo real porque se concentraban en sus posturas individuales.

A fines de enero de 2013 hubo una reunión entre representantes del poder ejecutivo y Gregorio Santos. Pero no fue exitosa y se terminó acusando al Gobierno Regional de corrupción (Carranza: 2013). Luego en marzo de 2013, se saludó el inicio de un nuevo proceso de diálogo, que no fue exitoso, por enfrentarse posturas muy contrarias dentro de la mesa de diálogo. Hasta el día de hoy el conflicto continúa vigente y con la polarización de las posiciones.

Se identifica en la cronología presentada que cada actor fue adoptando posturas distintas. La minera Yanacocha, como es lógico, muestra un respaldo total hacia el proyecto Conga, motivada por la rentabilidad económica y sosteniendo que el impacto ambiental puede ser manejado, especialmente el acceso y uso del agua por parte de las comunidades. Por otro lado, el Gobierno Central mostro una postura ambigua, teniendo un mensaje de protección a los recursos de la región de Cajamarca durante el proceso de elecciones y luego apoyando a las inversiones mineras y al proyecto Conga una vez que llego al poder. De otro lado, el Gobierno Regional polarizó su posición en contra del proyecto y no se prestó a un diálogo que contribuya a la resolución del conflicto. Y esto es acompañado por las organizaciones sociales de la zona, que no conciben otra solución que detener el proyecto.

Esta cronología expone el conflicto de Conga como un tema de interés nacional que aún sigue vigente y se debe seguir analizando con el fin de encontrar una entrada para su resolución.

Luego de dar a conocer los antecedentes y el periodo que se está tomando en cuenta para el análisis del conflicto Conga, se debe explicar lo que son y en qué consisten los conflictos socio ambientales.

2.2 Conflictos Socio Ambientales

En los años noventa se diseñó e implementó en el Perú una política económica neoliberal, que tuvo como un componente central la promoción de la inversión extranjera mediante concesiones mineras. Con esto se generó una nueva entrada de ingresos al país, pero el crecimiento de la economía no fue lo único que fue visible, también aumentaron los impactos ambientales por la actividad minera.

Con el surgimiento de los impactos ambientales y el crecimiento de una nueva conciencia de la sociedad hacia la protección de los recursos naturales, fueron naciendo los conflictos socio ambientales como nuevo concepto conocido en el Perú.

Los conflictos sociales son considerados como fenómenos muy complejos cuya comprensión requiere de una combinación de diferentes métodos de análisis (Tanaka, Zarate, Huber: 2011). Y la nueva tarea ante su aumento en los últimos años, es la de comprender dónde radican sus causas para luego buscar una resolución exitosa.

Es necesario tener una mirada clara del significado y la estructura de lo que se considera un conflicto social. Su naturaleza puede ser entendida desde la mirada de distintos autores, pero siempre hay que tomar un punto de partida.

Citando a Pruitt, señala que el punto de partida de los conflictos son los intereses que tiene cada parte, ya que estos impulsan los pensamientos y acciones de las personas, lo cual lleva a concretar sus actitudes e intenciones (Pruitt: 1986). Al fin y al cabo, la severidad del conflicto dependerá de qué tan importante sea para las personas los valores que forman estas aspiraciones.

Por otro lado, Burton señala que el conflicto es una relación en la que cada parte percibe las metas, valores, intereses, y comportamiento del otro como antítesis de los suyos. Y

por último, Mitchell, quien señala que el conflicto surge cuando las partes involucradas no están de acuerdo sobre la distribución de recursos mentales o simbólicos y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas (Macassi: 2013).

Con estos distintos conceptos sobre conflictos sociales, toca identificar según lo que señala Mitchell, la estructura de un conflicto. Es importante conocer esto para comprender lo que significa realmente un conflicto social. Tres componentes que siempre se encuentran dentro de un conflicto: las problemáticas, las actitudes y los comportamientos.

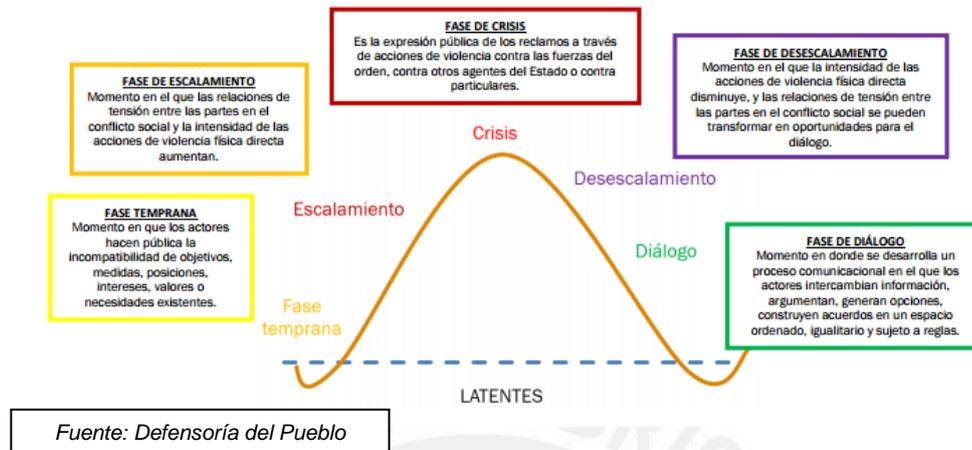
Una situación problemática se da cuando dos grupos de personas perciben que tienen objetivos que son incompatibles (Mitchell: 2010). Lo que genera la incompatibilidad es una desconexión de los valores y la estructura social que se alimenta de la carencia y la limitación por acceder a un recurso, entonces se puede deducir que es el momento en el cual dos grupos necesitan acceder a un mismo recurso y no se llega a un acuerdo. Lo que sucede es que los conflictos enfocan el problema en las consecuencias y no en las necesidades que desde un inicio genera la incompatibilidad.

Las actitudes, que se conectan según lo que describe Mitchell con un componente más psicológico, es cómo se perciben las situaciones, lo cual genera una posición al respecto.

Y por último, los comportamientos. Se trata de las acciones que una de las partes realiza en contra de la otra para que esta desista de sus intenciones u objetivos (Mitchell: 2010). Estos comportamientos no solo se componen de un tema emotivo, ir más allá hacia una dimensión comunicativa, ya que pueden ser usados para alertar las acciones más fuertes, demostrar poder, etc.

Los conflictos, según también autores consignados, se pueden estructurar en un ciclo que permite su real entendimiento a través de etapas.

Gráfico 3: Proceso del conflicto



La primera etapa es la de latencia, en la que el conflicto se va formando, se van dando o agudizando las percepciones negativas hacia la otra parte (Macassi: 2013). Es en esta etapa en la cual generalmente no existe una visibilidad ante la opinión pública. Es común que una de las partes que es la que posee más poder bloquee la información hacia el público. Además, en el caso específico de los conflictos socio ambientales, la cobertura de esta etapa puede iniciar con los medios locales.

Luego sigue la etapa cuando el conflicto surge o se configura, las partes pasan de percibir necesidades a formular intereses y de estos a demandas y posiciones. Es una etapa clave en la cual sería posible conseguir una solución menos costosa. Una actuación acertada y preventiva puede causar que no se dé el escalamiento (Macassi: 2013). Pero, lamentablemente en el caso del Perú, son iniciativas que no muchas veces se toman.

No logrando en la etapa anterior un tratamiento adecuado al conflicto, sigue la etapa de escalamiento. Las dos partes pasan a realizar acciones que contienen todos los intereses encontrados que se tienen en conflicto. Siempre existe lo que sería “un hecho detonador”, que puede generar que los comportamientos de ambas partes se polaricen y existan actitudes hostiles, ruptura de comunicación, se puede derivar a expresiones de violencia, etc. (Macassi: 2013). Es el proceso en el cual ambas partes toman un distanciamiento que provoca que se vea lejana la idea de conciliar. En esta etapa los medios regionales y locales suelen cubrir los conflictos, trasladándolo a un escenario mediático.

Luego viene la etapa de crisis en la cual las acciones se agudizan y se van caracterizando generalmente en muestras de violencia. Es una etapa que se vive con mucha tensión y estrés, durante la cual las dinámicas socio-emotivas se llevan al extremo (Macassi: 2013) En esta fase también se consideran que algunos actores externos van inclinándose hacia alguna de las partes.

Cuando la parte más crítica pasó, viene una etapa llamada des-escalamiento. Es cuando la hostilidad baja a un punto que se podría considerar estable y podría ser un momento apropiado para que se dé la intervención de un tercero (Macassi: 2013). En el caso específico de los conflictos socio ambientales, esta etapa va acompañada generalmente de otra que se llama reconstrucción. Pero, generalmente está centrado en la creación de la negociación bajo mesas de diálogo en el cual se va definiendo la agenda para poder avanzar hacia la solución.

La última etapa, muchas veces no llega a aparecer en la mayoría de los conflictos, es la de transformación. En este momento la actuación de los terceros suele ser muy importante ya que se necesita un tipo de apoyo como de negociación para terminar de resolver temas de fondo además de inversión en infraestructura, programas sociales o de responsabilidad social empresarial (Macassi: 2013).

Dentro de las dos últimas etapas que dan paso al proceso de diálogo que puede conllevar a una resolución del conflicto estas son, sin embargo, los pasos más difíciles.

Gráfico 4: Tabla número de conflictos

Tipo	N.º casos	%
TOTAL	213	100.0%
Socioambiental	142	66.7%
Asuntos de gobierno local	22	10.3%
Demarcación territorial	15	7.0%
Comunal	10	4.7%
Asuntos de gobierno nacional	9	4.2%
Laboral	6	2.8%
Asuntos de gobierno regional	5	2.3%
Otros asuntos	4	1.9%
Cultivo ilegal de coca	-	0.0%
Electoral	-	0.0%

Fuente: Defensoría del Pueblo - SIMCO

Con toda la información dada, se concreta una definición de conflicto social desde una mirada de comunicación para el desarrollo. Los conflictos sociales son fenómenos que surgen de manera natural en un contexto de falta de comunicación entre las partes involucradas. De por sí la naturaleza del ser humano lo llama a defender su posición y esto se torna en una actitud que se alimenta de lo ya conocido y una acción

que puede generar que el conflicto aumente. Visto de esta manera, la polarización de un conflicto se genera cuando las partes involucradas consideran los intereses y puntos de vista del otro como contrarios a los suyos. Y es la comunicación como herramienta la que podría convertirse en el hilo conductor de una prevención o transformación del conflicto.

Teniendo ya los conceptos claros, es necesario hablar del contexto peruano. En el Perú, para agosto de 2015, existían 213 conflictos, de los cuales 142 son conflictos socio ambientales y están ocupando el primer lugar dentro del “rankin” (cfr: Defensoría del Pueblo: Reporte agosto 2015).

Ahondando en las posibles causas de este hecho, se identifica que los recursos naturales que están dentro del territorio peruano son un bien público. Sin embargo, el Estado es el garante de cuidarlos y preservarlos, pero también quien tiene el poder de decretar concesiones que puedan permitir que empresas privadas se vuelvan las “dueñas” de dichos recursos y lleven a cabo la explotación de los minerales (Barrantes, Zarate, Durand: 2005). Por dicha concesión lo que recibe el Estado es una parte de las utilidades de la empresa, que luego se traduce para la población en el canon minero.

Pero dentro de las causas se encuentra que esta “distribución” no es suficiente. La población considera que el Estado ha dejado de proteger sus derechos fundamentales, ya que la mayoría de problemas ocurren debido a la contaminación ambiental que causa la actividad minera de la zona en cuestión repercutiendo negativamente en la sociedad.

Dicha causa se alimenta con características específicas dentro de este tipo de conflicto, que aparece en localidades que están por debajo de la línea de pobreza, incluso de extrema pobreza. Según los criterios que maneja el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI), están por debajo de la línea de pobreza las personas que sobreviven con algo más de US \$ 74,0 por mes (39,3% en 2007) (Acevedo: 2009), lo cual podría respaldar la idea de que el Estado no se preocuparía por las consecuencias que se pueden generar.

Según lo que señala Acevedo, citando a Amartya Sen: *“La pobreza constituye una condición de privación de libertades, derechos y oportunidades. La pobreza está también asociada a un débil ejercicio de derechos a la salud, a la educación, acceso a la justicia,*

a información de interés público, a ser escuchado, visto o leído a través de medios de comunicación, a influir en toma de decisiones de política local y nacional, a vivir en un medio ambiente saludable” (Acevedo: 2009: 2).

Entonces se puede decir que dentro de un contexto de pobreza, se puede esperar que la población afronte serias dificultades para ejercer sus derechos a dar su opinión, a defender sus recursos y su territorio.

En los últimos años se ha establecido la idea del efecto “chorreo”, considerando que el aumento del PBI y de las exportaciones conlleva equidad, beneficia a pequeños sectores y se expresa en un crecimiento que puede alcanzar a todos, pero en realidad se considera que esto no está ocurriendo. El crecimiento que se da en una zona, no está generando un desarrollo equitativo del país. Y, a pesar de la protección que se le da a las grandes inversiones dentro del país, aún no generan cambios.

Las empresas que consiguen las concesiones no tienen en realidad mayores obstáculos frente al Ministerio de Energía y Minas que está enfocado en mantener un alza en dichas inversiones. Su gran poder económico y el carácter de la relación que construyen con el Estado, hace que estas empresas se relacionen con las comunidades en condiciones muy favorables para sus intereses (Acevedo: 2009). Y muchas veces el ingreso a la zona de influencia no sea llevada a cabo con una estrategia de comunicación previa.

Pero, de otro lado, dentro de este tipo de conflicto social, está una comunidad que tiene la sensación de despojo, pues paradójicamente en regiones con excepcional riqueza en oro y otros minerales no solo no han disminuido sino que incluso han aumentado los niveles de pobreza y pobreza extrema (Acevedo: 2009). No hay un equilibrio en el control de los recursos ni en la renta generada de la explotación de los mismos.

A esto se le debe sumar el prejuicio ya establecido en muchas de las comunidades afectadas que se han alimentado con los años debido a un real tratamiento de los conflictos generados en el pasado.

Lo que está ocurriendo desde la perspectiva de la investigación, es que no se está enfocando el problema de la manera correcta. No se está pidiendo que las concesiones para las empresas mineras se detengan. Lo que se requiere es un tratamiento profundo que considere de manera efectiva, y a la vez transparente, las distintas perspectivas de

cada actor involucrado, pero que busque además generar una transformación del conflicto que mire hacia el futuro, con soluciones sostenibles.

2.2.1 Transformación del conflicto: los procesos de diálogo

Como se ha señalado líneas arriba, un conflicto social puede ser considerado como un problema, pero también como una oportunidad de cambio. Los conflictos socio ambientales en el Perú se han convertido en hechos que desencadenan en la población intolerancia y la creación de posturas polarizadas.

Se contraponen la visión de crecimiento económico, basada en inversión que conlleva a un modelo de desarrollo y una cultura arraigada de respeto a los recursos naturales y que tiene otro tipo de desarrollo basado en actividades como la agricultura.

El manejo de un conflicto se asocia a la necesidad de tomar ciertas medidas para investigar sus fuentes e ir creando condiciones con el fin de que el comportamiento de los actores involucrados se rija por relaciones valoradas y colaborativas (CooperAcción 2004). Por otro lado, se considera que como el conflicto tiene etapas y una estructura, el proceso para tratarlo debe ser también un procedimiento que involucre una serie de técnicas que colaboren a que los comportamientos no se conviertan en destructivos, sino que por el contrario se expongan las causas en un espacio concertado y buscar puntos de concordancia.

Se puede considerar como una técnica que se utiliza para el tratamiento del conflicto: el diálogo. Desde el punto de vista de la comunicación para el desarrollo, esta técnica se enmarca en la comunicación como una herramienta que va más allá de los medios de comunicación. Se coloca como una estructura en la cual participan actores neutros que puedan generar mensajes con un contenido de concertación y que a la vez sirvan de canales para que se pueda generar un diálogo claro y sensato.

El diálogo ocurre por la mediación de los actores involucrados o por terceros. En el contexto comunitario se debe tener en cuenta que el diálogo es un proceso intercultural. En el caso de una empresa minera y una comunidad los intereses pueden ser muy diferentes pero también exactamente igual.

La complejidad del proceso de diálogo no se encuentra en identificar estas diferencias o intereses en común, sino que luego de identificarlos, se debe de trabajarlos. De encontrar una lógica que desencadene en ceder de ambos lados y que se cree la empatía inimaginable.

Dentro de los principales actores identificados: la empresa, las organizaciones sociales y el Estado, se debe referir a este último como el garante, el ente que no debería tener una postura única, sino actuar como mediador en un proceso de intercambio y diálogo. Pero, en la práctica no suele suceder de esa manera.

En sí el diálogo se puede considerar como una conducta que se fortalece con todas las acciones (Pérez: 2014). No solo se puede pretender que se da alrededor y en el momento de conversación, sino que cada acción influye en el camino que pueda tomar el diálogo entre las partes.

Se considera que un diálogo democrático es aquel que respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis y la violencia y contribuir por tanto, a la gobernabilidad democrática. Un diálogo democrático es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto y puede incluir una o más reuniones de los actores del diálogo (PNUD: 2013). Esta manera de enfrentar el conflicto se considera la más viable y exitosa para poder no solo solucionar el problema del momento, sino llegar a un acuerdo y a soluciones que perduren en el tiempo a favor de un equilibrio dentro de las necesidades de los actores involucrados.

La gestión de un conflicto debe ser un proceso inclusivo, informado y transparente debe establecer una agenda para seguir, con una previa identificación de los temas más relevantes, y un estudio previo de las causas estructurales, necesidades y expectativas de ambas partes (Pérez: 2104). Además se podría decir que se debe considerar hasta qué punto se puede ceder, el extremo de la polarización.

La creación de un documento como el Manual antiminero, titulado formalmente: Protegiendo a su comunidad contra las empresas mineras y otras industrias extractivas. Una guía para promotores/ activistas comunitarios, señala sin lugar a dudas que los

procesos de diálogo dentro de los conflictos sociales, no necesariamente están propiciando que se puedan exponer y llegar a un acuerdo.

Además de detallar los ya conocidos procesos que se llevan a cabo dentro del ciclo de vida de un conflicto minero, precisa como una de sus ideas principales, que se debe rechazar de manera rotunda el ingreso de una mina dentro de una comunidad, señalando que los impactos que se generan en la sociedad y en el medio ambiente, son irreversibles.

La postura radical desde este actor, se contrapone de manera directa al discurso de la empresa dentro de su plan desde antes de iniciar la explotación, señalando todos los cuidados que tendrán y las oportunidades que se van a generar debido a la creación del proyecto minero en la zona.

Estos dos importantes frentes que se desprenden, generan que, de alguna manera, se comprenda que quizá muchas de las percepciones que se intentan trabajar dentro de lo que se conoce como proceso de diálogo, tienen una raíz de corte más estructural.

El manejo del conflicto necesita de la participación de mediadores que, de manera objetiva, tomen en cuenta todas las características de cada actor, para entender sus necesidades.

Se asocia con la necesidad de tomar medidas para investigar sus fuentes y crear condiciones con el fin de que el comportamiento de los actores se rija por relaciones valoradas y colaborativas. También, el proceso de manejo del conflicto involucra el conjunto de técnicas utilizadas para prevenir el desarrollo de situaciones problemáticas para impedir que se conviertan en comportamientos destructivos, analizando sus causas en un espacio concertado (Aste, De Echave, Glave: 2004).

Esta visión de resolución encaja con la que se pretende estudiar durante el proceso de diálogo en el marco del proyecto Conga. Las intervenciones comunicacionales de los actores se deben analizar tomando en cuenta la idea descrita líneas anteriores, para descubrir las debilidades y explicar el fracaso del proceso.

Existen algunos ejemplos de procesos de diálogo que ya se dieron dentro de otros conflictos, que ayudarán a tener una idea de los inconvenientes que surgen y lo que se debe mejorar. Uno de ellos es por ejemplo el caso Tintaya. La mesa de diálogo de Espinar, en realidad representa un caso interesante de presentar, debido a su estrategia exitosa para resolver un conflicto. Pero, de alguna manera se puede decir que se avances que pueden ayudar a la construcción de herramientas para otros casos, ya que desde un inicio la empresa intentó generar un fortalecimiento de su imagen como organización dentro de la comunidad (Aste: 2004), lo cual ayudó a un proceso de establecimiento de confianza y generó que desde las partes involucradas se formaran verdaderos equipos de representantes que trabajen conjuntamente hacia la resolución. El inicio y el proceso fueron muy buenos, sin embargo este ejemplo no es totalmente un caso de éxito porque el proceso fue lento y al parecer la confianza no se logró en su totalidad, lo cual desencadenó que luego surjan nuevos disturbios.

Otro ejemplo es el caso de La Oroya teniendo como principal característica la antigüedad de su operación que data de 1922. Pero, para el año 1999, se veía la necesidad de establecer un ambiente de intercambio ante los distintos conflictos que se habían dado a lo largo de los años (Aste: 2004). Se estableció entonces una mesa de concertación, sin embargo tampoco se puede señalar como un caso de éxito porque no se estableció desde el inicio un orden para ir alcanzado los planes establecidos y, además, fue una debilidad la inexperiencia de los actores que estuvieron involucrados en el proceso de diálogo. Lo anterior deja como lección la necesidad de contar con los mediadores indicados.

La transformación del conflicto a partir del proceso de diálogo como se ha explicado en este apartado, tiene a la comunicación como su principal herramienta. A continuación se definirá el verdadero papel de la comunicación dentro del conflicto social.

2.2.2 La comunicación en los conflictos sociales

Dentro de este apartado hay dos conceptos que se deben tener claros: por un lado lo que es y se entiende como comunicación y su capacidad de servir como herramienta. Y, por otro lo que ya se comentó en apartados anteriores sobre los conflictos sociales.

Empezaremos por este último concepto. Un conflicto social está formado por procesos que involucran a diferentes actores, cada uno con sus particularidades. Las relaciones entre ellos contienen muchas veces percepciones negativas consideradas estructurales. Y, para poder comprender la causa real de un conflicto, se debe analizar desde el inicio. (Cabrera: 2009). Es necesario diferenciar lo que es una crisis, ya que en general se piensa que se trata de lo mismo. La crisis se encuentra dentro de una etapa del conflicto, es el periodo en que la tensión alcanza su nivel más alto y se asocia a niveles de hostilidad, agresión, etc. Aquí las decisiones que cada actor toma son cruciales para el camino que va a seguir todo el proceso de gestión del conflicto.

Existen dos tipos de crisis sociales: por un lado las que están relacionadas con el hombre, es decir que son provocadas por él (Cabrera: 2009). Por ejemplo, aquellas que son por contaminación, por accidente, etc. y las creadas por el relacionamiento social, las que son sorpresivas, pero muchas veces también artificiales. En mayor medida este tipo de crisis son relacionadas o creadas por los medios de comunicación a consecuencia de la exposición de una idea que no era tan real o clara (Cabrera: 2009), lo cual puede llevar a reconocer que el papel de este tipo de actor debe ser mirada cuidadosamente y que la opinión pública debe tener en cuenta otros puntos de vista antes de tomar un enunciado como totalmente verdadero.

En general, las crisis que son creadas por los hombres se inician a partir de una serie de detonadores que incluyen distintos tipos de factores, que se respaldan en percepciones. Actualmente, el mayor rechazo que se tiene hacia la entrada de industrias extractivas está fundamentado en percepciones que se han creado a través de los antecedentes negativos de mineras en el Perú. El temor se sustenta en que la minería es la principal causante de la contaminación ambiental, agota y contamina las fuentes de agua.

Por otro lado, el significado de la comunicación desde lo más simple, es el rol que juega en la vida del ser humano en general. Ninguna sociedad ni estructura social puede existir, formarse o perdurar sin la existencia de la comunicación. Es fundamental y vital para la existencia y organización de cualquier sociedad. Se considera además que la comunicación es cultura y la cultura es comunicación. (Kunczik: 1992) ya que toda acción conjunta se basa en significados compartidos y transmitidos que generan la evolución de cada individuo.

Otro aspecto importante es la calidad de vida que le otorga al ser humano. Para que una persona se sienta parte de algo, se debe identificar con la comunidad lo cual se lleva a cabo a través de la comunicación (Kunczik: 1992). Y del mismo modo esto se liga a la idea del desarrollo integral de la persona, ya que le permite desarrollar al máximo sus habilidades dentro de una estructura social en la cual se siente reconocida.

Ahora, analicemos los medios de comunicación masiva. Con la globalización han pasado a convertirse en los entes rectores de muchas relaciones humanas alrededor del mundo y hasta son considerados como “un cuarto poder del Estado”, debido a la importancia que generan a través de la información que divulgan.

Un medio de comunicación modifica las condiciones naturales de emisión y recepción de los mensajes, el modo de incluir en el intercambio a un amplio número de personas. Los medios cumplen entonces la tarea de difusión de mensajes, debido a que son capaces de hacer llegar información a personas que no necesariamente están en contacto entre sí. La mediación entre un emisor y uno o varios receptores y un soporte del mensaje, permite que este perdure a lo largo del tiempo y que pueda ser repetido (Amado: 2003).

Existen diferentes tipos de medios de comunicación: los gráficos (diarios y revistas), audio gráficos (radio), audiovisuales (televisión, Internet, cine) y otros (vía pública, agencias de noticias).

El poder de los medios en la sociedad es grande. En el caso de los medios audiovisuales una noticia televisiva puede ser más rápida y tiende a actualizarse constantemente, lo cual le da el toque de tiempo real. Empero, los diarios impresos mantienen vigencia e importancia y ambos medios desarrollan las noticias dentro de los siguientes formatos: notas periodísticas, publrreportajes, comunicados de prensa, columnas de opinión, reportajes.

Los medios no solo son transmisores de información sino también impulsan temas sobre los que se discute en toda la sociedad y se van formando la opinión pública. Lo que se pierde muchas veces es la idea de que los medios no son un espejo de lo que está pasando, sino una mirada por la cual se puede espiar lo que sucede en torno un tema, pero se debe indagar aún más o buscar diferentes miradas para formar una verdadera postura (Amado:2003).

En el caso peruano los medios de comunicación se convierten en los responsables hasta cierto punto de poder informar a la población sobre temas de interés nacional (Acevedo: 2012). De una u otra manera, la comunicación desde la política permite vincular a la sociedad con el sistema político, y en un caso como un conflicto social los medios desempeñan un papel muy importante, ya que pueden llegar a ser la única ventana para mirar a los distintos actores involucrados en él.

Es necesario tener en cuenta que en un contexto específico como un conflicto social, la cobertura de los medios de comunicación merece una planificación en cuanto a la indagación de cada caso en específico. La investigación previa, antes de dar a conocer los acontecimientos de un conflicto social, es esencial para divulgar los aspectos más importantes, relevantes y certeros. Sin embargo, muchas veces los medios de comunicación no responden de manera totalmente objetiva, lo que puede causar que en un escenario tan complejo como lo es un conflicto social, la historia se distorsione y se termine en un terreno confuso, teniendo que elegir “la postura que más nos convenza”, cuando debería ser un juego justo en el cual se expongan todas las perspectivas.

En el Perú el papel de los medios de comunicación alrededor de los conflictos sociales puede considerarse aún mediocre, ya que en su ansiedad por informar muchos de ellos no conservan su lado objetivo.

Pero, la mirada que pretende tomar esta investigación sobre la comunicación no se enfoca en los medios. Durante la época de los noventa, la comunicación adquirió un nuevo significado. Es la definición de la comunicación para el cambio social: “*Es un proceso de diálogo público y privado a través del cual la propia gente determina lo que es, lo que necesita y cómo conseguirlo*” (Martínez, Sierra: 2012). Dicho enfoque se considera un garante de la diversidad y la tolerancia dentro de la sociedad, entendiendo que cada individuo tiene particularidades que se pueden traducir en distintas necesidades que se verán como necesarias para su desarrollo.

El enfoque de comunicación para el cambio social no pretende encajarse dentro de un modelo teórico rígido. Por el contrario, lo que sigue proponiendo es una perspectiva dinámica que permita la coherencia entre las necesidades de las personas en general. Es

una comunicación que incita a la participación, que no solo considera el emitir mensajes, sino el comprenderlos y tolerarlos (Espinoza: 2011).

El Perú es un país diverso en muchos aspectos, tanto culturalmente hablando como de territorio geográfico, lo cual genera una variedad de visiones y perspectivas que son a veces difíciles de comprender por todos. En un choque intercultural se considera importante tener en cuenta la cosmovisión, es decir que cada comunidad tiene una manera diferente de ver el mundo. Esto se alimenta de los procesos cognitivos, que es cómo se percibe lo que pasa alrededor y esto depende también de las experiencias previas que se hayan podido tener alrededor de un tema específico. Las maneras lingüísticas, y no solo se refieren al idioma, sino también a la manera en general de expresarse. Luego los patrones de comportamiento, que se basan en las relaciones sociales que se puedan dar en un contexto específico. Esto se articula también con las estructuras sociales de cada lugar, lo cual va tejiendo los recursos motivacionales a través de las experiencias vividas. Y por último, se alimenta de los espacios de comunicación específicos (Espinoza: 2012).

La comunicación intercultural apunta a que un encuentro multicultural entre personas y colectivos con diferentes valores y prácticas no se considere como un choque que cause un conflicto innecesario. Es por este motivo en especial que se considera importante tomar en cuenta este enfoque dentro de la idea de un conflicto social.

Se construye el concepto de una comunicación que busca en primer lugar una transformación social garantizada a través del empoderamiento de los actores involucrados para desarrollar sus ideas y perspectivas de manera adecuada. Es la creación de un puente, que otorgue la capacidad de describir y analizar un conflicto desde una mirada amplia y tolerante que se apoye en la definición de comunicación intercultural que se ha presentado.

Alude a una comunicación que imponga las ideas a uno u otro actor sino que pueda, a través de la exposición de ambas posturas, llegar a un punto de equilibrio que permita transformar positivamente la situación dentro de un terreno confuso.

Y, específicamente, en esta mirada de la comunicación dentro de un conflicto social, lo que pretende hacer es utilizarla como gestor estratégico para ser parte de la resolución o procesamiento de la problemática.

Principalmente en medio de una crisis, la comunicación se convierte en un camino para llegar al equilibrio de la situación. Al respecto, se considera a la conocida como verbal, la más efectiva en este tipo de situaciones, se habla de una comunicación directa, interpersonal, a través de la cual se puede trabajar con los distintos actores para plasmar sus inquietudes. Y, del otro lado, una comunicación no verbal, que generalmente perdura durante un mayor tiempo es aquella que se va a crear a través de las percepciones, y en un conflicto social como ya se ha comentado, las percepciones son las más poderosas al momento de decidir si se acepta o no la postura del otro.

Entonces, este tipo de comunicación de manejo de crisis se enfoca principalmente en trabajar las percepciones que se forman alrededor de todo el momento álgido del conflicto (Cabrera: 2009). Se debe tener una preocupación especial porque los diferentes actores entiendan los temas que van apareciendo alrededor del conflicto, de manera que se pueda monitorear los avances e ir atendiendo los temores, expectativas, ideas, ideales, necesidades, etc. Es una comunicación que busca la intervención dialogada y que cree firmemente en el equilibrio real de un tema tan sensible como son los conflictos sociales.

Un conflicto social, teniendo tantas posiciones y representantes, tiende a caer en un torbellino político, lo que genera entonces que se establezca un puente entre lo que se considera la comunicación política, con el fin de tener un acercamiento más claro a todos los componentes.

Desde el papel como comunicadora o comunicador, se debe dar a conocer que esta tiene una gran importancia dentro de un conflicto social. No se puede solo entender como una fase. La comunicación transversal a los conflictos sociales está presente en todas las fases del ciclo de vida del conflicto.

Una última mirada hacia la comunicación, es la que se relaciona con la política. Al igual que la comunicación, la política es un componente que ha existido desde hace mucho tiempo en la sociedad como la oportunidad de organizar y gestionar.

Existiendo la comunicación y la política desde los inicios de la humanidad con el nacimiento de la comunicación política, aparece también la idea de la expresión. Como lo señala Dominique Wolton: “*La política es inseparable de la comunicación, la historia de la democracia, es la historia de las relaciones entre ambas*” (Wolton: 1998, pp.110).

En un inicio la comunicación política se enfocó en el estudio del electorado, enfocándose no solo a un estudio de la masa, sino al estudio del discurso que tenía lugar entre los políticos, pero en especial durante campañas electorales. Luego se fue extendiendo hacia el estudio de la formación de una opinión pública y a la influencia de esta en los sondeos (Wolton: 1998). Hoy en día se considera un concepto más compacto, que abarca el estudio de la comunicación en la vida política. Es decir, dentro de esta se puede considerar a la opinión pública, los sondeos, los intercambios de discurso, etc.

El discurso en la política ha tenido un inicio en épocas antiguas. Primero la en una pre política se apoyaba más en acciones. Luego se valoró el discurso, como el intercambio de ideas. Y esto se recuperó también en el mundo moderno con la configuración de la esfera burguesa. Y con la política de masas en el mundo contemporánea continuo un camino a entender, comprender y valorizar el discurso de la política, es decir la comunicación (Wolton: 1998). El nacimiento del respeto hacia lo que se entendía como comunicación, dio el paso como ya se mencionó en líneas anteriores, a la democracia. Aquella que ejerce el derecho de la expresión y la que va preparando el camino para el nacimiento de una nueva idea que transforma la vida política. El derecho al voto y a la expresión se convierte en un estilo de relación dentro de la sociedad.

Expuesto el contexto del nacimiento de la disciplina, se define la comunicación política como todo lo relacionado con la producción y el intercambio de discursos políticos que exponen los distintos actores y que los medios reflejan (Wolton: 1998), constituyéndose en el espacio en que se intercambian los discursos de los tres actores más importantes dentro de este campo, como lo son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos.

Su reto es el dominio de la interpretación política de la situación. Son actores que tienen en sí distintas miradas hacia la misma situación. Pero no solo eso, sino que en el fondo poseen una categoría y legitimidad distinta. Sin embargo, lo que cada uno de ellos puede expresar constituye una realidad dentro de un marco en un determinado momento. Lo que se busca es investigar a alguno de los actores que participan en la dinámica del espacio público y la comunicación política.

En el caso peruano, la comunicación política se convierte en un objeto interesante de investigación. El crecimiento del poder de los medios de comunicación en los últimos años ha sido impresionante. Luego de salir de un autoritarismo en los años noventa, se dio lugar a la explosión de discursos y opiniones que formaron una opinión pública muchas veces criticada por su fácil manipulación, pero que de una manera u otra ejerce un poder importante.

De los tres actores importantes de los procesos de comunicación política, se debe mencionar la tarea de los medios de comunicación. Se habla hoy en día de un cuarto poder del Estado, con una influencia capaz de poder colocar temas en la agenda de los actores políticos.

Pero se debe pensar en una comunicación política que pueda realmente analizar a profundidad la variedad de los discursos que se encuentran dentro de la realidad de un mismo tema, sin permitir que este se incline a favor de algún actor involucrado.

Con la exposición de la comunicación mirándola desde tres frentes, se puede concluir que es una herramienta directa para la transformación de los conflictos sociales, pero aún se debe usar correctamente valorando los beneficios que puede generar.

A continuación se presentarán a los actores involucrados en el conflicto de Conga, para comprender la complejidad de sus intervenciones comunicacionales basándonos en su mero comportamiento como entes que persiguen intereses y que tienen metas.

2.3 Los actores involucrados

2.3.1 Empresa minera Yanacocha

La actividad minera se concentra en la extracción, procesamiento básico y exportación de recursos minerales. Alrededor del mundo y en especial en el Perú se ha generado en los últimos años un crecimiento constante dentro de este sector, lo que desde los años noventa aceleró la entrada de distintas empresas extractivas especialistas en este rubro.

La empresa Minera Yanacocha es la productora de oro más grande de Sudamérica y se encuentra ubicada en el departamento de Cajamarca, en el Perú.

Su actividad principal se desarrolla en cuatro cuencas: Quebrada Honda, Río Chonta, Río Porcón y Río Rejo. En 1990 se llevaron a cabo los primeros estudios de factibilidad para iniciar los trabajos en una planta piloto para lixiviación en pilas (cfr: Página web Yanacocha: 20/05/2014). A partir de 2010, se inició el plan de lanzamiento de un nuevo proyecto denominado Conga, el cual se buscaba trabajar como un proyecto novedoso y que de alguna manera reivindicase algunas acciones de la empresa que no han sido bien vistas.

La meta principal de la empresa privada es obtener ganancias y más aún cuando se realizan grandes inversiones. Es por eso que el nacimiento de un conflicto social alrededor de una de sus actividades no solo reduce la rentabilidad, sino también su reputación como empresa se ve afectada.

Según una revista estadounidense Proceedings of the National Academy of Sciences, asegura que los conflictos sociales causados por el rechazo de las comunidades a los proyectos mineros, podría aumentar los costes en US\$ 20 millones semanales para grandes proyectos (cfr: Diario Gestión: 20/05/2014), lo cual representa de manera clara las pérdidas que el proyecto minero Conga tiene debido al conflicto que existe desde 2011.

Teniendo en cuenta estos datos, es necesario explicar la lógica de la comunicación que se tiene en la empresa privada.

2.3.1.1 Lógica comunicacional de la empresa

Según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), la inversión que se realiza en el Perú significa una gran oportunidad para el crecimiento económico, ya que se puede generar un desarrollo basado en expansión de las necesidades básicas de cada comunidad (SNMPE: 2012). Desde esta perspectiva se comprende que el enfoque comunicacional de la empresa tiene como principal finalidad contribuir al logro de sus intereses.

La comunicación en toda empresa es una pieza fundamental para el desarrollo integral y para su competitividad. La comunicación de una empresa ha evolucionado de acuerdo a los cambios que se han generado en la sociedad. Hoy en día esta debe tener como

objetivo central darle al cliente lo que este aún no sabe que necesita.puede darle. Esta idea se desprende del hecho que la competencia entre organizaciones es cada vez más feroz. Todas las empresas tienen sus propios sistemas de información para tomar decisiones, todas realizan estudios de mercado y han podido identificar a su comprador con mucha precisión (Castro, Celeste y García. 2005). Esto genera que se necesite estar siempre un paso adelante de la competencia, que se desarrolle un mecanismo capaz de destacar de entre todas.

En los inicios se pensaba que la comunicación era la herramienta a través de la cual la empresa podía generar y dar información, pero ya no se puede quedar en ese ámbito. La comunicación no es solo información, se define como la identidad corporativa y no sólo el gabinete de prensa, la cual es una idea que ha estado muy arraigada desde los años ochenta. La comunicación es la transmisión de normativa interna, pero no solo las revistas para empleados. Hay comunicación en la publicidad, pero no solo en la gestión de relaciones con los medios para que expongan un producto. Es comunicación tanto los foros de participación como las relaciones con los inversores o analistas de una empresa (Castro et al.:56). Es así como la comunicación empresarial se puede definir como una función cuya misión es la gestión del derecho y el deber de aquella de intercambiar información con sus públicos internos, como son los empleados y con sus públicos externos, como pueden ser los medios de comunicación, con el fin de configurar la imagen deseada de la empresa (Castro, et al.: 93).

Las TIC se presentan rompiendo las fronteras espaciotemporales y se convierten en una nueva forma de transporte, distribución y comunicación para la denominada “nueva economía” (Castro et al: 11). Dentro de la empresa en sí misma, las TIC, han podido acelerar procesos de intercambio entre las distintas áreas, lo cual ha creado innovación en el trato que se da dentro y fuera de la empresa. Un ejemplo es el correo electrónico, el cual elimina las distancias, tiempos y facilita el intercambio de información en todos los niveles (Castro, et al. 17).

El modelo que se presenta de comunicación corporativa estratégica es aquella que debe buscar una comunicación de 360 grados, que hoy en día se considera un tipo de comunicación que la empresa desarrolla hacia todos sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva, multimedial y conjunta en sus soportes (Pintado, Sánchez:

2012). Se debe gestionar de manera eficaz con las audiencias externas, deben tener las empresas un exhaustivo conocimiento de sus clientes y consumidores potenciales, teniendo en cuenta las necesidades como hábitos de consumo y los medios de comunicación que utilizan en su vida cotidiana (Pintado, Sánchez: 2012).

Dentro de la gestión estratégica de la empresa, correspondiente ya al manejo de conflictos en sí, se puede hablar de la existencia de un manejo de crisis. Esta podría considerarse como el esfuerzo que realiza la organización con otros actores para prevenir o mitigar los aspectos destructivos de la crisis. Pero, dentro de esto se debe considerar el tema de la prevención (Cabrera: 2009). Es un punto que toda organización debería tomar en cuenta cuando sabe que se podría enfrentar a una situación delicada.

Debido a que lo primero que se debe buscar es que dichas crisis no se realicen, es necesario pensar en este punto, en la estrategia para minimizar los riesgos que puedan venir en una situación específica. Control de escenarios.

Y, una vez que la crisis está dentro de un periodo que ya rebasó la etapa de prevención, se debe considerar el manejo a través de la mitigación. Es decir, es un tipo de gestión que busca regresar al estado de “no-crisis”. Se busca llegar a un punto de equilibrio en el cual los actores se puedan posicionar de tal manera que sea posible una medida de negociación (Cabrera: 2009). Es por eso que no se puede comparar con una gestión del conflicto, ya que lo que genera es de manera superficial, no podría llegar a la causa estructural.

Dentro del sector extractivo, la idea del manejo de crisis va de la mano con lo que se considera el riesgo social. Esto implica proporcionar a los actores la información para que se puedan, participativamente, determinar los riesgos sociales, ambientales, económicos y prevenir los casos de crisis que surjan. En este sector, existen dos canales principales de comunicación: por un lado, a través de los medios de comunicación y por otro la comunicación entre los actores, sea de manera directa o indirecta (TIC). En ambos casos la comunicación es verbal o no verbal (Cabrera: 2009). En este punto, teniendo en cuenta un manejo de crisis, la empresa debe considerar el punto importante de la credibilidad. Las personas en realidad no esperan que solo se reaccione al momento que surja una crisis, la organización y el comunicador pueden tener en este punto problemas de

autenticidad (Cabrera: 2009). Es un elemento estratégico para la empresa poseer credibilidad en cuanto a la comunicación.

Pero no solo el área que se encarga de este tema debe tener una buena comunicación, sino en general todos los miembros de la organización deben ser evaluados constantemente dentro de sus capacidades de comunicación, debido a que son representantes, tanto de la organización como de sus acciones y pueden repercutir dentro de las percepciones de los diferentes públicos que interactúan con la empresa.

Sin embargo, se debe acotar que la comunicación en crisis no es lo mismo que relaciones públicas. La comunicación en crisis va más allá que mejorar una imagen o reputación deteriorada. Para las empresas extractivas, la comunicación se enfoca en reducir o contener un daño, reparar la imagen afectada, asumir o no responsabilidad e identificar al actor causante de la crisis.

Lo que se pretende entonces es que la empresa pueda mantener una buena imagen tanto interna como externa, para ir generando un reconocimiento dentro de la sociedad y un puesto más alto entre la competencia.

Es verdad que la perspectiva de la empresa se combina con una visión de aumentar sus utilidades, pero también se debe tener en cuenta el nacimiento de una nueva corriente que considera que debe existir una comunicación de 360 grados para un verdadero desarrollo de las capacidades de la corporación. Y, debe estar atento a un monitoreo constante de las situaciones de crisis que pueden surgir especialmente en el sector minero, la comunicación debe ser una herramienta central para poder no solo gestionar, sino prever que se generen situaciones que puedan interferir con el crecimiento mismo de la empresa.

Es por eso que dentro del manejo de crisis se debe monitorear constantemente los avances, si la comunicación de crisis no maneja los temores, necesidades y expectativas de los diversos actores, el manejo de la crisis no será efectivo (Cabrera: 2009).

Dentro de un conflicto social, la empresa no solo debe velar por evitar las situaciones de crisis, sino que la prevención de las mismas debe enfocarse en la imagen y la reputación que se puede generar para toda la sociedad en general.

La reputación empresarial es un término que se ha ganado valor en los últimos años, muy importante para las organizaciones públicas y privadas. En realidad todo el concepto se va incorporando con los esfuerzos de mantener siempre la imagen de la empresa como algo que los clientes deben valorar, siempre se debe destacar frente a la competencia.

Fue desde la creación del concepto *Stakeholders* (grupos de interés) como tal, que las organizaciones comenzaron a analizar los distintos actores a los cuales debían responder. Y esto rompe el paradigma de Edward Freeman, un filósofo quien a través de su trabajo en su teoría de *Stakeholders*, señala que las organizaciones tienen como único y principal objetivo maximizar sus ganancias (Martínez: 2013). Sino de que la empresa reconoce la necesidad de crear y distribuir el valor a todos sus grupos, un valor que va más allá del dinero, que se enfoca en las relaciones, en intereses compartidos, en la satisfacción que puedan dar hacia sus clientes, proveedores, etc.

Este término puede ser muy importante si se habla entonces de la relación que la empresa minera en específico debería buscar tener con la comunidad en donde debería iniciarse con entablar la confianza directa, para luego presentar una imagen que genere una percepción positiva en la población. De esta manera presentar un proyecto minero podrá tener una mejor recepción.

Sin embargo, todo es una teoría que se debe manejar dependiendo del caso específico. La reputación se une directamente también con el término responsabilidad social. Un concepto en un inicio relacionado solo con la filantropía de las empresas. Pero hoy en día se liga directamente con la sostenibilidad, concepto que considera que todas las acciones que se realicen por la empresa en el presente deben buscar preservar las mismas oportunidades para las generaciones futuras.

Teniendo esto en cuenta, se puede decir que el papel de la empresa dentro de un conflicto minero debería ser de preocupación porque se lleve a cabo un proceso de búsqueda de equilibrio para que tanto sus actividades como las de la comunidad no sean vulneradas.

2.3.2 Estado: Gobierno Central y Gobierno Regional

El Estado Peruano según su definición es considerado como unitario y descentralizado. Unitario, dentro de un esquema horizontal con los tres poderes centrales: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Y de otro lado descentralizado, desde una mirada vertical que se distribuye en Gobierno Central, Regional y Municipal (Usaid: 2006).

Desde el proceso de descentralización del Estado, el objetivo central ha sido que se puedan realmente delegar acciones importantes a un ente que puede estar más cerca de un contexto determinado, con el objetivo de que las decisiones que se tomen sean más efectivas y rápidas.

Hoy en día el Estado es considerado para algunos como aquel que está impulsando al país hacia un crecimiento económico. Para otros, se trata de un Estado que se contradice en cuanto a sus prioridades y aún no puede crear un verdadero equilibrio entre el crecimiento económico y el desarrollo considerado como equitativo.

En el caso específico del conflicto alrededor del conflicto Conga existe una clara separación entre las perspectivas mostradas por Gobierno Central y el Gobierno Regional, lo cual generó que dentro el proceso de diálogo ambos tomarán acciones por distintos caminos.

2.3.2.1 Lógica de la actuación del Estado.

La elección de Ollanta Humala como Jefe de Estado dio un mensaje claro de que la población necesitaba un cambio. Su discurso en un inicio estuvo a favor de un desarrollo equitativo entendido por muchos como la respuesta que estaban esperando luego de años dentro de un modelo económico que no terminaba de crear equilibrio.

Dicho desarrollo equitativo se adaptó para cada perspectiva y en el caso de los interesados en combatir los conflictos sociales alrededor de la minería, se vio como la oportunidad de frenar años de injusticia a través de concesiones que eran dadas de manera arbitraria por el Estado.

Sin embargo, luego de llegar al poder, la perspectiva del presidente Humala dio un vuelco y se encontró nuevamente apoyando fielmente a las empresas mineras. Se puede entender que el Estado Peruano está en una posición difícil frente a un crecimiento que se va expandiendo y un pueblo que no llega a conseguir que se le tome en cuenta. Pero no se puede justificar que estos conflictos vayan en aumento y que no se realicen acciones concretas al respecto.

En la última inauguración de la mina Toromocho en Junín, el Presidente Humala expresó que el gobierno trabaja en pro de una minería moderna y responsable, que se centra en invertir en mejoras de la calidad de vida de la población y del cuidado del agua. Señaló que lo que se debe buscar es una mejor capacitación para que las personas puedan calificarse y tener un mejor acceso a las oportunidades (cfr: El Comercio: 10/12/ 2013). Y todo eso combinando el progreso que la minería es capaz de generar.

Bajo este discurso se podría decir que existe un Estado responsable, que busca un desarrollo económico combinado con responsabilidad. Pero, es difícil creer eso cuando el número de conflictos sociales va aumentando con los años y específicamente los que competen al sector minero.

Desde la perspectiva del mismo Ministerio de Energía y Minas se considera al Perú como un país minero. Un lugar con una antigua tradición minera que se ve alimentada hoy en día por ciertos factores que lo colocan como un lugar llamativo para la inversión, contando con el reconocimiento a nivel internacional y posicionándose con el pasar de los años y gracias a la llegada de las empresas mineras más importantes del mundo (cfr: Página web minam: 3/07/2014). Se anuncia una cartera de más de cincuenta mil millones de dólares para los próximos años, entre proyectos de exploración, de ampliación de operaciones en curso y de desarrollo de nuevas minas que ya cuentan con EIA aprobados. La gran interrogante es si estos proyectos se podrán concretar con las mismas reglas de juego y con muy pocas modificaciones en el marco institucional (De Echave, Diez: 2010).

Con estos datos, se puede decir que es claro que el crecimiento económico es el objetivo clave para el Gobierno Central desde hace ya muchos años, lo cual lleva a entender cuál es la lógica alrededor de los conflictos sociales.

Poniendo como ejemplo el caso de Bagua y Conga, se puede decir que el Estado dejó de reconocer a sus ciudadanos, mostrándose como un subordinado de las industrias extractivas, con el objetivo de garantizar la estabilidad política y económica. (Toche: 2013). En un contexto de conflictividad que va en aumento desde los últimos años, no es difícil reconocer que el papel del Estado no está contando con una respuesta concreta y real. Todo indica que si no se resuelven los temas centrales que son la base de los conflictos, que no han cesado de aumentar en los últimos años, será difícil pensar en una coexistencia más armoniosa entre minería y los entornos poblacionales (De Echave, Diez: 2010).

Desde hace algún tiempo es cierto que dentro de la PCM se ha creado un área que ve el desarrollo de los conflictos sociales, sin embargo una característica que tiene es que no considera a los conflictos latentes realmente como conflictos sociales, cuando son estos los que se deberían detener antes de que escalen y lleguen a la crisis. La coherencia en las acciones del Gobierno Central es difusa.

Se señala entonces una serie de discursos y visiones hegemónicas que han ido marcando las pautas en las intervenciones dentro de los conflictos sociales. Se encuentran tres factores: el primero es la parte discursiva, que contiene una ideología detrás de una idea de desarrollo que se ha ido instaurando con mayor legitimidad. El segundo, se relaciona con la reacción del Estado a la “*criminalización de las protestas*”. Y por último, una serie de cambios que se han dado en el tratamiento institucional de los conflictos (Toche: 2013).

La primera idea hegemónica que se observa va alrededor de una defensa evidente hacia las industrias extractivas. Desde 1990, el Estado se propuso promover políticas para la atracción de la inversión privada, esta idea hizo que con los años la actividad minera de alguna manera se “*naturalice*”, (Toche: 2013) es decir que se vuelva parte del país. Pero, esto indica al mismo tiempo que deje de representar y escuchar las posiciones de la ciudadanía, lo que en general causa que los conflictos se acrecienten ya que las comunidades no tienen un ente que defienda sus derechos y deben tomar acciones por su cuenta, acciones que muchas veces no son las acertadas.

Se debe agregar que aun el Estado sufre de una visión paternalista, se cree que la población nativa es propensa a ser engañada. Como lo dio a entender es su momento el Presidente García, que los recursos naturales en tanto no se encontraran en proceso de explotación, estaban ociosos y poco aprovechados (Toche: 2013). Con dicha visión, se entiende perfectamente que el Estado Peruano participa como un actor que busca resguardar los grandes flujos de inversiones y solo cuando hay la presión social de un actor legitimado es que el propio Estado o la empresa, evaluando su costo-beneficio, asumen la negociación o concertación como una salida al conflicto. En contextos de bajo crecimiento económico, crisis política y corrupción institucionalizada, la participación del Estado como actor aumenta y con ello se intensifica el conflicto (Aste, De Echave y Glave: 2004).

El segundo punto que marca una hegemonía en la lógica del Estado, es la criminalización que le dan a los conflictos sociales. Un ejemplo claro es el Decreto Legislativo 982, el cual considera la toma de carreteras como un “delito de extorsión”, y se considera que los miembros de las fuerzas armadas y policiales pueden llevar a cabo acciones que atenten en contra de la vida de las personas, considerando que están cumpliendo con su deber de mantener el orden (Toche: 2013). Dicha visión, en contra de la única manera que tienen las comunidades de expresar su descontento, es lo que causa también el aumento de la tensión dentro de un conflicto social.

Por último, se debe considerar que al interior de esta lógica de actuación del Gobierno Central, se han dado algunos avances en el tratamiento de los conflictos sociales. El Poder Ejecutivo ha tenido a su cargo la tarea de atender de manera efectiva los conflictos existentes, se han creado oficinas de gestión de conflictos en cada uno de los sectores estatales y de los gobiernos regionales (Toche: 2013). Lo que se ha establecido hasta el momento ha sido la intervención a través de mesas de diálogo, mesas de trabajo, comisiones multisectoriales, etc.

Además, en cuanto a los avances hacia la protección del medio ambiente, que es uno de los temas por los cuales estallan los conflictos mineros, se ha dado un avance con la creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental (Senace), en el año 2012. Y en cuanto a la relación con la sociedad, con la aprobación de la Ley de Consulta Previa, se considera un avance importante en la visión del Estado y su intervención

comunicacional (Toche: 2013). Lo que podría señalar que en un futuro las acciones que se realicen de parte del Gobierno Central encuentren un equilibrio entre las inversiones económicas y el desarrollo sostenible de las comunidades.

Se ha establecido hasta el momento la perspectiva y lógica del Gobierno Central. Pero, con el tema de la descentralización, el Gobierno Regional viene a formar parte importante dentro de la dinámica de los actores involucrados en el conflicto alrededor del proyecto Conga.

Desde un inicio se marcó una diferencia entre la visión del Gobierno Central y del Gobierno Regional. Este último, con la guía de Gregorio Santos como Presidente Regional, se posicionó en el proceso de diálogo como un ente protector de las necesidades de la comunidad (Toche: 2013). Se vio como una “traición” el cambio tan brusco en el gobierno del Presidente Humala, al transformarse de “protector” a “proinversionista”. Y se puede juzgar de maniobra política también el hecho de que el Gobierno Regional haya optado por estar en contra de la línea que siguió en ente nacional.

Asimismo, el MAS (Movimiento de Afirmación Social), se fue fortaleciendo bajo el liderazgo de Gregorio Santos. Hasta llegar al punto de lograr su reelección en el año 2014 como gobernador regional de Cajamarca para el período 2015-2018, aun estando en prisión.

Es así como en general la lógica de intervención de comunicación de parte del Gobierno Regional ha sido de protector de la comunidad, lo cual generó una confrontación con la empresa. Con una visión por momento de buscar la resolución del conflicto, se ve involucrada en este tema la idea del Canon Minero. Un recurso que se considera como derecho minero y que es entregado de manera descentralizada para que se genere el desarrollo en las zonas con minería del país.

Teniendo en cuenta la lógica del Estado, se debe agregar que si bien su papel debería ser estar capacitado para administrar y proteger los derechos de los ciudadanos y los recursos, deberían ser también los mismos ciudadanos los que conozcan sus derechos y puedan cumplir sus deberes a través de la participación ciudadana. Sin embargo, en el Perú esta puede, muchas veces carecer de real existencia.

Esta acción como bien la describe Sinesio López, sigue siendo el ejercicio de los derechos y deberes dentro de la comunidad política de la cual se siente parte. (López: 1997). Sin embargo, en el Perú aún cuesta pasar de una definición teórica a algo real que pueda realmente representar a la ciudadanía, aún se siente desde la época colonial el poder de las jerarquías y es lo que en sí representa la muralla para que se pueda realizar un correcto ejercicio de los deberes ciudadanos.

De acuerdo al enfoque propuesto por Lorena Carrasco en su tesis, se presenta a la ciudadanía como una categoría activa, como el ejercicio relacional y el diálogo a través del cual los ciudadanos y el Estado se vinculan y le dan legitimidad al poder. Y es por eso que existen ciertos espacios y escenarios que se forman para la participación.

Un Estado democrático debe ser el primer promotor de una ciudadanía efectiva y participativa, este último concepto entendido como la apertura de mecanismos institucionales para incidir en las decisiones públicas. Y así ejercer el propio rol ciudadano (Carrasco: 2011).

Y a nivel individual se puede dotar de habilidades para la participación y negociación. En sí el enfoque de la comunicación participativa, nace de los años ochenta, en donde se va reconociendo a la comunicación como un protagonista bidireccional, sin embargo, aun enfrentando retos como son el propio reconocimiento del ciudadano y un contexto sociopolítico adecuado. En los años noventa, con el crecimiento además se involucra un concepto que va más alineado a la participación y un sistema democrático que realmente sirva (Carrasco: 2011).

En sí la comunicación entonces se presenta como un aliado a la participación, ya que a través de ella se va construyendo de manera paulatina, el conocimiento de las personas para poder involucrarse en las decisiones. Y esto se vuelve un elemento transversal al proceso de desarrollo.

Se debe entonces tener en cuenta dentro de este escenario el desempeño del Estado, en cuanto a las intervenciones comunicacionales que genera. En sí los organismos públicos no se consideran una fuente de comunicación continua con los ciudadanos, fuera de las épocas electorales. Y, los nuevos medios de comunicación podrían ser herramientas más usadas para desarrollar una mejor participación. Se puede hablar de diferentes

intenciones en la línea de una relación comunicación. Según Rosa María Alfaro, conocida periodista, existen tres: la difusionista, que niega al otro como interlocutor y se limita a la trasmisión de información. La propagandística, que apunta al convencimiento y manipulación, y la relacional, que se basa en el diálogo y negociación (Alfaro: 2006).

Según lo que señala Lorena Carrasco, los organismos públicos como las municipalidades tienen una estrategia básicamente difusionista y propagandística (Carrasco: 2011). Es decir, que se tiene una percepción limitada de la comunicación como herramienta de imagen institucional y un proceso unidireccional.

Es recién hace algunos años que se va viendo a los organismos públicos como entes que deben acercarse a los ciudadanos y se observan experiencias como las de Bogotá, que fue impulsada por el exalcalde Antanas Mockus, en un contexto difícil de violencia y descontento social, “Cultura Ciudadana” (Carrasco: 2011). Se fueron promoviendo acciones de acercamiento con la ciudadanía, cara a cara y a través de los principales medios de comunicación, con una muy alta participación de la gente para la gente.

Es un tema que se debe trabajar, se necesita crear una conexión de los entes públicos con la ciudadanía, para que de esa manera pueda desarrollarse un diálogo. Y la comunicación debe verse como una herramienta de gestión y no como mera difusión.

2.3.3 Organizaciones sociales en Cajamarca

Las organizaciones sociales durante años han sido criticadas por considerarlas en contra del proceso democrático, pero no se les puede catalogar como amenaza.

Son por el contrario una expresión total de la democracia, ya que es un grupo de personas organizadas según intereses comunes y persiguen un mismo objetivo, lo cual representa una unión que trasciende.

2.3.3.1 Lógica de las organizaciones sociales.

Se debe iniciar entendiendo cómo es que las organizaciones sociales se han creado a lo largo de la historia y cómo es que hoy en día se puede entender que han pasado por dos fases: aquellos que se consideran como los “antiguos” y aquellos que son considerados los “nuevos”.

De los antiguos se puede decir en pocas palabras, para luego explicar de manera más profunda, que surgen en la época industrial, en donde las clases sociales se enfrentaban, y aquella perteneciente a la clase obrera, se fueron viendo excluidos, y esto los llevó a organizarse en un modelo sindical (Bebbington: 2011). Y por lo general estos grupos se veían influenciados por fuertes movimientos políticos que tienen ya sus propios objetivos definidos y muchas veces los utilizaban como una manera de alcanzar estos. En las sociedades industriales las acciones colectivas se definen más frecuentemente como un esfuerzo para dominar el cambio, el futuro, que como una voluntad para conservar o restablecer el pasado tales movimientos han retomado una mayor importancia, resurgen con la conciencia nacional (Touraine: 1984).

Por otro lado, en el caso de los que se pueden considerar como aquellos que se fueron formando en torno a la defensa de la identidad y la cultura, frente a la discriminación y exclusión pero que se relacionan más que nada con los recursos y bienes naturales, medios de vida (Bebbington: 2011), que algunas veces también son de forma competitiva secundados por movimientos políticos.

Se podría decir a modo de conclusión, que los denominados movimientos antiguos, son aquellos que se consideran como el grupo sindical y agrario. Y en el caso de los nuevos, se encuentran los movimientos indígenas y ambientalistas.

Para poder contextualizar la definición de lo que son las organizaciones sociales, se puede decir que estos no son objetos sociales constituidos, regulados por normas institucionalizadas y mantenidos por sanciones legales (Touraine: 1984). Se definen como un movimiento de personas que persigue intereses y estos son fuertes como para comprometerlos dentro de una sola ideología.

Las conductas colectivas son aquellas acciones conflictivas que pueden entenderse como un esfuerzo de defensa, de reconstrucción o de adaptación de un elemento enfermo del sistema social, ya se trate de un valor, de una norma, de una relación de autoridad o de la sociedad misma. (Touraine: 1984). Pero, no se debe entender el conflicto como algo que se relacione directamente con lo malo y lo que genera consecuencias negativas.

La idea del movimiento social es luchar por ideales que al fin y al cabo lleven a un cambio que favorezca. Es así como cuando las acciones conflictivas buscan transformar las

relaciones sociales de dominación social que se ejercen sobre los principales recursos culturales, la producción, el conocimiento, las reglas éticas, emplearemos la expresión “*movimiento social*” (Touraine: 1984)

El significado de conductas colectivas está definido en términos del funcionamiento del sistema social y no de las representaciones o proyectos de los actores (Touraine: 1984). Entonces, se puede decir que el hecho de que se dé un contexto de conflicto social, se convierte en el terreno adecuado para que se lleve a cabo la formación de un colectivo que busque luchar por sus intereses.

Desde la perspectiva comunicacional, todas las acciones que se realizan del lado de los movimientos colectivos, van de la mano con los intereses. Pero, se exponen de manera más visible a través de las tomas de carreteras, huelgas, bloqueos, etc. como una forma de comunicar su oposición hacia lo que está pasando a su alrededor.

Se centran en llamar la atención de la población para que se identifiquen con el problema y el objetivo perseguido.

Luego de contar con una idea general de la formación de las organizaciones sociales, todo esto se debe plasmar en el enfoque peruano, ya que como siempre cada lugar tiene un contexto distinto que se ve influenciado por su historia.

Según como indica Bebbington: “En el caso del Perú, los movimientos sociales son hoy en día una mezcla de los ‘antiguos’ con los ‘nuevos’ ” (Bebbington: 2011).

La primera fase por la cual pasó la transformación de los movimientos sociales, fueron luego de la Segunda Guerra Mundial, hasta finales de los años ochenta. En este periodo el movimiento agrario tomó un auge especial. Si bien los movimientos campesinos se encuentran identificados desde la época colonial bajo la participación de Tupac Amaru como un ejemplo relevante, fue recién en 1947, que con el respaldo de un frente político como es el partido comunista, se llega a formar la Confederación Campesina del Perú (CCP) que pudo llevar de manera más constituida la idea de la reforma agraria a la agenda política nacional. Dentro de este mismo periodo se encuentra la existencia del movimiento sindical vigente desde inicios del siglo pasado. Pero, fue recién en 1929, que se convirtió en la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), acompañado por la orientación de los partidos políticos afines a sus objetivos. (Bebbington: 2011).

Se puede considerar que estos movimientos dentro del contexto peruano, se fueron adaptando a la historia que se vivía dentro de un país que padeció un periodo extenso de dominación colonial y que cuando se dio la independencia, no se eliminó del todo la discriminación y la fuerte existencia de diferencias dentro del marco considerado como la distribución de dinero.

Pero, estos movimientos también sufrieron cambios con la migración que se dio del campo a la ciudad. Se encontró un nuevo grupo de personas que necesitaba un tipo de representación, sin embargo esto duró poco, ya que con las elecciones democráticas de los años ochenta, la representación nuevamente se centró en los partidos políticos (Bebbington: 2011). Y a esto se le fue sumando nuevas oportunidades de empleo, por lo cual fue disminuyendo el poder de estos movimientos. Y así se dio lugar al nacimiento de un movimiento “nuevo”.

Como se explicó en líneas anteriores, estos nuevos movimientos tenían un enfoque que dejaba de lado la idea de la lucha de clases y se identificaban más con la concepción de reivindicación de identidades o derechos frente a la discriminación y la exclusión (Bebbington: 2011). Dentro de este grupo se pueden identificar el movimiento de derechos humanos, movimiento feminista, el movimiento cocalero, el movimiento indígena, entre otros.

La explicación de cómo se dio el traslado de un tipo de movimiento a otro, se puede identificar dentro de un contexto social, político y económico, que propició el escenario perfecto.

Con el inicio del gobierno de Alberto Fujimori, la posterior captura de Abimael Guzmán, el autogolpe de Estado, el Perú fue cambiando hacia un gobierno populista autoritario que fue realizando a través de un equipo de inteligencia, una serie de actos para generar miedo y usar la corrupción. Esto se complementó con una entrada directa de Perú a la economía mundial, que generó un crecimiento basado en la explotación y exportación de los recursos naturales (Bebbington: 2011). Esta combinación determinó que los partidos políticos tradicionales se fueran alejando y debilitando, y con esto la necesidad del surgimiento de los nuevos movimientos sociales que nacen para buscar la representación

de, en el caso de los movimientos indígenas por ejemplo, los que no tienen voz, como son los recursos naturales.

Hoy en día, debido a los cambios que se han dado también desde inicios del presente siglo, los nuevos movimientos sociales, que ya se estaban formando, encontraron con el regreso de la democracia, el impulso para su consolidación. Se abrió una nueva oportunidad para, dentro de un contexto económico que seguía apuntando a un crecimiento de unos pocos, tener la voz y la capacidad de poder identificarse en colectivos con intereses similares que iban apuntando a algo más revolucionario, que sea trascendente.

En este espacio surgieron nuevos movimientos, fuera de los que ya se han nombrado. Con la llegada de la democracia, no se cambió la forma en la cual se miraba el crecimiento económico que aún dejaba mucha desigualdad en la sociedad. Desde los permisos de ingreso de muchas empresas extranjeras en los años noventa, fue naciendo una idea de exclusión y discriminación para la población que se encontraba en el lugar en el cual dichas empresas ingresaban.

Se puede incluso hablar de un tema más específico como es el ingreso de industrias extractivas. La entrada apresurada de muchas de estas empresas, impulsó el inicio de la creación de movimientos referidos a este rubro, ya que se empieza a ver que existe población que se encuentra dentro de la zona donde las empresas exploran para luego extraer (Bebbington: 2011). Lo cual genera un choque no solo económico, sino también desde la mirada cultural. Y se crea la necesidad de protección.

Cabe pensar que este tipo de movimiento podría ser lo mismo que uno ambientalista o indígena o hasta del movimiento agrario. Pero en realidad se convierte en algo nuevo, desde la perspectiva de que no solo se busca una reivindicación del medio ambiente. En el caso del agrario se separa, ya que este nuevo movimiento mira lo que tiene que ver estrictamente con lo extractivo. Lo mismo ocurre con el tema de lo indígena, si bien ambos movimientos ven temas similares y la reivindicación de algunos aspectos similares, no llegan a ser lo mismo.

Desde esta nueva perspectiva lo que se está persiguiendo se entiende más como una defensa de lo ya conocido, pero además de lo excluyente. Por lo general estas grandes

industrias extractivas no consideran a la población alrededor como parte de sus planes. Se exige el reconocimiento, considerar que dentro del lugar de donde se puede extraer mucho dinero, están también ellos y que el Estado no puede simplemente ceder lo que durante mucho tiempo la población considero como suyo.

Dentro del conflicto social, la lógica de los movimientos colectivos va en favor de proteger los recursos naturales y el territorio dentro del cual se desempeñan. Y lo van a seguir defendiendo porque dentro de su imaginario esa es la idea que conciben como desarrollo.



Capítulo 3: Estrategia Metodológica

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene un carácter descriptivo y, en parte, explicativo.

La investigación descriptiva es aquella que busca describir las características principales de determinados procesos y coyunturas. Lo que se busca especificar son las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández, Fernández, Baptista: 2010).

En este sentido, el presente estudio busca describir las características de las intervenciones comunicativas que realizaron los tres principales actores ya establecidos dentro del proceso de diálogo del conflicto en torno al proyecto Conga entre junio de 2012 y marzo de 2013.

Pero lo que se pretende es que la investigación no solo tenga una dimensión descriptiva, es por eso que se ha decidido complementarla con una aproximación explicativa, con el objetivo de establecer las posibles causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández, Fernández, Baptista: 2010) y tratar de identificar posibles consecuencias. En la presente investigación lo que se quiere lograr es describir todas las dimensiones de las intervenciones comunicativas de cada uno de los actores involucrados, para mirar lo que caracterizó a cada uno de ellos durante el proceso de diálogo, además involucrando un estudio explicativo se podrá complementar la descripción, con una explicación más profunda que busque las causas de porqué dichas intervenciones comunicativas dieron lugar a que el conflicto en torno al proyecto Conga no desemboque en una resolución del mismo. Se podrá establecer quiénes fueron los actores más cerrados en su posición creando un orden, y colocando dichos comportamientos como causas para que el conflicto no cesara.

3.2 Método de investigación

Se utiliza el método cualitativo, debido a que este presenta las características idóneas para desarrollar la investigación de la manera más pertinente.

El método cualitativo tiene como principal característica utilizar la recolección de datos sin la necesidad de recurrir a una medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación dentro del proceso de interpretación, además en una investigación cualitativa no se siguen pasos de manera lineal, como sí se realiza cuando es cuantitativa. La acción de indagación por el contrario se mueve de manera circular, entre los hechos y su interpretación (Hernández, Fernández, Baptista: 2010). Este punto aporta de manera significativa a lo que se pretende lograr en la presente investigación, ya que se está buscando analizar la información que se encuentre de manera constante y a partir de eso ir observando cómo las hipótesis se pueden ir transformando o fortaleciendo. No se espera realizar una investigación que manipule el espacio para observar, como se haría en un experimento de corte cuantitativo, la investigación cualitativa se adapta a cada estudio en particular, lo que contribuye a que el este pueda encaminarse libremente sin tener que seguir un parámetro ya establecido, pero aun así cuenta con técnicas de medición y recolección de datos fiables.

Como se ha ido explicando, este método puede permitir, una vez que se haya elegido el problema de investigación, ir trabajando en las hipótesis e ir corroborándolas o modificándolas. Pero, en el paso de medición, que es el proceso por el cual se van a comprobar las hipótesis, el método cualitativo tiene como principales instrumentos: revisión de documentos, las entrevistas, la observación, las anotaciones y bitácora de campo, y lo más importante es que el investigador se convierte en el principal instrumento.

Esta última idea es importante también dentro del enfoque que persigue la investigación, ya que lo que se busca es que se realice un trabajo que contenga una mezcla de instrumentos que van por el camino de la revisión de documentos y análisis de medios, para luego aterrizar en el campo con una indagación más profunda a base de entrevistas a los principales personajes ya establecidos.

3.3 Unidades de análisis y unidades de observación

La **unidad de análisis y la unidad de observación** dentro de la presente investigación es el análisis del conflicto social de Conga con las intervenciones comunicativas (estrategias, acciones, discursos, productos o recursos gráficos y/o audiovisuales), ejecutadas por los tres actores involucrados: el Estado (Gobierno Central y Gobierno Regional), la empresa Yanacocha y las organizaciones sociales en el proceso de diálogo dentro de la fecha en junio de 2012 a marzo de 2013.

Dentro de las manifestaciones objetivas de su proceder comunicacional, se han encontrado desde declaraciones directas a través de notas de prensa, medios virtuales, medios escritos, publicidad, etc. Detallaremos cada uno de los actores consignados para este estudio, los elementos que serán motivo de observación, análisis y seguimiento.

- **El Estado**, se presenta como el primer actor. Y este se subdivide en Gobierno Central y Regional. A nivel del Gobierno Central se ha tomado en consideración lo siguiente: utilizar el diario El Peruano, como el principal medio de comunicación. Realizado un proceso de selección basado en la concordancia con la fecha, es decir que este dentro del periodo junio 2012- marzo 2013, de las cuales se seleccionaron:
 1. Noticia 1: **Santos propicia golpe de Estado (Fecha: 6 de junio 2012).**
 2. Noticia 2: **Respaldo al Gobierno para poner orden en Cajamarca (Fecha: 5 de julio de 2012).**
 3. Noticia 3: **Santos es obstáculo para retomar el diálogo (Fecha: 6 de julio de 2012).**
 4. Noticia 4: **Compromiso de Newmont será primero con el Agua (Fecha: 23 agosto 2012).**
 5. Noticia 5: **Más inversiones Mineras (Fecha: 26 de diciembre de 2012).**
 6. Noticia 6: **Población está cansada de protestas antimineras (Fecha: 12 de enero de 2013).**

En segundo lugar, se identificó información oficial de las páginas web de:

1. La Presidencia del Consejo de Ministros, especialmente su apartado de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, conteniendo la dirección web: <http://onds.pcm.gob.pe/>

Debido a que dentro de este ente se trabaja la prevención y gestión de conflictos, por lo cual se encuentra información del trabajo que realizó el gobierno en la época elegida y describe las principales intervenciones comunicacionales que se llevaron a cabo.

2. Un segundo soporte virtual elegido es el Ministerio del Ambiente, con la dirección web: <http://www.minam.gob.pe/?s=proyecto+conga&nonce=1293f7c198>

dentro del cual se encuentran publicaciones en torno al proyecto Conga, por lo cual se puso especial importancia a aquellas publicaciones que estén dentro del periodo escogido y que den información institucional de este ente en cuanto al tema ambiental.

3. Por último, la página web del Ministerio de Energía y Minas, con su dirección web: <http://www.minem.gob.pe/resultados.php?cx=partner-pub-9286548024987656%3Asypavd-w7md&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=Proyecto+Conga>

Debido a su implicancia con los permisos a las mineras para que realicen sus acciones se indaga en las publicaciones que se hayan realizado en el periodo escogido, decisiones que tomó el ministro, etc. Se ha observado específicamente su enfoque alrededor del conflicto.

Además, se han realizado entrevistas a funcionarios del Estado, a modo de conseguir información directa. Se entrevistó a al Gobernador Ever Hernández en la ciudad de Cajamarca. Y a Carlos Eyzaguirre, quien se encuentra dentro del Ministerio del Ambiente.

- **Gobierno Regional** de Cajamarca es parte del Estado, pero en el análisis ha sido considerado como un actor pues su postura es contraria a la del Gobierno Central.

De la información recabada se identifica en primer lugar al sitio web oficial:
<http://www.regioncajamarca.gob.pe/>

Del cual se tomó específicamente el análisis del enfoque que tienen sobre el proyecto y que se tuvo específicamente en el momento del periodo de diálogo elegido.

Y en segundo lugar, dentro de las notas de prensa generadas durante el periodo de diálogo elegido, se han seleccionado las siguientes para analizar:

1. Nota 1: **Gregorio Santos: El presidente y su gabinete sometidos a las transnacionales, julio 2012.**
2. Nota 2: **Gobierno Regional de Cajamarca exige retiro inmediato de Newmont de Conga. 6 octubre 2012.**
3. Nota 3: **La defensa del agua será frontal contra los que quieren destruirla. 4 marzo 2013.**

Además se ha considerado necesario con respecto a este actor utilizar un medio de comunicación de la zona que ayuda a indagar en las intervenciones ocurridas. Se utiliza para este fin Panorama Cajamarquino, con la dirección web:
<http://www.panoramacajamarquino.com/page/2/?s=proyecto+conga>

Identificado como un medio escrito importante en la zona, se realizó un proceso de selección basado, en primer lugar, a la concordancia con la fecha elegida. Y en segundo lugar, se puso especial atención a las notas de prensa y aquellas con información institucional, pero, siempre teniendo en cuenta que se resalte la postura frente al proyecto. Y estas fueron las noticias elegidas:

1. Noticia 1: **Wilfredo Saavedra anunció manifestaciones sobre el proyecto Conga (Fecha: 3 setiembre de 2012).**
2. Noticia 2: **Gobierno Regional de Cajamarca: Someteremos a Consulta popular Proyecto Conga (Fecha: 12 octubre de 2012).**
3. Noticia 3: **Ronderos respaldan someter a Referéndum el Proyecto Conga (Fecha: 7 febrero de 2013)**

- **Organizaciones sociales** de las principales zonas afectadas por el proyecto Conga en Cajamarca. Estas son distintas organizaciones que desarrollaron una postura en Conga, de las cuales se seleccionaron a tres como representantes, debido al amplio número de movimientos involucrados: La Plataforma Interinstitucional de Celendín (PIC), la cual se reconoce como un constante activista del cuidado de los recursos naturales identificado como defensor de Conga desde el inicio del conflicto, pero en la actualidad también defiende otras causas relacionadas como Tía María. La ONG Grufides que lucha por construir una sociedad justa, democrática, equitativa e intercultural. Dicha organización, estuvo presente desde el inicio del conflicto de Conga y de manera constante durante el periodo de junio de 2012 a marzo 2013, y el Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca, creado para defender los recursos naturales de Cajamarca y luchar en contra de los que pretendan atentar hacia ellos.

Se utilizará como ventana a fin de indagar en sus intervenciones, las plataformas virtuales de cada uno de ellos, con las direcciones web:

- Celendín Libre: <http://celendinlibre.wordpress.com/2012/06/>
- ONG Grufides
[http://grufides.dtdl.pe/index.php?title=Observatorio de Conflictos](http://grufides.dtdl.pe/index.php?title=Observatorio_de_Conflictos)
- Frente de defensa ambiental de Cajamarca
http://fdacajamarca.blogspot.com/2012_06_01_archive.html

Del lado de los recursos virtuales, en primer lugar dentro de las páginas web, se buscará indagar principalmente su objetivo principal como institución dentro del conflicto y los puntos de vista expuesto en publicaciones.

Otra fuente virtual será el Facebook del Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca y la plataforma institucional de Celendín. Se busca identificar su actividad dentro del medio, con el objetivo de analizar su postura más a fondo y su real representación. Se ha establecido las publicaciones fijas para observar:

Celendín libre:

1. **Publicación 1:** Estado de proyectos de Yanacocha que ya están en cierre (**15 de agosto de 2012**)
2. **Publicación 2:** Proyecto Conga riesgo de desastre agrario (**6 de septiembre de 2012**)

Frente de Defensa ambiental de Cajamarca:

1. **Publicación 1:** Cuando hay un conflicto como el de Conga, la última palabra no la tiene el gobierno, sino la Constitución. (**11 de julio de 2012**).
2. **Publicación 2:** “Ha llegado la hora de levantarnos y enfrentarnos a este sistema mediocre, continuista, traidor. Todos a unirse sin excepción, la lucha es de todos y no solo de los cajamarquinos” (**25 de junio de 2012**)

Por el lado de los recursos impresos: se indaga y analiza como representación de sus intervenciones, los comunicados y panfletos realizados por cada movimiento. Estos se analizan como medios publicitarios, los cuales han sido seleccionados según fecha, se busca obtener los que han sido utilizados especialmente dentro del periodo escogido, a saber:

1. Flyer 1: **El agua como un derecho**
2. Aviso: **CONGA NO VA, ahora ni nunca**
3. Flyer 2: **La conga de la muerte**
4. Flyer 3: **CONGA NO VA**

Como fuente secundaria directa está el documental “En el corazón de Conga”, que recoge una serie de impresiones de la comunidad y personajes ligados al conflicto de Conga, en la cual se puede identificar posturas y puntos de vista que alimentan la investigación y fortalecen el proceder comunicacional de este actor. Interesa captar los testimonios por lo cual se ha realizado un análisis del discurso buscando profundizar en el enfoque que tiene la comunidad respecto al proyecto

Por último, se han realizado cinco entrevistas. Una a Amanda Gonzales, periodista que dirigió el documental “Radio San Juan”, relacionado con el conflicto de Conga y quien expone ideas extras sobre el tema. La segunda entrevista fue a Rafael Palma, integrante

del Frente de Defensa de Bambamarca, quien tiene cercana relación con toda la actividad que se realizó en el periodo elegido y tiene vasto conocimiento de las diferentes acciones efectuadas. Luego se entrevistó a dos personas relacionadas con GRUFIDES, Pablo Sanchez y Andrea Vela. Y, por último Gonzalo Valera, comunicador del Canal 45, quien tiene una postura fiel en contra del proyecto Conga y dice ser uno de los pocos medios a favor del NO en Cajamarca.

Se debe mencionar además que se han logrado obtener más entrevistas de primera mano, gracias a la colaboración de Amanda Gonzales, quien cedió varias de las entrevistas realizadas para el documental del cual participó, por ejemplo a los ronderos de la zona, y a otros participantes que entran dentro del grupo de organizaciones sociales.

- **Empresa minera Yanacocha**, la cual es una fusión de Newmont Mining Corporation, con sede en Denver, EEUU. Cía. de Minas Buenaventura, compañía peruana e International Finance Corporation.

Para analizar sus intervenciones comunicativas, se tomará dentro de los soportes virtuales, la página web de la empresa, la página web de ALAC (Asociación Los Andes de Cajamarca), que es la organización sin fines de lucro que se desprende de la responsabilidad social de Yanacocha y un blog denominado: “El agua primero, la mina después”. Con las siguientes direcciones web:

<http://www.yanacocha.com.pe/>

<http://www.losandes.org.pe>

<http://elaguaprimeroblogspot.com/>

Se busca en el caso de la página web oficial de la empresa, prestar especial atención en las notas de prensa, enfatizando en la postura del actor. Y el caso del blog seleccionado y de la institución ALAC, se resalta su postura.

Específicamente se seleccionaron y analizaron las siguientes notas de prensa:

1. Nota 1: **Culminó reunión de facilitadores del diálogo con representantes de Yanacocha. 23/7/2012.**

2. Nota 2: **Escuchando a la comunidad: Yanacocha publica estudio independiente sobre percepciones en la ciudad de Cajamarca. 6/12/2012.**
3. Nota 3: **Comunicado de prensa 27/2/2013**

De otro lado, como un soporte virtual también el Facebook de la empresa, indagando en las comunicaciones que se dieron en ese periodo de diálogo elegido, se ha tomado en cuenta la concordancia con la fecha y que se rescate la clara postura del actor. Se han analizado las siguientes publicaciones:

1. **Publicación 1:** El agua primero, la mina después. **(7 noviembre 2012)**
2. **Publicación 2:** Conoce el modelo de desarrollo que el proyecto Conga venía trabajando con sus vecinos **(14 octubre 2012)**
3. **Publicación 3:** **Conoce** más de lo que se ha hecho en responsabilidad social **(15 julio 2012).**
4. **Publicación 4:** Yanacocha condena ataque contra la seguridad de Gregorio Santos y rechaza acusación irresponsable **(4 marzo de 2013).**

Del lado de los recursos impresos, se analiza la publicidad basada en folletos que la empresa haya utilizado, con el objetivo de indagar en los mensajes que dio a conocer. En este caso es pertinente utilizar material previo al periodo de diálogo utilizado, para indagar de manera más profunda en las intervenciones comunicacionales previas al estallido del conflicto y que sea aún más evidente las intervenciones durante el periodo elegido, se seleccionaron:

1. Folleto 1: **Con Mina arriba más agua abajo**
2. Folleto 2: **El agua y la mina**
3. Folleto 3: **Dos historias para pensar juntos**
4. Folleto 4: **¿Que es EIA?**
5. Folleto 5: **Gestión del agua en Proyecto Conga.**
6. Aviso: **El agua primero, la mina después**
7. Folleto institucional: **Gestión del agua en Yanacocha.**

Se encontró como complemento, una publicidad que la minera Buenaventura también utilizó tiempo antes del estallido del conflicto.

1. Folleto 1: **Conociendo la exploración minera**

2. Folleto 2: **Plan de cierre mina**
3. Folleto 3: **Residuos Solidos**

Por último, las entrevistas realizadas para este actor, fueron a Sandro Ventura, gerente de Toronja, consultora de comunicación contratada por Yanacocha para que trabajara la imagen y presentación del proyecto Conga. Y de otro lado, María Gracia Córdova, quien participó dentro del equipo de Sandro. Ambos servirán de soporte para indagar en las intervenciones de la empresa antes y durante el periodo elegido. Y por último, se cuenta con la postura de un especialista en sostenibilidad Jorge Melo Vega. Quien podrá presentar una postura general de la empresa y su labor.

De forma transversal a los tres actores identificados, se ha utilizado fuentes periodísticas complementarias, para examinar cómo se construye la opinión pública. Se ha elegido a El Comercio y La Republica, enfocando la atención al periodo de junio 2012 - marzo 2013, y así ver las intervenciones comunicacionales reflejadas en medios. Se seleccionaron estos dos periódicos en particular debido a su ya sabido punto de vista opuesto en muchos temas. Se quiere tratar de llegar a una visión objetiva, por lo cual se han seleccionado noticias que cumplan con ser publicadas dentro del periodo elegido. Además, se clasificara en tipos de noticias y han elegido las más pertinentes entre notas periodísticas, publrreportajes, comunicados de prensa, columnas de opinión, reportajes.

El Comercio:

1. Noticia 1: **Ollanta Humala le dio luz verde a Conga y ratifica que garantizara el agua** (23 junio 2012).
2. Noticia 2: **Santos critica a Humala por dar luz verde al Proyecto Conga y pide nueva constitución** (23 junio 2012).
3. Noticia 3: **Proyecto Conga: Yanacocha implementará fondo social de S/ 130 millones** (25 junio 2012).
4. Noticia 4: **Garatea: Diálogo planteado por Santos deber ser sin condicionamientos** (6 enero de 2013).
5. Noticia 5: **Huaroc: “No se excluirá ningún tema” en reunión de Primer Ministro con Gregorio Santos** (27 enero de 2013).

La República:

1. Noticia 1: **Humala reitera que “Conga va” pero remarca que “la prioridad es el agua”** (23 de junio 2012).
2. Noticia 2: **Primero se debe asegurar el agua y luego el proyecto minero** (23 de agosto de 2012).
3. Noticia 3: **Comuneros se agrupan en lagunas afectada por Conga** (9 de octubre de 2012).
4. Noticia 4: **Ministro Pulgar Vidal descarta que se haya reanudado proyecto Conga** (18 enero de 2013).
5. Noticia 5: **Conga: Cajamarquinos reinician protestas en defensa de las lagunas** (28 de febrero 2013).

También de forma transversal, se entrevistó a José de la Torre, quien por su profesión llegó a trabajar en una organización de la cual pudo ver de manera más objetiva pero muy de cerca el conflicto. Se pretende obtener información no tan parcializada y abrir el horizonte de la investigación.

El alcance que se pretende lograr es tener, a través de una descripción y análisis, el panorama claro de las razones de las posturas polarizadas y poco permeables de los actores involucrados en el proceso de diálogo del periodo junio de 2012 a marzo de 2013, no concluyeron en una resolución del conflicto.

3.4 Técnicas de recopilación de datos y construcción de herramientas

A continuación, se indican las técnicas utilizadas para la recopilación de datos y el proceso de construcción de las herramientas utilizadas:

- En primer lugar, se encuentra la observación. Realizada a partir de un viaje a Cajamarca jueves 3 al lunes 7 de abril del 2014. Se visitó la ciudad de Cajamarca donde se observó varias pintas con la frase “CONGA NO VA” alrededor de las paredes de la ciudad, especialmente las más cercanas a la plaza de armas.

Se utilizó la observación para recoger información de percepciones sobre la situación del conflicto en la zona.

Se visitó además el distrito de Bambamarca en la provincia de Hualgayoc, al cual se llegó en camioneta. En este lugar se inició el conflicto se inició y las muestras directas de rechazo hacia él siguen latentes. En dicho lugar la observación fue más detallada, recogiendo información sensorial sobre el conflicto.

- Entrevistas a profundidad, fueron el segundo instrumento para la recopilación de datos. El entrevistador es la principal herramienta de este instrumento, ya que debe guiar las preguntas y el contenido que se va obteniendo.

Se construyó una serie de guías de preguntas semiestructuradas que van abriendo camino hacia lo que se quiere indagar y que se adaptaban dependiendo del personaje a entrevistar, y lo que va respondiendo, de forma que se puede complementar en el momento, pero que tenían como objetivo en común indagar la postura de los personajes frente al conflicto e intervenciones que los actores identificados realizaron durante el periodo de diálogo escogido.

En el caso de las entrevistas cualitativas tienen una mayor versatilidad, ya que se permite ir guiando la entrevista hacia el objetivo de conseguir la mayor información posible. La elección de los entrevistados se dio con relación al tema específico que fue, conocimiento sobre las intervenciones comunicacionales de los actores identificados en el conflicto. De alguna manera se debían haber visto involucrados por momentos del conflicto o haber tenido algún tipo de participación directa. No se han podido rescatar del análisis a través de las matrices, se busca una exploración más profunda mediante las perspectivas y conocimientos de dichas personas para tener una idea más completa sobre las intervenciones comunicacionales de cada actor. Dicha herramienta se convierte en una pieza valiosa dentro de la investigación propuesta, ya que resulta un modo de complementar, de primera mano, la información recaudada a través del análisis de contenido.

Nombre	Actor
Ever Hernández- Gobernador Regional de Cajamarca 2014	Gobierno Central
Carlos Eyzaguirre- MINAM	Gobierno Central
Rafael Palma- Ciudadano Bambamarca	Organizaciones Sociales
Amanda Gonzales – Comunicadora	Organizaciones Sociales
Gonzalo Valera- Comunicador Canal 45	Organizaciones Sociales
Andrea Vela – Comunicadora ex Grufides	Organizaciones Sociales
Sandro Venturo- TORONJA	Empresa
María Gracia Córdova- TORONJA	Empresa
José de la Torre- Comunicador especialista	General
Jorge Melo Vega	Empresa
Pablo Sanchez- Grufides	Organizaciones Sociales

- Por último, se encuentra el análisis del discurso que pueda dar cuenta de las diferentes intervenciones comunicativas de los actores involucrados durante el proceso de diálogo dentro del periodo ya determinado. Este método se caracteriza por enfatizar en el análisis de las estructuras y estrategias de los discursos escritos o hablados. El discurso es más que un conjunto de frases, puede incluir ideología, cultura, contexto complejo. Tienen un significado y proponen comportamientos.

Bajo este instrumento se analizarán las diferentes intervenciones comunicacionales que se dieron por los actores elegidos dentro del periodo de junio 2012 y marzo 2013, están las páginas web, Facebook, notas de prensa, materiales publicitarios y un documental.

Para analizar los recursos comunicacionales se construyeron seis matrices.

La primera se centra en el análisis del material periodístico dentro de la etapa del proceso de diálogo que tiene lugar entre junio de 2012 y marzo de 2013 para tener una idea amplia y clara de las intervenciones comunicacionales de los tres actores involucrados registradas por los medios de comunicación. La construcción de dicha matriz se llevó a cabo a base de dos componentes claros: por un lado, los componentes formales, los cuales se centran en la forma del periódico analizado. Y por otro, un análisis más profundo con el componente connotativo que permite no solo describir, sino analizar de manera exacta el fin del artículo, las posiciones de poder que se encuentran en él, las figuras resaltantes, etc. para entender a fondo las intervenciones comunicacionales del actor en cuestión.

La segunda matriz se construyó con el objetivo de analizar el material publicitario de cada actor involucrado durante el proceso de diálogo con el fin de tener una visión del tipo de material utilizado por los actores. La publicidad es considerada una herramienta importante ya que permite llamar la atención de un público determinado. De igual manera que la construcción de la matriz anterior, se tomó en cuenta un componente formal ya que siendo material publicitario es importante reconocer su capacidad de captar la atención de las personas. Y por otro lado, el componente connotativo, para analizar realmente los puntos sobre los cuales se concentró el actor creador de dicha publicidad para llamar la atención del público.

La tercera matriz es el análisis de los soportes virtuales. Pero en este punto se separó por un lado el análisis del Facebook. Y por otro, de la página web por considerar que si bien ambos son soportes virtuales, el uso que se les da es distinto, por lo cual se debía realizar un análisis distinto de ambos.

En el caso del Facebook se ha identificado que los actores que lo han utilizado son: la empresa y las organizaciones sociales. Se identificó igual un componente formal, que se enfoca en lo estético, siendo una página de Facebook, debe existir una manera por la cual logran llamar la atención del público para conseguir el reconocimiento a través de los “likes”. Luego desde el componente connotativo, se busca saber qué es lo que se publica y cómo es que la audiencia responde a las publicaciones, con el objetivo de ver de un lado las intervenciones comunicacionales de los actores, y ver también cómo reacciona el público.

El caso de la página web, se ha identificado que la empresa es el actor que utilizó esta herramienta para efectuar sus intervenciones comunicacionales. Se analiza el componente formal de igual manera, es decir sus características a simple vista Y en el componente connotativo se ve particularmente el contenido de la página web, que evoca más a lo que sugiere o rememora y representa a grandes rasgos lo que es la empresa en sí, su visión, misión y lo que se conoce como el proyecto Conga, lo cual podrá dar una idea clara de la posición que tiene la empresa frente al conflicto.

La cuarta matriz se centra en describir y analizar las notas de prensa emitidas por los actores involucrados, ya que a través de ellas se realiza una gran acción de comunicación, porque sirven como un diálogo directo sobre lo que se piensa.

La quinta matriz preparada para analizar el contenido de documental elegido, de la cual se pretende no examinar en sí lo visual sino las historias, palabras claves, relaciones de poder, etc. que se identifican durante el documental en los personajes presentados.

Y por último, se elaboró una sexta matriz establecida para las entrevistas recopiladas a base de fuentes secundarias. Se ha elegido estructurar una matriz que a base de los significados expresados por los personajes, estableciendo categorías genéricas de manera que se pueda organizar esquemáticamente los testimonios recogidos.

Capítulo 4: Resultados principales

La presente investigación se trabajó con base en una metodología cualitativa. A continuación se presentaran los principales resultados organizados según las técnicas utilizadas: observación, entrevistas y análisis del discurso.

4.1 Una mirada desde cerca

El viaje se realizó del 3 al 7 de abril de 2014. El objetivo fue apreciar las manifestaciones del conflicto social de Conga que aún perduran en Cajamarca.

Espacios

- Ciudad de Cajamarca: Las primeras zonas recorridas fueron las más cercanas a la plaza de armas en la ciudad de Cajamarca. En las principales calles cercanas no se identificaron las manifestaciones en pintas, pero al caminar un poco más hacia el norte de la ciudad, en calles más cerradas, se encontraron las primeras pintas con el mensaje claro de “CONGA NO VA”. Los principales colores de las pintas eran: negro, verde y rojo.

Según las conversaciones sostenidas con transeúntes de la zona, comentaron principalmente que esas pintas fueron colocadas como protesta directa al proyecto Conga, querían dejar implantado el mensaje y que este no se esfume cuando las huelgas o movilizaciones acaben, sino que se puedan ver y sentir por las autoridades.

Al mismo tiempo, se indagó en los medios de comunicación de la zona a través de los puestos de periódicos y se podía observar que la mayoría de medios locales hablaban del conflicto y en esa oportunidad ya se podía mostrar los indicios de rechazo hacia Gregorio Santos, acusándolo de corrupto.

- Camino a Bambamarca: Se decidió ir hacia Bambamarca que es una de las principales zonas de influencia del proyecto de Conga. Se llevó a cabo un recorrido, era pista por partes y trocha en otros. No se observaron pintas en el camino, pero se notaron características especiales en el paisaje. Los cerros estaban

poblados de césped, pero en algunos casos el color iba de un verde más claro a algunos más oscuros mezclados con plomo.

Conversando con las personas que estaban también en la van, se comentó que los cerros que tienen un color más oscuro son aquellos que han sido manipulados por las empresas mineras, que su aspecto ha cambiado y nunca volvió hacer el mismo, lo cual se atribuye a la contaminación.

El último dato importante de este tramo fue que en la ciudad de Hualgayoc donde se paró un momento en el viaje, se observó la enorme construcción de un estadio. Y se confirmó luego que no es que se tenga un equipo de futbol o haya tantos eventos alrededor de esa actividad deportiva. Pero que fue construido con el canon que una minera dejó en la zona lo cual genera dudas sobre la administración que la población tiene sobre los ingresos que recibe de la minería.

- Distrito de Bambamarca: El destino final fue el distrito de Bambamarca ubicado dentro de la zona de influencia directa del proyecto y a dos horas de las lagunas. Se observó gran vegetación y en buen estado, no parecía haber contaminación. Al llegar, la plaza principal estaba tranquila, pero gran cantidad de camionetas *pick up* que son vehículos del personal de la minera. Pero lo principal fue ver que en las calles a la espalda y a los lados de la plaza se encontraba nuevamente las pintas con el mensaje de “CONGA NO VA”. Con los mismos tonos de color: rojo, verde y negro principalmente. En cantidad, se observó unos cinco, considerando que no son calles muy amplias ni el espacio es tan grande es un número importante y considerado de influencia en contra del proyecto.

Información complementaria

A lo largo del recorrido se pudo conversar también con algunas personas de la zona. En el caso de Cajamarca se señaló que en realidad no se habla tanto del conflicto como en la época de movilizaciones, pero que se sigue recordando aun que el tema no se ha cerrado gracias a las pintas que se han colocado.

En el caso de la provincia de Hualgayoc, es una zona que ha tenido influencia minera desde hace muchos años, se transformó culturalmente y en actividades económicas a causa de la presencia de distintas empresas. El estadio de futbol es sorprendentemente

inusual. Representa sin lugar a dudas un mal uso de los recursos económicos que se ganan debido al canon minero y deja en la duda si realmente solo es necesario que la empresa dé el dinero o dentro de su tarea debería estar también la capacitación hacia su buena implementación en las verdaderas necesidades de la comunidad.

Y por último, Bambamarca es la zona en la que se siente aún más la influencia del conflicto en su máximo auge. Las personas con quienes se pudo conversar de forma esporádica, señalaron que aun desde su perspectiva el conflicto no se ha cerrado, que en realidad la influencia de la actividad minera sí genera cambios tanto en el medio ambiente como en la cultura de su zona y se encuentran en la posición de seguir defendiendo lo que es suyo.



Mapa

Mapa de Cajamarca: Se muestra el camino recorrido desde la ciudad de Cajamarca, hasta Hualgayoc y por último al distrito de Bambamarca (Google Maps).

Imágenes del camino recorrido:



Foto: Provincia de Hualgayoc



Foto: Estadio Provincia de Hualgayoc



Foto: Bambamarca



Foto: Bambamarca

Pintas en contra del proyecto Conga



Foto1: Ciudad Cajamarca

Las principales pintas que se encontraron tanto en la ciudad de Cajamarca como en el distrito de Bambamarca.



Foto2: Bambamarca



Foto3: Bambamarca

La observación permitió demostrar que las organizaciones sociales, aludiendo a distintos movimientos y colectivos representativos para la comunidad, expresaron su postura en contra del proyecto minero Conga a través de representaciones radicales como son las pintas, que son su postura de resistencia a los cambios que puede generar la entrada definitiva de la empresa en la zona y el desarrollo del proyecto. Dichas variables fortalecen la hipótesis compuesta al inicio, de que no se tuvo una postura realmente abierta al diálogo, sino una serie de antecedentes que se respaldan en la mala reputación de la empresa Yanacocha.

4.2 Conversaciones que aclaran el panorama

Se realizaron diez entrevistas a diferentes personajes para acceder a una mirada más completa de las intervenciones comunicacionales de los actores identificados. Se procede a presentar los resultados más importantes de cada entrevista de manera ordenada por actor.

La Empresa Minera Yanacocha

Se realizaron tres entrevistas a personas vinculadas con la empresa Yanacocha durante el proceso de implementación del proyecto Conga. Dos fueron a personas que trabajaron dentro de una campaña de cambio de imagen para dar a conocer el proyecto Conga. Los dos personajes entrevistados trabajaron con la empresa en un periodo previo a junio 2012 y marzo 2013, sin embargo la información recolectada es de vital importancia para describir y analizar de manera más completa a la empresa y su enfoque sobre el Proyecto Conga. Y la última entrevista fue a un experto en sostenibilidad y reputación empresarial que otorga una mirada general sobre los antecedentes de Yanacocha y sus acciones.

La primera persona entrevistada fue María Gracia Córdova, comunicadora para el desarrollo de la PUCP. Trabajó para la consultora Toronja 2010-2011, entidad que asesora directamente a Yanacocha, en todo el proceso de su cambio de imagen para exponer el Proyecto Conga. Córdova explica, Yanacocha se preocupó por su mala reputación en la región de Cajamarca, por lo cual procuró crear una estrategia previa para exponer el proyecto y lograr su aceptación.

Se expone que se dio una investigación para identificar las zonas de influencia directa y luego se dirigieron todos los esfuerzos a esas zonas. Señala: “*Hicieron toda una campaña de comunicación previa para tratar de tener un contacto directo con las comunidades, y luego se trabajó en realzar la imagen de los reservorios*” (Córdova: 2014). Se menciona además que se realizó una investigación en la cual se demostraba que las lagunas no se iban a dañar a través de la creación de los reservorios.

Señala: *“El eslogan era ‘El agua primero, la mina después’ porque antes de empezar a hacer las operaciones de la mina, Conga se comprometía a hacer los reservorios primero para que la gente los tenga y los vea y así después hacer lo de la mina”* (Córdova: 2014).

Esta afirmación indicaría que la empresa Yanacocha sí realizó un trabajo previo de acercamiento y consulta a la población. Se llevó a cabo un trabajo conjunto y se realizaron entrevistas, se repartieron folletos, se creaban PPT, no era una sola acción la que se realizaba sino una con varias aristas. Sin embargo, luego de todo el trabajo que ella observó no comprende cómo se llegó a un estallido de un conflicto sin precedentes.

Córdova señaló que una de las ideas que se le viene a la mente en cuanto a la razón por la cual se generó el conflicto es que hay muchos intereses encontrados. Mencionó que no fueron pocos los que lo aprobaron: *“Yo vi el video y eran miles... habían colas así, todos salieron felices porque había sido un éxito”* (Córdova: 2014). Y luego que se dio este episodio de aceptación, no se podía entender cómo se llegó a un conflicto. Se menciona que se integran muchos intereses políticos, pero que además se encuentra la visión de las personas de que la mina es contaminación y con los antecedentes que se han podido observar, al parecer aun fue difícil. Termina diciendo: *“No estoy en contra de las empresas extractivas porque siempre van a aportar algo, son actores importantes. No iban a afectar tanto... Porque siempre algo afectan”* (Córdova: 2014).

Lo que expone María Gracia Córdova abre una idea nueva en la investigación, cambiando la mirada totalmente radical que se tenía que la empresa no trabajó su imagen ante la comunidad. Presenta a una Yanacocha que reconoce su mala reputación en la zona y que genera mecanismos para contrarrestar esta visión e introducir el Proyecto Conga con una imagen renovada y queriendo generar lazos de confianza. Pero, hacia el final de estas intervenciones, algo se quebró y todo el panorama cambió hacia la crisis.

El segundo personaje entrevistado, coincide con la visión de María Gracia Córdova pero ofrece una aproximación más completa. Sandro Venturo es el Gerente de Toronja, una consultora especialista en comunicaciones. Él fue también participante directo del proceso de Yanacocha previo a la crisis del proyecto Conga, pero además informó que conocía las intervenciones de la empresa durante el proceso de diálogo elegido.

Trabajó con Yanacocha específicamente durante el 2009, 2010 y parte de 2011. Como ya se señaló, se quería ingresar con una imagen distinta de la empresa. *“En realidad las personas con las cuales trabajamos de Yanacocha, tenían muy claro que para poder realizar de manera efectiva el proyecto, tenían que hacer las cosas de manera distinta”* (Venturo, 2014). Lo que se propuso entonces fue hacer algo que nunca se había hecho en la empresa. Analizar a la población de manera profunda para alcanzar una real aceptación.

Entonces, a través de intervenciones comunicacionales directas, las personas en las comunidades cercanas empezaron a responder. *“Se les decía que la idea es que llegara un proyecto minero gigante, de cobre y también de oro. El mineral se encuentra debajo de una de las lagunas y si el proyecto es viable hay que volarse cuatro lagunas por lo menos. Y se les preguntaba en sí que opinaban al respecto. Y las personas lo que respondían, es que esperaban trabajo y les den proyectos de desarrollo”* (Venturo, 2014). Es ahí donde la empresa debía delimitar muy bien sus competencias y se les explicó también que ellos podían contribuir, pero era el Estado que debía actuar.

Según lo que señala Venturo, el tema del agua era realmente sensible en la población, y es por eso que se trató de manera especial. Se pudo explicar de manera concreta a la comunidad que el agua no se iba a dañar, sino que por el contrario se cuidaría a través de la creación de reservorios. Él comentó:

“Y en época de lluvia que es la mitad de año tendrían agua, pero en la otra mitad del año que generalmente no tiene, podrían igual acceder a ella a través de los reservorios, y utilizar agua limpia, ya que el agua de las lagunas se contamina naturalmente por el mineral en ellas” (Venturo, 2014).

Teniendo en cuenta entonces que el tema del agua era el más sensible en la población, se planteó lo que se denominó el mensaje de todo el trabajo que se daría: *“El agua primero, la mina después”*. Y de la misma manera firmaron acuerdos con cada uno de los caseríos de influencia directa al proyecto y se efectuaron más acciones. Cuenta:

“Se inició el proceso de consulta ciudadana del EIA. Se usó la estrategia de primero de acercarse poco a poco a los diferentes caseríos y luego hacerlo de manera global, pero así se aseguraba que se apruebe. Por ejemplo, en

Celendín que se considera la ciudad cercana más influyente, se dieron seminarios técnicos, se invitaban a los especialistas en los temas, se hacían charlas, se hacían debates Sobre el aspecto ambiental productivo, energético, hídrico. Se dieron capacitaciones para que los más jóvenes empezaran en la construcción. Y se fueron trabajando proyectos de desarrollo de salud y educación. Y algunos aspectos productivos”. (Venturo, 2014).

Todo este proceso culminó en una audiencia pública en la cual se aprobó el proyecto. Señala: *“Se hizo un trabajo con las municipalidades, y hubo respuesta, fue mucho énfasis en la respuesta a las autoridades locales, la policía cuidaba por fuera y los ronderos por dentro”* (Venturo, 2014). Entonces como se señaló durante la entrevista, la tarea de Toronja culminó en el momento en el cual se firmó el acuerdo. La recomendación que se dio luego fue que se diera a conocer el éxito que se había logrado, para blindar el proyecto, pero debido a órdenes de Newmont, se decidió esperar.

El punto de vista de Sandro, al igual que el de María Gracia es de sorpresa, debido a que estando de cerca en todo el proceso de acercamiento de la empresa, es difícil comprender el punto de quiebre, sin embargo Sandro mostró uno. Según lo que pudo observar, el punto de quiebre nace con un panorama de nuevo Presidente Regional y nuevos alcaldes. *“Gregorio Santos primero se negó a reunirse con la empresa, luego accedió. Y al día siguiente se le culpó de traidor y fue ahí donde retrocedió”* (Venturo, 2014). Fue un panorama complicado en donde muchos intereses políticos se conjugaron.

“Yo creo que la bola de nieve se fue causando por el pasivo social que tienen un imaginario ya marcado sobre Yanacocha. Conga habrá sido interesante, pero era muy pequeña para revertir todos los pasivos de Yanacocha en imagen (Choropampa)”.

Entonces, con los antecedentes de por medio, se fue realzando el imaginario de que la mina contamina como hace siglos. Y comenzaron a fluir muchos puntos de vista, los que estaban en contra y presionaban a las autoridades, los que desde Lima miraban a la empresa mal, pero otros la miraban bien porque tienen todos los papeles “en regla” y debía darse desarrollo. Como señala Sandro la bola de nieve comenzó a crecer no solo

con los antecedentes sino con los nuevos prejuicios y un componente más que hasta ahora dentro de las dos entrevistas no se consideró, el tema de la confianza.

Yanacocha fue generando una bola de nieve, que no tenía cómo romperse, debido a que de por sí la confianza no se generó. Se pretendió que el cambio de imagen impulse que se establezca una relación que deje atrás los antecedentes, y estos tampoco permitieron que se genere esta relación. La mala reputación de la empresa que se le atribuye a intervenciones malas que realizó en el pasado, no se pudieron borrar.

En ese momento en el cual la crisis se acercaba, el personaje señala que Yanacocha volvió a acercarse a Toronja como consultora, entonces la estrategia que se le ofreció fue retroceder para calmar un poco el desastre, pero no se aceptó. Dice: *“Era mucho dinero. Y el gobierno les dijo que no retrocedan. Humala no iba a dejar que Santos le gane”* (Venturo, 2014). Todo esto demostrando que el Estado es débil en cuanto a su capacidad para solucionar conflicto y saber actuar.

Los datos que dio de las intervenciones comunicacionales de la empresa durante el periodo de diálogo fue, que básicamente no estaba activa directamente: *“En Cajamarca tuvieron que mover a todo su personal del campo. Los relacionistas tuvieron que salir. Con la crisis, sí es verdad que la empresa nunca se acercó. Se realizó más trabajo en Lima se hizo publicidad, hicieron reuniones con periodistas para explicarles y darles información”* (Venturo, 2014).

Esta última idea proporcionada por Sandro Venturo, responde directamente a la variable establecida de que la empresa no tenía realmente un plan específico de comunicación cuando la crisis llegó, lo cual estableció como principal acción el retroceso frente al proceso, aconsejada por otra consultora, la empresa se mantuvo en silencio, lo cual ha podido demostrar en la investigación que representó para la población la reafirmación de que la empresa no comprende su punto de vista y actúa de manera interesada.

El tercer actor entrevistado para el ámbito de la empresa es Jorge Melo Vega, abogado especialista en sostenibilidad y reputación empresarial.

Desde su perspectiva, el conflicto de Conga resulta ser complicado de comprender y tratar, debido a que cuenta con ciertos antecedentes en Cajamarca que generan que de por

sí la Empresa Minera Yanacocha no sea considerada como un actor de confianza y que genere a través de su actividad desarrollo para la comunidad.

Señala de manera enfática que uno de los principales problemas es que en esas zonas siempre estuvo ausente el Estado.

“Esa zona igual que otras zonas del Perú, no se sienten partes de un país en el cual su Estado nunca ha estado pendiente de ellos. Si recordamos recién con Velasco y la reforma agraria, muchas zonas rurales pudieron surgir como nuevos agricultores y poseer sus tierras. Pero luego con el retorno de la democracia, de nuevo la sensación de que siempre los dejaban de lado regresó” (Melo: 2015).

El segundo tema que sale a relucir para el personaje es que Cajamarca ha sido desde siempre un lugar donde la minería ha formado parte de la actividad principal que era la agricultura. En un inicio con la minería informal se causó muchos daños en algunas zonas, lo cual fue generando que la población rechazara esta actividad. En un momento posterior cuando la minería entró al país con mayor auge, es decir en los años noventa, el actor señala que el ingreso de estas grandes empresas mineras generó ciertos comportamientos en las personas nuevas que llegaban, que no eran aceptados por la población.

“Pasó que en las pequeñas comunidades cercanas a los proyectos mineros, empezaron a tener la necesidad de aumentar su capacidad de productos debido a que los proveedores y personas contratadas para la mina se mudaban a vivir ahí. Lo cual generó por ejemplo que la comida suba de precio, naciera la prostitución y la delincuencia. Y todos estos comportamientos se los asociaba directamente a la mina” (Melo: 2015).

Todos estos puntos que señalados por Jorge Melo, permiten entender los antecedentes de la actividad minera dentro de la región de Cajamarca. Las personas van generando mitos sobre sucesos que no les agradan y se va formando un imaginario negativo en torno a cualquier proyecto que pueda llegar a la zona, lo cual respalda la teoría de la presente investigación sobre que en realidad el proyecto de Conga ya tenía una base de ciertos sucesos y episodios negativos a su alrededor que sin importar las acciones que realicen, seguirán siendo considerados para la población como entes no deseados.

Y según lo que indica Melo, hay un punto más específico que afecta la reputación de Yanacocha dentro de Cajamarca.

“Se ha señalado que el capital de Newmont estuvo relacionado con Vladimiro Montesinos. Y sin lugar a dudas si es verdad o no, ya causa dudas sobre su origen de corrupción” (Melo: 2015).

Este punto es muy importante si se toma en cuenta que una de las principales acusaciones que la población tiene hacia la empresa es la corrupción que ejerce hacia los medios de comunicación para que solo expongan la información que a ellos les conviene. Pero la reputación se ve directamente dañada.

Las dudas se empiezan a generar y se complementan según lo que señala el entrevistado, con una gestión ineficiente de la empresa para el manejo de crisis.

“A ver, posicionándonos ya en la época en la cual el Proyecto Conga fue lanzado, y todo inició en teoría bien, pero luego se rompió la comunicación. Y lo que es cierto es que la empresa Yanacocha es todo un ejemplo hacia lo que no se debe hacer” (Melo: 2015).

Según lo que señala Jorge Melo Vega, desde un inicio la empresa no supo manejar a su personal. Señala que una gestión eficiente siempre debe estar relacionada con su cadena de valor, es decir con la identificación de todos los impactos positivos y negativos que su actividad causa en la zona donde está posicionada.

La gestión de impactos entonces se relaciona con la identificación también de los Stakeholders principales de la empresa. Y en el caso de Yanacocha, uno de los actores más importantes no fue gestionado de la mejor manera, y estos son los proveedores, ya que ellos causaron desde un inicio, un shock cultural dentro de la comunidad en la cual se establecieron, y desde ahí los mitos hacia la minería, que ya estaban asentados en la cosmovisión de las personas, fueron brotando.

A esto además se le sumó el mal manejo de su personal interno, que en realidad se convierte en la cara de la empresa frente a la población. Yanacocha no supo en un primer momento crear valor a su personal para que ellos se apropiaran de la marca y se

identifiquen con la empresa. Si desde dentro de la organización no se preocupan por generar lazos de confianza, los mismos representantes no lo harán al externo.

Entonces, todos estos componentes forman lo que se llama la reputación de la empresa. Es algo que no se relaciona solo con la imagen de la misma, como señaló Sandro Venturo, que se hizo un cambio de marca a Conga para que no se la relacione con las operaciones anteriores de Yanacocha. Pero, en realidad lo que se debe modificar son las intervenciones mismas de verdadero acercamiento a la población.

La reputación para Jorge Melo es un componente que va más allá del nombre de la empresa, es algo que se va formando, se tiene que ir construyendo con relaciones de confianza hacia la población

“La empresa se olvida muchas veces que su público objetivo en un proyecto minero no solo es aquella población que se encuentra en el llamado primer anillo, sino que existe un segundo anillo, una zona que en realidad alberga a los proveedores y trabajadores de la mina. Un lugar que sufre más los cambios culturales de la población y se ve afectada por el nacimiento de delincuencia y prostitución” (Melo: 2015).

Lo que señala el entrevistado es de suma importancia, debido a que en realidad en el caso del conflicto de Conga se señala que los que en realidad estaban en contra eran las personas que se encontraban en el segundo anillo. Ahí es donde se debió trabajar para que no se generara más rechazo hacia la unidad minera.

Como última idea, el entrevistado señaló que en el caso del conflicto de Conga, la reputación de la empresa está dañada y es muy complicado poder recuperarla. La reputación como él la considera es una conducta que se va construyendo con el tiempo. Y para recuperarla en realidad se necesita tiempo y constancia.

Entonces la mirada y análisis de los tres profesionales entrevistados demuestra que la empresa sí tuvo un trabajo previo a la llegada de la crisis, pero tuvo un plan establecido de comunicación luego de que la crisis llegara. Se fortalece entonces esta variable dentro del estudio, al señalar que en el momento específico de la crisis, la empresa se retiró y permaneció en silencio, lo cual a la vez causó que la población sintiera que se reafirmaba

la variable de poca empatía hacia ellos de parte de la empresa, y los antecedentes resurgieron como avalancha causando que la mala reputación se fortalezca.

La variable de mala reputación, se ha encontrado también a través de la información señalada como fortalecida. Jorge Melo enfatiza que Yanacocha tiene muchos antecedentes que fortalecen su mala imagen y esta no se puede cambiar con una tarea como la que realizó Toronja, debido a que los temas se sostienen sobre una falta de confianza, y la confianza se va construyendo y fortaleciendo con el tiempo y recuperarla es una tarea que debe ir desde lo interno de la organización con un trabajo de gestión de la cadena de valor y la relación con sus grupos de interés principales.

Por último la variable de resistencia al cambio de parte de la empresa se sostiene en la información encontrada de que Yanacocha no presentó un plan de tratamiento de crisis, no trabajó desde el interior de la organización para contrarrestar los daños causados en su reputación.

Estado

Del lado del actor Estado, la primera entrevista fue a un funcionario del Gobierno Central: Ever Hernández, gobernador de Cajamarca en 2014. La visión de Hernández es mucho más compleja y a pesar de ser un actor que depende del Gobierno Central, realiza un análisis crítico de la situación.

Comienza señalando que las causas que realmente engloban un conflicto social tienen que ver con muchos factores. Por un lado, está el factor ambiental, se habla del miedo que la minería contamine el medio ambiente y todo lo que hay en él, se tiene una visión satanista de las empresas mineras debido a los antecedentes ya conocidos. Luego se explora en los factores sociales, aludiendo a que con la entrada de una nueva actividad económica se genera mucha expectativa en la población: *“Todo el mundo espera trabajar en la mina, mejorar sus ingresos... Y esta expectativa genera una especie de ansiedad cuando la realidad te demuestra que no todos van a poder trabajar en la mina...”* (Hernandez, 2014). Dicha expectativa causa a la vez una presión sobre la empresa, ya que la población cree que debe comportarse como el Estado y proveer para todos.

Luego este se conjuga con un factor económico, pasa algo parecido que con la sociedad en general, pero las pequeñas empresas que piensan que todas pueden participar de la actividad minera, pero eso no es cierto. Y por último un factor político, debido a la ineficiencia del Estado en la prevención y manejo de los conflictos, que se ve enfrentada a grupos antimineros que tienen el mensaje bien elaborado *“Eres pobre porque la minera te ha hecho pobre, entonces no dejes que la mina entre”*. Y las empresas mineras dicen que van a dar desarrollo a la población. (Hernandez, 2014). Detrás de este mensaje existe algo de verdad, es una región que con más de veinte de años de minería no ha salido de la pobreza, no se ha dado un desarrollo que realmente se refleje en toda la Región.

La opinión del entrevistado de manera directa es:

“Mi apreciación es que los dos mienten... La mina no es solución para la pobreza ni la causa de esta. Es una actividad económica que con todos sus problemas puede o no contribuir a aliviar el tema de los problemas de ingreso familiar, ahí termina y obviamente hay ahí un problema político de fondo” (Hernandez, 2014).

Es decir que no es un solo factor el que se ve involucrado, sino muchos a la vez y ninguno puede ser correcto o erróneo, cada uno puede tener su parte de verdad. El problema es que cuando cada postura es polarizada se causa un conflicto sin lugar a resolución, lo cual refuerza la variable señalada de que cada actor tenía una postura radical hacia su posición y esto no permitió que durante el diálogo se llegaran a acuerdos reales.

El tema de la minería para el personaje no es un tema de ahora, pero si ahora se crean más conflictos al respecto es porque se está “vendiendo” un discurso que ha sonado creíble para toda la población y que de alguna manera se apoyó en un movimiento político detrás que lo sostiene y lo acompaña (Hernandez, 2014).

Por ultimo señala su postura hacia el Gobierno Regional y del Gobierno Central:

“El imaginario colectivo se vende que el Gobierno Central apoya a las empresas y el Gobierno Regional a las comunidades pero eso no es así. Nosotros tenemos un enfoque en el sector minero y este consiste en hacer reformas importantes. No se puede prescindir del sector minero, es el que más conflictos sociales te genera entonces algo está fallando. Creemos que

este sector minero se debe hacer bajo determinadas condiciones”
(Hernandez, 2014).

Para el personaje en cuestión a la decisión que se tome debe conjugarse las dos visiones. Y se debe dejar de lado la visión radical de un personaje que no le hace bien a la Región reafirmando a Gregorio Santos, al respecto señala:

“Tiene una actitud bastante irresponsable tratar de dividir a la población en dos. Está tratando de levantar una plataforma política muy incoherente y descabellada pretender hacer que una economía se base solo en la actividad agrícola es una locura. El escenario político dentro del Gobierno Regional está un poco polarizado” (Hernandez, 2014).

De esta declaración se puede identificar la relación de contrariedad que existe entre el Gobierno Central y el Gobierno Regional dentro del tema del conflicto de Conga. Se van acercando las ideas de por qué no se pudo realizar un proceso de diálogo exitoso, es porque las ideas están polarizadas entre unos y otros.

La siguiente entrevista que conforma el actor Estado, fue a Carlos Eyzaguirre, quien es el jefe de la oficina de conflictos del Ministerio del Ambiente. La labor central de la oficina es asesorar a la alta dirección en la intervención, gestión y seguimiento de los conflictos de forma coordinada con las demás oficinas dentro de los otros ministerios que se involucran. Eyzaguirre señaló que desde su punto de vista un conflicto social es:

“Una disputa entre dos o más actores que tienen intereses opuestos y que comprometen lo público, lo colectivo, sino no podría ser social” (Eyzaguirre: 2015).

En el caso específico del conflicto de Conga, desde un inicio se pedían reuniones en las cuales presentaban documentos. Y según lo que cuenta Eyzaguirre sí se llevaron a cabo, pero siempre existía la delgada línea roja con lo técnico, lo que es difícil de concordar, cuando se quiere explicar en términos claros que la actividad minera puede convivir con el cuidado de los recursos naturales. Y en este punto, señala:

“Tener en cuenta que lo político en algún punto también se llega a involucrar. Ciertos personajes que se involucraron como Gregorio Santos,

que mostró un apoyo a la población por la cual obtuvo el llegar al Gobierno Regional” (Eyzaguirre: 2015).

Señala además que en el momento en el cual se dio la crisis dentro del conflicto, esta logró disolver a un gabinete. Y en el siguiente paso el Estado no se acercó de forma directa. El procedimiento habitual es que la policía ingrese primero a la zona para controlar la crisis y luego ingrese la comisión para entablar el diálogo.

Al ser el caso Conga un conflicto de mayor envergadura, se dio la participación directa de los ministros y del Premier. Se inició el proceso de identificación de personajes claves para conformar el proceso de diálogo. Sin embargo, como señala Eyzaguirre:

“El ejercicio de mediación que se dio, no concluyó en un buen puerto. Luego del costo social, costo público y privado Se quiso crear otro mecanismo. Cuando la crisis pasó se ofreció otro mecanismo. Un peritaje al EIA”
(Eyzaguirre: 2015).

Según lo que señala Eyzaguirre, este peritaje se mostró como otra opción para llegar a un acuerdo en el cual se quiso ofrecer a la población la oportunidad de que un ente externo realizara un estudio y pudiera desarrollar las líneas de mejora que debía tener el EIA. Se llevó a cabo por un equipo de tres españoles quienes concluyeron que debían hacerse modificaciones y estas fueron aceptadas por la empresa.

Por otro lado, el entrevistado precisó que otro mecanismo del Estado en el momento que el proceso de diálogo no avanzaba, fue el de generar confianza y que todos los sectores contribuyeron con la promoción de actividades en la zona a base de proyectos de desarrollo que iban lanzando los ministerios involucrados.

Organizaciones Sociales

La primera entrevistada fue la periodista Amanda Gonzales, autora del documental Radio San Juan que donó a la investigación algunas entrevistas que realizó. Gonzales expresó una posición contraria al proyecto Conga. Desde su punto de vista, las personas a las que entrevistó expresaron temor respecto a las consecuencias socio ambientales del proyecto:

“Lo único que quieren las personas ahí es que los dejen vivir, ni siquiera que quieren mejorar. Solo quieren sobrevivir” (Gonzales: 2014).

Defienden las lagunas a través de los guardianes que son los ronderos. Y señala que su principal medio de difusión ante los sucesos es la boca a boca entre los pobladores para contar la verdad de lo que sucedió. Mantiene la postura que la empresa no tuvo ni la más mínima intención de acercarse a la comunidad para explicar el proyecto y consultarles, lo cual resalta la variable de la mala percepción que se tiene hacia la empresa por su mala reputación.

La segunda entrevista fue realizada a Rafael Palma, integrante del Frente de Defensa de Bambamarca. Mostró una postura radicalmente opuesta al proyecto Conga. Señaló desde el inicio de la entrevista que la empresa entró a trabajar “sin el permiso del pueblo” (Palma, 2014), lo cual alude a la actitud de que no se acercó para conocer las necesidades y miedos de la población frente a un proyecto minero de esa magnitud. Pero se contradice al señalar que igual así se les hubiese preguntado, no hubieran aceptado, debido a que se tiene la idea frontal de que la mina contamina y ellos no quieren, no les interesa el oro:

“Lo que la empresa quiere: ellos nos han dicho que nos oponemos al desarrollo, pero si fuera esto no habría pobreza en Cajamarca. Desde que ingresó ha habido más corrupción. Su desarrollo es para ellos, llevando nuestro oro de nuestro territorio y para nosotros el desarrollo es la agricultura y la ganadería. En cambio la minería no nos da trabajo, explotan a los campesinos y encima quieren contaminar nuestras aguas” (Palma, 2014).

La mirada desconfiada y de rechazo de estos movimientos en contra del proyecto existen desde los antecedentes, pero se alimentan también de una diferente visión de desarrollo entre los diferentes actores.

Se relata además que una vez que se decidió colocarse en contra del proyecto Conga, se convocó una reunión de todas las comunidades de la zona afectada para crear un Frente

de Defensa en coordinación con las rondas campesinas. Y esto se puede considerar como una acción de comunicación, para ir uniendo todas las fuerzas de los frentes.

Luego se señala el apoyo directo del Gobierno Regional, el cual ayuda a través de combustible y asesoramiento en documentos de resistencia y el prestado de abogados cuando surge algún conflicto con los dirigentes. También el apoyo de Grufides y otras instituciones.

Como intervenciones directas de comunicación se señala la principal que es interpersonal. De boca a boca se va paseando por todas las comunidades para que se unan a la causa. Y además, se utilizan las visitas de diferentes instituciones, personas, estudiantes, extranjeros y del Perú, para dar a conocer la versión de los hechos desde su perspectiva (Palma, 2014). Termina señalando: “*Hemos dicho, daremos nuestra vida por nuestra agua, ya no somos más ingenuos*” (Palma, 2014). Lo cual señala su posición radical contraria al proyecto Conga.

El tercer personaje entrevistado a favor de las organizaciones sociales y del CONGA NO VA, fue Gonzalo Valera, un comunicador trabajador del Canal 45, medio de comunicación que se ha mostrado siempre en contra del Proyecto Conga.

Empieza describiendo que la visión negativa que se tiene de Yanacocha es reforzada por la corrupción que ejerce en los medios de comunicación. Señala: “*Aquí el 95% de la prensa es corrupta, está financiada por Yanacocha y los que quedamos somos unos cuantos que estamos tildados de todo como antimineros que en general yo no estoy en contra de la minería*” (Valera, 2014). Este testimonio deja ver que se considera que la empresa compra sus propios intereses lo cual la convierte en un enemigo peor.

Comenta además que el principal problema dentro del conflicto es que la empresa no pudo acercarse a la población de manera correcta. Y cuando estalló el conflicto, tampoco fue así, no hubo un acercamiento durante un proceso de diálogo transparente. Del lado de los que apoyan al CONGA NO VA, se desarrollaron intervenciones comunicacionales a través de los pocos medios de comunicación de la zona de Cajamarca que no son comprados. Se emitían durante el periodo junio 2012 a marzo 2013, la información verdadera de lo que estaba pasando (Valera, 2014).

Desde su punto de vista, no defiende a ninguna autoridad, opina que el Estado en general no supo actuar de manera adecuada, y si bien el Gobierno Regional apoyó, se puede decir que también habían intereses de por medio. Es decir, la imagen del Estado está desprestigiada por considerar que está del lado de la empresa.

La cuarta entrevista fue a Andrea Vela, comunicadora que perteneció a Grufides. Dentro de su experiencia ella tuvo un acercamiento al proyecto Conga desde antes que se genere la crisis. Tal como ella indica, la primera vez que llegó a Cajamarca se topó con los fuertes antecedentes que las comunidades tenían hacia la minería. Una de las poblaciones que pudo visitar fue Bambamarca. Esta es directamente afectada por el conflicto de Conga.

Desde su punto de vista, la historia de la minería en Cajamarca ha tenido fallas repetitivas, no importa qué empresa sea la que generó el daño. La población fue construyendo este imaginario en contra. Y en el caso específico de Yanacocha señala:

“Uno de los errores principales de Conga es que responden a la plata, al dinero y al hacer eso tienen como cero consideración hacia la vida humana. Han sido casos de tragedia, casos colectivos que están en la pobreza o de personas enfermas. O que vive asustada por que están amenazados. Y es frustrante ver cómo una empresa tan grande, con tantas influencias, tenga tanta falta de ética y valor hacia el ser humano” (Vela: 2015).

Esta idea es muy potente dentro de la información que se ha recogido, porque muestra que desde los inicios del proyecto de Conga ha sido rechazado por un sector de la población, lo cual también contradice el testimonio de la empresa, la cual señala que desde un inicio la comunicación fue fluida y entendida por la población.

El personaje señala además que el acercamiento que posteriormente tuvo al conflicto fue aún más revelador. Pudo acercarse a muchos líderes que le fueron contando los impactos del proyecto Conga. *“Me dijeron muchas cosas y me empezaron a realmente demostrar que el proyecto de Conga iba a causar daños irreparables” (Vela: 2015).* Y es lo que se respalda a través de la entrevista con el especialista en sostenibilidad Jorge Melo, señalando que la empresa lo que debe tener son lazos de confianza con la población.

Desde el punto de vista comunicacional, en el caso de Yanacocha teniendo antecedentes negativos de por medio, no supo manejar con la comunicación efectiva el momento de crisis para generar un acercamiento.

La población quería hablar, se acercó al Estado para buscar un diálogo. Al mismo tiempo se fue fortaleciendo la idea de la protección del recurso del agua. Se fueron impulsando como primera intervención comunicacional la creación de documentales que iban mostrando lo que ocurría. Esto con el apoyo de ONG extranjeras o independientes que estaban en contra de la minería.

Hasta este punto, entonces, los antecedentes pesaron realmente en el curso del conflicto de Conga, con idea fuerza de que iban en contra de la minería, no cabe duda de que la tarea de la empresa tenía más dificultades, profundizadas por la falta pero de un plan y estrategias idóneas para el caso.

Desde la ONG en la que participó Vela, Grufides, señala que se fueron realizando ciertas acciones como medida de apoyo.

“Básicamente la idea desde Grufides era poder generar material comunicacional que puedan concientizar en temas del agua y del cuidado de los recursos naturales. Luego se intentó crear una escuela de líderes, la idea era que desde la formación de estas personas se pueda contar con un discurso unificado en contra de la minera” (Vela: 2015).

Esta intervención comunicacional es resaltante. Básicamente se señala que Grufides sí tiene una idea de que exista minería, pero con ciertas medidas que garanticen la protección del ambiente y la integridad de la población.

Otro actor muy significativo para Vela que se puede considerar como dentro de la intervención comunicacional desde el punto de vista de acción, son las rondas campesinas, al respecto señala: *“Tienen sus propios líderes su propia política y dentro de ellas como un actor bastante importante son las mujeres, porque son los que tienen más tiempo de meterse a mover el tema y están preocupadas porque son madres” (Vela: 2015).*

Las rondas campesinas se señalan como un actor muy importante dentro de la defensa de parte de la comunidad. Hasta cierto punto se han considerado como rebeldes, pero Vela precisa que en realidad protegían lo que creen.

“Es cierto que se habla de rebeldes, en realidad este imaginario se fue creando debido a que los medios de comunicación captaron la última etapa. En un inicio cuando todos los actores del Estado les cerraron la puerta, jamás se conoció, pero luego la comunidad siempre era la radical” (Vela: 2015).

Pero lo que sí es cierto es que esta defensa luego se vio politizada con la presencia de Gregorio Santos en muchas de las intervenciones que se realizaban. A esto se acota que el tema político sigue involucrándose dentro del este conflicto como un componente que parece ser muy importante.

Una acción muy importante que señala Andrea Vela son las pintas o los murales. A través de este tipo de expresión se fueron exponiendo en distintas partes de la ciudad y las zonas afectadas, la posición en contra del proyecto.

Al respecto, se puede resaltar que en la observación también se rescató la importancia de esta expresión. Pero fuera de lo que se señaló debido al viaje, Vela nombró otro tipo de mural en el cual la comunidad se juntaba y realizaban realmente obras de arte en las cuales expresaban la cosmovisión que no es quizá compartida por los otros actores.

Por último, la entrevistada considera que el conflicto no se ha solucionado y que todo va a depender del nuevo gobierno que se elija en las elecciones de 2016. Debido a que el conflicto de Conga se encuentra en un punto en el cual retroceder para cualquiera de las partes se considera como algo imposible.

Este último personaje al cual se entrevistó de manera más corta, es un representante de la ONG Grufides, quien estuvo muy involucrada en los momentos más álgidos del conflicto y en el periodo de diálogo establecido. En la entrevista realizada se resaltó la opinión hacia la actividad minera y su actividad como parte de la ONG, comunicacionalmente hablando.

Señaló como primera idea fuerza, que la minería va más allá de ser un problema estructural, es cierto que reconoce a Cajamarca como una zona que contiene en su imaginario social antecedentes negativos, pero hay muchos componentes más alrededor de la actividad minera que transforman la zona donde se posiciona.

“El desarrollo de la minería no es solo el desarrollo de las actividades de una empresa que extrae los minerales, es la implantación [desarrollo y extinción] de una amplia red de actores - tecnologías - medios (un ecosistema - sistema artificial) de escala global, que no solo cambia los territorios físicos, sino también impacta los territorios inmateriales (imaginarios, narrativas)” (Sanchez:2015).

Como lo señala el entrevistado, el ingreso de un proyecto minero a una zona es en realidad. El choque de dos ecosistemas, dos formas de ver, comprender el desarrollo y los recursos del territorio. Se puede deducir según lo investigado que este punto de vista que presenta el entrevistado impulsa la idea de que por un lado la empresa comprende el desarrollo como el cambio hacia una economía más dinamizada, pero que la explotación de recursos y el choque de culturas son inevitable. Y el otro punto de vista, protege la extinción de los recursos, se niegan a ver cambiar su espacio y que ingresen nuevas dinámicas de vida.

Va más allá de una negación, significa la modificación de un estilo de vida y lamentablemente si esto se debe dar deben plantearse buenas estrategias de comunicación, que hasta el momento no se puede demostrar que hubo en el conflicto de Conga.

Señaló por último que las principales intervenciones que se realizó desde Grufides fue tratar de visualizar los impactos que la minería y un proyecto como Conga podrían causar si es que no se establecían los parámetros necesarios. Los riesgos que se podían correr, teniendo en cuenta los antecedentes que acompañan a Yanacocha. (Sánchez: 2015).

Es decir que la tarea principal de Grufides fue velar por los recursos naturales que podrían verse afectados debido al ingreso de un proyecto minero, esto demostrando que en realidad la población sí tuvo un respaldo de organizaciones con un mensaje radical, pero

no en el sentido de violencia sino de polarizar su discurso hacia una posición imposible de modificar, la variable de resistencia al cambio resalta en esta entrevista.

En las cinco entrevistas realizadas, se destaca que se ha llevado a cabo una comunicación directa como la principal acción de comunicación impartida durante el periodo de diálogo, además de apoyarse en los medios no comprados y utilizar la visita de personas foráneas para divulgar su lado de la historia y conseguir más apoyo. La postura de las organizaciones sociales que respaldaban a la población era de pensamiento y acciones radicales, si bien se ha podido encontrar que este comportamiento no fue desde así el inicio, debido a que los integrantes de Grufides señalan que se trató de buscar conversación con el Estado, pero no se tuvo éxito, luego de eso se polarizaron sus pensamientos hacia el cuidado de los recursos y así se fortalecen las variables: mala reputación de la empresa, acciones y comportamiento radical y resistencia al cambio, como aquellas que van justificando el fallido proceso de diálogo.

La última entrevista realizada se adapta como general dentro de la organización. Se conversó con José de la Torre, comunicador de profesión que gracias su trabajo pudo estar durante mucho tiempo cerca del conflicto, justo en el periodo identificado para la investigación, por lo cual podrá dotar de una mirada general del proceso de diálogo llevado a cabo de junio 2012 a marzo 2013.

Según lo que él relata, se debe tener en cuenta, en primer lugar, la actividad de la empresa minera. Es una entidad cuyo interés es aumentar sus recursos y generar ganancias. Una empresa que muchas veces tiene su área de comunicaciones dentro de recursos humanos o relaciones institucionales, lo cual no permite un verdadero desarrollo y difusión de la comunicación.

Por otro lado, se debe considerar que la empresa tiene, por ser transnacional, dinero en la bolsa de valores, por lo cual un conflicto significa una baja en su valor dentro del mercado, por lo cual solucionan sus problemas con comunicación e intervenciones de comunicación que vayan hacia lo comunitario, pero que no está observando los problemas de fondo. Señala: *“En el caso específico de Conga, estás tratando con un grupo de personas que vienen de un proceso muy difícil. Pasivo minero, un problema de la percepción de las personas”* (De la Torre, 2014).

Y Yanacocha según lo señalado por el entrevistado no solo se enfrentó a esto, al ingresar compraron terrenos, luego de un tiempo muchas de las personas quizá no utilizaron su dinero de la mejor manera y cayeron en pobreza. Otro grupo en el campo que tenía gran resentimiento a la empresa minera alimentada por una percepción de muchos años atrás.

Entonces las acciones de la empresa fueron: “*Cambio de marca, el crear Conga. Videos de ahora con la nueva ampliación... típico video corporativo*” (De la Torre, 2014). Pero, por la postura que mantiene el personaje, en este contexto no iba a funcionar.

Se conjugaba una situación en la cual se necesitaba algo más. Existía una cantidad de públicos que la empresa quizá no tomó en cuenta. Y se concentró en el público de influencia directa, pero es justamente ese público que no está cerca el que se concentró para ir en contra del proyecto (De la Torre, 2014).

Durante el proceso de diálogo se habló mucho de la corrupción en los medios de comunicación, otro enemigo que la empresa debía combatir. Todo estaba en contra, existía una situación que no se pudo ver en lo profundo.

4.3 Análisis de los recursos comunicacionales

Las matrices de análisis del discurso que se presentan a continuación han sido elaboradas de manera específica debido a las características de la unidad de observación.

Se han utilizado para el análisis de las intervenciones comunicacionales de cada actor, la adaptación de cinco matrices.

1. Matriz de soportes virtuales: se utilizó para describir tres tipos de canales que usaron los actores dentro del periodo elegido poder difundir sus ideas y defender sus posiciones frente a los demás actores.
2. Matriz de material publicitario: se ha llevado a cabo el análisis de contenido de los materiales publicitarios difundidos por dos de los tres actores involucrados en el conflicto de Conga.
3. Matriz de notas de prensa: se destina para analizar notas de prensa publicadas por los actores dentro del periodo de diálogo estudiado de junio 2012 a marzo 2013.

Se ha podido identificar las principales figuras involucradas, los roles, la razón del mensaje, etc.

4. Matriz de noticias periodísticas, a través de ellas se ha podido analizar el discurso de los actores que han sido expuestos en los medios escritos. Y de forma general, se presenta una mirada transversal de los tres actores desde los diarios El Comercio y La República.
5. Matriz de análisis de documental: utilizada para analizar el discurso en dos documentales seleccionados para el presente estudio. El primero es uno realizado por Amanda Gonzales, titulado Radio San Juan. Se analizará específicamente algunas entrevistas que se llevaron a cabo. Y el segundo es “En el corazón de Conga”, realizado y dirigido por Isabel Guarniz.

Se procede a presentar el análisis igual que en el apartado anterior, por cada actor.

Empresa Minera Yanacocha

Para este actor se analizó sus intervenciones comunicacionales desde matrices realizadas para análisis del discurso. Se presenta lo que se pudo indagar.

Dentro de los **soportes virtuales** que utilizaron para distribuir información durante junio de 2012 y marzo del 2013, específicamente sobre el proyecto Conga, encontramos: Facebook, página web de la empresa y un blog.

La primera unidad de análisis fue la página principal del Facebook. A través de cuatro publicaciones elegidas según el periodo indicado y que tocarán el tema del proyecto se descubrió que la empresa sí utilizó de manera constante este medio para expresar su posición en cuanto al conflicto y el proceso de diálogo. Cuenta con 62 161 seguidores, lo cual representa un número medio en cuanto a ingreso de la población.

Entre sus publicaciones se encuentra texto que defienden a la empresa, colocando información sobre los modelos de responsabilidad social y desarrollo con los que cuenta de alguna manera para el contexto que se vivía, poder defenderse de manera pacífica mostrando sus beneficios. Sin embargo, algunas publicaciones no funcionaban como se querían y había comentarios que no creían las publicaciones: “*Yo no estoy de acuerdo*”

con que malogren nuestras aguas” (Usuario de Facebook, 14 octubre 2012). Luego se encontró dos publicaciones más directas con el contexto del conflicto, una en la cual se coloca como título: *“El agua primero, la mina después”* (Publicación en Facebook Yanacocha, 7 noviembre 2012). Aludiendo a que desde la perspectiva de la empresa sí se está dando una preocupación por el agua, una manera directa de defenderse de las organizaciones sociales que los acusan de contaminadores. Al igual en la siguiente publicación *“Yanacocha condena ataque contra la seguridad de Gregorio Santos y rechaza acusación irresponsable”* (Publicación en Facebook Yanacocha, 14 marzo de 2013), defendiéndose de las acusaciones que se le presentaron de atentar en contra del presidente Regional Gregorio Santos. Dicha publicación recibió sesenta likes y el respaldo de algunos seguidores: *“Cuando no Gregorio Santos haciéndose la víctima”* (Usuario de Facebook, 4 de marzo 2013).

Mantener activo este soporte virtual fue una de las intervenciones comunicacionales más importantes en el momento de la crisis, si bien la empresa guardó silencio formal y no se acercó directamente a la población. Los soportes virtuales utilizados demuestran que sin contar con un plan de comunicación establecido, hacían esfuerzos para mostrar su postura frente al conflicto, pero esta sí se muestra polarizada hacia sus intereses, exponiendo firmemente que el proyecto Conga se debe realizar y que no estarían perjudicando al medio ambiente.

Por otro lado, se encontraron dos páginas web y un blog, a través de los cuales la empresa también difundió en el periodo establecido dentro de la investigación sus ideas y posición. En su página web principal, resalta sus fortalezas como empresa, cuenta con un apartado solo que habla del proyecto Conga. Se puede encontrar el EIA que se aprobó por el Estado, y la información más específica sobre este. Luego tiene otro apartado que habla de su responsabilidad social empresarial, presentando sus principales proyectos. Sin embargo, la página se muestra como muy formal y poco accesible. Es decir que no es fácil encontrar la información que se busca.

Dentro de la página principal, indagando más se puede encontrar a ALAC (Asociación los Andes de Cajamarca), es un organismo que se desprende directamente del rubro de

responsabilidad social de la empresa. Y se presenta de forma más detallada todos los proyectos que Yanacocha tiene para fomentar el desarrollo de la Región de Cajamarca. Pero es necesario decir que no es muy conocida. Por último, se encontró un blog creado con el objetivo de reforzar el mensaje claro de: *“El agua primero, la mina después”* (cfr: Página web ALAC: 04/07/2014). En él se encontraron publicaciones constantes sobre el objetivo de la empresa de fomentar un desarrollo territorial sostenible a través de sus proyectos. Se hallaron publicaciones que realizaron pobladores de la zona a favor del proyecto *“El proyecto nos afecta a nosotros, no deben venir otras personas que nada tienen que ver con el tema”* (Testimonio de poblador, consulta 4 julio 2014).

Con la existencia de una organización con ALAC, la investigación se nutre de nueva información. Nuevamente surgen indicios de que la empresa sí contó con acciones previas al estallido de la crisis con las cuales mostró un acercamiento a la población para modificar su mala reputación e imagen. Si bien no se puede basar todo en comunicados, sino en intervenciones concretas que se reclamó que nunca existieron, es una nueva pista concreta que puede refutar la hipótesis colocada.

El siguiente tipo de material analizado, es el publicitario. Se recolectó la información de materiales referidos a dicho proyecto, pero que fueron utilizados desde un tiempo antes del periodo junio 2012 a marzo 2013. Específicamente durante un periodo que se tenía como objetivo principal poder cambiar la percepción de la población frente a la empresa y convertir al proyecto Conga en algo viable. Esta información fue donada por Sandro Venturo, a quien se entrevistó para esta investigación.

A través de una serie de folletos dirigidos a la población de influencia directa al proyecto, se encontró que tenían una extensión promedio de veinticinco hojas, se estableció un formato accesible al público objetivo y se plantearon los temas a través de historias contadas mediante dibujos. En cuanto al modo de expresión se considera atractivo y sencillo. En general se puede decir que se concentró en un enfoque de presentar al proyecto Conga de manera transparente y entendible. Se establecieron títulos llamativos como: **“Con Mina arriba más agua abajo”**, **“El agua y la mina”** **“¿Que es EIA?”** y **“Gestión del agua en Proyecto Conga”**. Todos estos temas se concentran alrededor de la principal preocupación para la población: el agua. Se escogieron las figuras de

pobladores comunes de la zona para explicar tanto el proyecto Conga, como la gestión que se daría en el mismo con el agua.



Ejemplo de folleto: Se trabajó un mensaje claro y dibujos coloridos, se quería presentar la idea de que Yanacocha sí se preocupaba por los recursos naturales.

Luego se recolectó un folleto de tono más institucional, en el cual se explica de manera más técnica la gestión del agua dentro del proyecto Conga. A través de todo el material se pretende resaltar el valor que tiene el agua para la empresa y para el Proyecto Conga. El mensaje principal que se resalta en uno de los folletos utilizados previo al conflicto, pero que se destacó también fue: **“El agua primero, la mina después”** (Aviso Yanacocha, consultado 3 julio 2014). A través de este material la empresa divulgó directamente su posición frente al proyecto Conga.



Ejemplo Folleto institucional: Se buscó mensajes simples, que pudieran mostrar que la empresa confía que la actividad minera puede convivir con los recursos naturales de la zona, por lo cual se coloca la imagen de una laguna, que es lo que defiende la población.

Es importante resaltar que estos materiales fueron emitidos y difundidos antes de que la crisis llegue, lo cual alude a que las intervenciones comunicacionales que la empresa dio

a un inicio sí fueron directas y fluidas. Sin embargo, no se encontró el mismo material en el momento en el cual se llevó a cabo el proceso de diálogo. En ese momento las intervenciones fueron menos directas, hubo más silencio y se basaron en canales formales.

El análisis de las **notas de prensa** es un ejemplo del canal formal que la empresa sí utilizó como intervención comunicacional durante el momento del proceso de diálogo elegido. Las notas de prensa se encontraban dentro de la página web principal de la empresa Yanacocha, al alcance de todo el público. En general se encontraron las figuras de la empresa y la comunidad de Cajamarca. El principal uso que se le da a las notas de prensa es expresar su posición frente a los sucesos que ocurrieron en el periodo de diálogo elegido y aclarar, cuando es necesario, una serie de acusaciones que surgieron. Se precisa que las notas están dirigidas a toda la población.

Entre las notas de prensa encontradas resaltan: “**Culminó reunión de facilitadores del diálogo con representantes de Yanacocha**”, publicada el 23/7/2012, con el principal objetivo de dar a conocer que la empresa sí estuvo participando de manera activa e involucrada con el proceso de diálogo efectuado dentro del periodo elegido. Es un mensaje sencillo, pero claro, que expresa la postura de la empresa: “*Hemos venido aquí para escuchar y hemos traído toda la disposición para dialogar*” (Página principal Yanacocha Nota de prensa 1, consultada 3 de julio de 2014).

Luego se resalta otra en la cual se comparte información importante de la empresa con la comunidad: Escuchando a la comunidad: Yanacocha publica estudio independiente sobre percepciones en la ciudad de Cajamarca (Página principal Yanacocha (Nota de prensa 2 publicada 06/12/2012, Consultado 3 de julio del 2014). Se presenta claramente un estudio independiente que se realizó en el mes de agosto de 2012, en el cual se escuchó las principales percepciones y necesidades de la comunidad.

El objetivo de difundir este tipo de información, es una manera inteligente de sensibilizar a la población a través de un acercamiento de la empresa con las necesidades de la comunidad. Y la última nota de prensa elegida, que fue publicada el 27/2/2013, es de tono

más informativo para aclarar un hecho que se le imputa a la empresa, lo cual muestra que a través de este canal la empresa no solo distribuye información que pretende generar un acercamiento con la población de Cajamarca sino que también permite defenderse y dar su versión de hechos ocurridos. En este caso se le acusaba de tener un convenio oculto con la policía, y a través de la nota de prensa se expresa: *“Yanacocha requiere resguardo policial principalmente porque almacena mucho material explosivo”* (Página principal Yanacocha Nota de prensa 3, consulta 3 de julio de 2014) por lo cual las acusaciones fueron retiradas.

Los soportes virtuales y las notas de prensa se han identificado como las principales intervenciones comunicacionales que tuvo la empresa durante el periodo de diálogo elegido ya que se ha identificado que su acción directa hacia la población cesó, se guardó silencio esperando que la crisis pase. El material publicitario se difundió en un periodo anterior con el objetivo de crear lazos de acercamiento con la población, si bien no funcionó y estalló la crisis, sí existieron y son una prueba de que la empresa sí pretendió el acercamiento y el cambio de imagen. Pero aun así se deja notar su postura polarizada hacia sus intereses, el principal: que el Proyecto Conga se dé debido a que desde su perspectiva se pueden generar las condiciones para que los recursos naturales se preserven.

El Estado

Gobierno Central

Dentro del análisis de soportes virtuales, se han identificado tres páginas web: página web: PCM/ Oficina de Diálogo y Sostenibilidad, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Energía y Minas Las tres son entes representantes del Poder Ejecutivo del Estado, lo cual las convierte en la fuente oficial de información. Dentro de la PCM, se encuentra la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad, se tomó en cuenta debido a su implicancia directa con los conflictos sociales que ocurren en el país y en su interior hay un análisis del conflicto de Conga, a través de una pequeña cronología que da a conocer los principales hechos del conflicto. Se presenta un enfoque imparcial de análisis y dicha institución participó de manera directa en el proceso de diálogo que se realizó en el periodo elegido.

La manera en la cual se relatan los hechos expone a la población, pero no se comenta de alguna acción de la empresa.

De otro lado, el Minam y el Minem se presentan como actores involucrados en el conflicto debido a sus roles dentro del Estado. El Minam siendo el principal garante de la sostenibilidad del medio ambiente, mantuvo un papel principal durante los peritajes de 2012 al Proyecto Conga, con el objetivo de proteger el recurso del agua. Una vez estallado el conflicto participo en mesas de diálogo. El ministro Pulgar Vidal indicó: “Se protegerá al medio ambiente” (Página web Minam, consulta 4 julio 2013). Y de otro, el Minem, siendo el ente encargado de promover el desarrollo sostenible de las actividades energéticas y mineras y uno de los entes encargados de las concesiones participó también en el peritaje internacional para el Proyecto Conga, respaldando la idea de que este se debe llevar a cabo pero de manera responsable. También participó en reuniones de diálogo con las comunidades permitiendo que la población en un inicio participe del monitoreo directo del proyecto (cfr:página web minem, 04/07/4 2013). Los enfoques que se presentan son realizar el Proyecto Conga, pero de manera responsable.

Sin lugar a dudas estas páginas representan a los principales entes del Estado involucrados en el conflicto, la intervención comunicacional si bien no es directa pero es abierta a que cualquier público.

Siendo el diario El Peruano, el principal medio de comunicación para el Estado, se ha tomado como **análisis periodístico**. Se han clasificado seis noticias con el objetivo de tener un canal más de información durante el proceso de diálogo describiendo los mensajes que el Gobierno Central daba a través de este diario.

En general, se puede decir que la información iba dirigida a toda la población. Se utilizaban en casi todas las publicaciones, fotos para ilustrar y se resaltaba el título de manera más vistosa para que se conozca de antemano el tema de la noticia periodística. Entre las noticias tomadas, se juegan con varios temas. Se pretendió resaltar la posición imparcial del gobierno para poner orden en una situación de crisis en Cajamarca. “**Respaldo al Gobierno para poner orden en Cajamarca**” (Noticia 2, 5 julio 2012, El Peruano, consultado 3 de julio de 2014). Dentro de esta noticia se da a conocer el acuerdo

entre las diferentes bancadas del Congreso para apoyar que se ejerza el orden en la Región Cajamarca. El objetivo del mensaje es dejar en claro que el Gobierno Central sí está trabajando para calmar la situación que se vive en Cajamarca pero con un diálogo constante.



De otro lado, se observa una postura del Gobierno Central que radicaliza la imagen de Gregorio Santos en contra de un proceso de diálogo fructífero: **“Santos es obstáculo para retomar el diálogo”** (Noticia 3 El Peruano, consultado 3 de julio de 2014).

Esta noticia tiene un tono diferente, ya que se responsabiliza a Gregorio Santos de ser una barrera para el proceso de diálogo. Se colocan frases

como: “Invocación: Piden que escuche a su pueblo” y “El Gobierno Central siempre fomentará la solución dialogada y sin intransigencias” (Noticia 3, 6 julio 2012, El Peruano, consultado 3 de julio de 2014). Se encuentra un punto de quiebre entre lo que quiere el Gobierno Central y lo que la figura del Presidente Regional como líder pretende. Es un tono un tanto de acusación.

Contrario a la noticia anterior, se ha rescatado una en la cual se coloca: **“Compromiso de Newmont será primero con el Agua”**, se presenta a la empresa como responsable por el agua dentro del Proyecto Conga. Y como frases resaltantes se encuentran: “Presidente otorga plazo de dos años a minera la edificar reservorios” “Jefe del Gabinete afirma que tema Conga ‘ya salió’ del debate” (Noticia 4, 23 agosto 2012, El Peruano, consulta 3 de julio 2014). El Gobierno Central se está colocando en una posición fuerte dentro del proceso de diálogo, señalando que el Proyecto Conga sí va, ya salió del debate y que se ha acordado que la empresa sí se preocupará por el agua. Dicha posición se encuentra polarizada.

Y un tercer enfoque que se halla en el análisis, es que la empresa presenta de manera exitosa la entrada de más inversiones mineras al país. Continuando con la idea de que sí se deben llevar a cabo. “**Más inversiones Mineras**”, colocando como frases resaltantes *“Ni la incertidumbre por las crisis financieras... y tampoco los problemas ocasionados por el conflicto Conga han impedido el crecimiento de las inversiones mineras”* (Noticia 5, 26 diciembre 2012, El Peruano, consultado 3 de julio de 2014). De la posición del Estado a favor del diálogo, también se pretende generar un mensaje de confianza en la población, que sepa que se sigue avanzando en el desarrollo económico.

Desde las intervenciones comunicacionales identificadas en el actor Gobierno Central se sigue fortaleciendo la variable de comunicación ambigua. En un primer momento siendo el Estado el defensor de los recursos nacionales y una vez que el partido del actual Presidente llegó al poder, su mensaje cambió radicalmente. Tanto en los soportes virtuales como en el análisis periodístico al diario El Peruano, el mensaje principal del Estado es el apoyo al proyecto minero Conga, y sigue prevaleciendo un mensaje polarizado hacia el interés principal del actor, que es el crecimiento de la inversión minera en el país. Y no se ha identificado fuera de las mesas de diálogo que se establecieron, según lo que relatan los entrevistados, otro tipo de comunicación con la población.

Siendo el ente rector, las intervenciones comunicacionales del Gobierno Central, no estuvieron dotadas de creatividad.

Gobierno Regional

Dentro de los soportes virtuales analizados del lado del Gobierno Regional, se analizó la página web principal del Gobierno Regional. Se presentan como un ente regional con identidad propia, que tiene como objetivo ser el garante y protector del desarrollo integral y sostenible de la Región. En cuanto al proyecto, se declara abiertamente en contra del Proyecto Conga y lo llevó durante el periodo elegido a realizar diferentes intervenciones para invalidarlo. Se declaró que se estaba atentando en contra de los recursos hídricos de la región y contra el medio ambiente en general. Se realizó un seguimiento constante a los acontecimientos ocurridos en ese momento. Y se declaró como el principal protector del “CONGA NO VA” (cfr: página web Gobierno Regional de Cajamarca, 03/07/ 2014).

Por otro lado, se analizaron las notas de prensa en la página web del Gobierno Regional. En general se puede observar que su uso es directa y concretamente para expresar su posición en contra de la empresa Yanacocha, del Proyecto Conga y de todos los que estén a favor del mismo. Se seleccionó tres notas de prensa publicadas que tuvieron lugar dentro del periodo junio 2012 a marzo 2013, y entre sus principales características resaltan la imposición de que se cierre el Proyecto Conga.

En una primera publicación titulada: “**Gregorio Santos: El Presidente y su gabinete sometidos a las transnacionales**” (cfr: página central del Gobierno Regional, nota de prensa 1, publicada julio 2012, consulta 3 julio 2014), se acusa frontalmente al Estado de favorecer a las empresas mineras y el Gobierno Regional se presenta como el defensor de la Región Cajamarca. En otra nota de prensa: “**Gobierno Regional de Cajamarca exige retiro inmediato de Newmont de Conga**” (página central del Gobierno Regional nota de prensa 2, publicado 6 octubre 2012). Se reitera la posición del Gobierno Regional en que el Proyecto Conga se debe retirar del territorio de la Región. Se presenta un mensaje fuerte y un tono radical. Y por último, en el tercer ejemplo tomado: “**La defensa del agua será frontal contra los que quieren destruirla**” (página central del Gobierno Regional nota de prensa 3, publicada 4 marzo 2013) en la cual se presenta al pueblo con defensor del medio ambiente, pero el Gobierno Regional intercede como protector. Se especifica: “*El pueblo está defendiendo sus cabeceras de cuenca para garantizar agua limpia en Bambamarca, Celendín y Cajamarca*” (nota de prensa 3, publicada 4 marzo 2013).

Por otro lado, se identificó a través del análisis periodístico otra intervención comunicacional de este actor a través de Panorama Cajamarquino, el diario principal en el cual se veían las influencias y la postura hacia el Proyecto Conga. Se han elegido una muestra de tres noticias resaltantes, con la principal información dentro del periodo de junio 2012 a marzo 2013. Como información general se puede decir que va dirigida a toda la población, especialmente la cajamarquina y que la posición de las noticias que se presentan es en contra del Proyecto Conga. De una lado, de las organizaciones sociales que se describen como atentas en continuar con las movilizaciones que se dieron en esa época. Y los ronderos apoyando a la defensa de las lagunas, pretendiendo llevar a referéndum el Proyecto Conga. Una de las noticias más resaltantes fue: “**Gobierno**

Regional de Cajamarca: Someteremos a Consulta popular Proyecto Conga” (noticia 2, 12 octubre 2012, Panorama Cajamarquino, consultado 3 de julio 2014), colocando al Gobierno Regional como uno de los principales precursores en contra del Proyecto Minero Conga.

A través del análisis realizado para este actor con los soportes virtuales y el análisis periodístico, resalta la postura en contra del proyecto y de apoyo a la población. A pesar de que pertenece al órgano estatal, refiere una posición totalmente inversa que el Gobierno Central lo que fortalece las variables de mensajes radicales e intereses relacionados meramente con la comunidad y el territorio.

Organizaciones Sociales

Se analizaron soportes virtuales. Se eligieron dos movimientos específicos que utilizaron el Facebook. Por un lado Celendín Libre y por otro, el Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca. En ambos casos, hay 788 seguidores aproximadamente. Y no se publicó dentro del periodo elegido de manera tan constante. Pero en las publicaciones incitan a defender la posición del CONGA NO VA presentando antecedentes de proyectos que Yanacocha ya realizó, para observar los desastres ambientales que causó. Otras publicaciones muy resaltantes son el llamado a que más personas se unan a la causa en contra del Proyecto Conga: *“Ha llegado la hora de levantarnos y enfrentarnos a este sistema mediocre, continuista, traidor. Todos a unirse sin excepción, la lucha es de todos y no solo de los cajamarquinos”* (publicación FDAC, 25 junio 2012). Se encuentran comentarios positivos como: Viva CAJAMARCA gente valiente dan el ejemplo a todo el Perú fuerza, Viva CAJAMARCA (usuario en Facebook, publicado el 26 junio 2012), pero también negativos, *“Bueno si la minera es negativa, entonces que proponen para generar trabajo”* (usuario en Facebook, publicado 7 septiembre de 2012).

En cuanto a las páginas web más resaltantes de las organizaciones sociales, se seleccionaron tres: Celendín Libre, Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca y la página principal de Grufides. Estas tres debido a su cercanía y apoyo a la posición en contra del Proyecto Conga. En estas se presenta un enfoque en contra de Conga resaltando

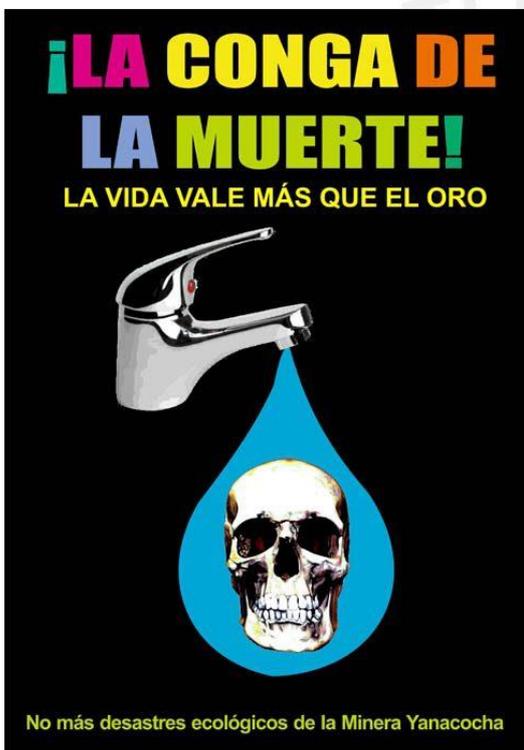
que es una amenaza para la población y haciendo un llamado para que se unan a la causa. Particularmente, Grufides se presenta como una organización de apoyo en cuanto al análisis y gestión de los conflictos, mostrando que desde su postura el proyecto impacta de manera negativa en la población y la Región Cajamarca. “*Conga no solo impacta en los ecosistemas naturales, los destruye...*” (Publicación en la página web Grufides, junio 2012). Se resalta a través de las publicaciones e información de las páginas, todo lo que el Proyecto Conga causa en contra de la Región. Se resalta la lucha para la protección del agua y se invita a formar parte de esta.



Ejemplo página web: Se resalta el color verde como símbolo

Para analizar el material difundido por las organizaciones sociales se logró la recolección de tres *flyers* y un aviso, los cuales en general presentan un mensaje claro en contra del Proyecto Minero Conga y fueron dirigidos a toda la población de Cajamarca, en especial a aquellos que se sostengan en contra. Contiene un lenguaje coloquial y sencillo. Se trabajan colores verde y celeste aludiendo al medio ambiente, pero también el rojo, que representa la lucha.

Los mensajes principales son: “*El agua como un derecho*”, a través del cual se deja saber la preocupación directa por el agua dentro de la ejecución del proyecto. Se siente desconfianza. Por supuesto el mensaje de manera rotunda y radical de “*CONGA NO VA, ahora ni nunca*” y “*CONGA NO VA*”, impresos en estos *flyers* “*el agua es un derecho, cuidarla es nuestro deber*” (aviso, consultado 3 julio 2014).



Y se debe resaltar que en el último *flyer* analizado hay un mensaje más radical que los anteriores “La conga de la muerte”, en este caso se sataniza al Proyecto Conga, llevando la situación al extremo negativo.

En general, el enfoque que se transmite a través de este medio de difusión es la negación al Proyecto Conga y se induce a la población a unirse bajo la causa y a proteger lo que les pertenece.

En el caso de este actor se ha utilizado una matriz más, que es el análisis de dos documentales. El primero es de Radio San Juan, realizado por Amanda Gonzales. Se cedieron amablemente las entrevistas, debido a que el tema por tratar era sobre el conflicto de Conga. Cabe precisar que las entrevistas fueron realizadas fuera del periodo escogido, pero dentro de los temas que se tratan sí lo involucran, además son un acercamiento que fortalece la postura de uno de los actores directamente.

Principalmente, el tópico era la defensa del medio ambiente en medio del conflicto de Conga. El primer personaje es Edy Benavides (Presidente del Frente de Defensa de la provincia de Hualgayoc- Bambamarca). Según lo relatado por Benavides los medios de comunicación son un gran aliado para difundir el mensaje hacia la población, sin embargo se señala que muchos de los medios de comunicación que existen en Cajamarca están comprados por intereses de poderes económicos, lo cual impide que el mensaje llegue de manera transparente a la población. Es por eso que la manera más directa que tienen de transmitirlo es de boca en boca.

Un segundo personaje es el rondero. En realidad se trata de un grupo de ronderos que se consideran “*Los guardianes de las lagunas*”, son protectores de las lagunas frente a la empresa y se posicionaron en territorio cercano a la concesión del proyecto minero para impedir que este continúe con sus trabajos. Su posición es firme y radical frente al conflicto, no se debe sacrificar el medio ambiente por los intereses económicos de una empresa y del Estado. Se acusa además a algunos pobladores que están a favor de la empresa, de vender sus terrenos para crear una línea de seguridad para esta.

La última entrevista tomada fue a Jorge Ramos de Radio Líder. Ramos inició su relato con una descripción de cómo era Cajamarca antes de la entrada de tantas empresas mineras. Dice: “*Cajamarca se vivía de la agricultura, ganadería, muy poco transporte, no mucha delincuencia. Luego se dio un ingreso de personas que trajo una explosión demográfica. Cambios en estilos de vida. Muchos vendieron las tierras a la minería y se arrepintieron*” (Tomado de entrevista realizada por Amanda Gonzales, 2013). Presentando a una Cajamarca cambiada es como este personaje expresa su posición en contra del Proyecto Conga. Y a través de Radio Líder, se informa a la población de los hechos alrededor del conflicto. Es un medio que sí mantiene una posición contraria.

El análisis presentado de las entrevistas recogidas del documental Radio San Juan, reafirman la postura polarizada y radical que las organizaciones sociales asumieron durante todo el tiempo del proceso de diálogo establecido

Y el segundo documental es llamado “En el corazón de Conga” se quiso utilizar este material para complementar la información recogida de este último actor.

El documental se realizó en Cajamarca bajo varios paisajes diferentes. El tema que se trata en general es la lucha del pueblo de Cajamarca por proteger el medio ambiente y en especial el recurso del agua. Se exponen las razones por las cuales los distintos personajes se oponen al proyecto.

Dentro de las figuras identificadas, se puede decir que en un inicio lo más resaltante fue que el documental inicia desde la perspectiva de un niño de la zona, quien cuenta la visión que tiene de su tierra y de las principales actividades que se desarrollan. Luego, se presentan diversos pobladores como Marcelina Vargas, quien narra lo importante que es el agua para la región debido a que se han dedicado desde hace muchos años a la ganadería y la agricultura (Documental “*En el corazón de Conga*”, consultado 5 julio 2014).

De otro lado, se presentan figuras externas pero que tienen una opinión sobre el conflicto, por ejemplo, Gustavo Gorriti, periodista, opina que fue innecesario y exagerado poner en estado de emergencia a Cajamarca y no comprende por qué el gobierno del presidente Humanala decidió decretarlo.

Además, José de Echave, exviceministro del Ambiente narra el proceso operativo del proyecto minero y sobre la carencia del enfoque eco sistémico que no tiene el estudio de impacto ambiental (Documental “*En el corazón de Conga*”, consultado 5 julio 2014), rescatando (o presentando) visiones que pueden considerarse imparciales.

El documental también expone una posición frente a la actitud del actual Presidente Ollanta Humala. Se narra que en un inicio en las elecciones, la Región de Cajamarca estuvo a favor de él porque decía que el agua era primero y que no iba a entrar ningún proyecto que atente en contra del medio ambiente. Pero, cuando accedió al poder se resalta que se olvidó de las promesas hechas en un inicio y se coloca a favor de la inversión minera. Dicha postura causó la desconfianza en la población hacia el Gobierno Central, y fue una de las principales razones por la cuales no se pudo entablar un diálogo transparente.

Se presenta también la posición de la minera Yanacocha a través de su representante Darío Zegarra, gerente senior de responsabilidad social-Conga, quien asegura que la población fue informada, y que es mentira que no hubo un diálogo previo (Documental “*En el corazón de Conga*”, consultado 5 julio 2014), lo cual puede ayudar a fortalecer la

postura de la empresa de que sí llevaron a cabo un procedimiento correcto durante el proceso de aceptación del Proyecto Conga.

El documental muestra las relaciones de contrariedad entre los distintos actores, hallándose tres: Por un lado se puede observar que los pobladores y autoridades que están en contra del Proyecto Conga están formando juntos una sola idea de defensa que es medio ambiental. Luego, las autoridades limeñas que apoyan que la situación en Cajamarca es complicada y que no se está llevando de la mejor manera. Y la tercera, es la de la empresa que dice haber informado y que no está de acuerdo en la desaprobación de la población. Pero, la situación más llamativa del documental es que se muestran las dos posiciones que tomó el actual Presidente Humala. Una al momento de su elección cuando estaba en contra del Proyecto Conga y juró proteger el CONGA NO VA, y su cambio radical una vez en el cargo de Presidente, cuya postura fue de apoyo a la continuación del proyecto.

Una mirada transversal desde la Prensa

La creación de la presente matriz, se dio con el objetivo de analizar el contenido de noticias periodísticas publicadas durante el periodo elegido de junio 2012 a marzo 2013.

La matriz periodística fue construida también para presentar una mirada transversal de los tres actores principales involucrados en el conflicto de Conga con el objetivo de tener una mirada desde los medios que sea más lejana e imparcial de la situación y el comportamiento de cada uno de ellos.

Se eligió para este propósito dos diarios: El Comercio y La Republica debido a que se considera que ambos tienen una visión que se complementa. El Comercio con su posición siempre un poco más conservadora, y La Republica, que muchas veces se le tilda de tener un tono tanto de izquierda. Se piensa que de esta manera habrá equilibrio de los mensajes efectuados a través de las noticias periodísticas. Se presenta entonces lo encontrado dentro de cada diario, diferenciando lo dicho de cada actor.

Desde el diario El Comercio se pone de relieve un Gobierno Central que se presenta a favor del proyecto Conga, pero con la condición de que se garantice el agua para la

población. Noticia 1: **“Ollanta Humala le dio luz verde a Conga y ratifica que garantizará el agua”**. Se expresa que la empresa habiendo pasado por el proceso del EIA está dentro de las condiciones para garantizar el agua de la población y cuidado del medio ambiente. (cfr: El Comercio, publicado 23 junio 2012, consulta 3 julio 2014). Esto se acompaña de la postura abierta al diálogo, tomando en cuenta el hecho de que sus principales intervenciones comunicacionales son de acercamiento. Noticia 6: **Huaroc: “No se excluirá ningún tema” en reunión de Primer Ministro con Gregorio Santos**” (cfr: El comercio, 27 enero 2013, consulta 3 julio 2014) En esta noticia periodística el jefe de la oficina de diálogo señala que la reunión que se llevaría a cabo en esa época dentro del marco del proceso de diálogo, contaba con el apoyo completo de los entes del Gobierno Central. Del lado del diario La República, se encuentra una concordancia con el mensaje de, Noticia 1: **“Humala reitera que “Conga va” pero remarca que “la prioridad es el agua”**, (cfr: La República, 23 de junio 2012, consultado 3 de julio 2014) lo cual sigue fortaleciendo la acción del Estado en cuanto a dar el sí al Proyecto Conga, pero con una serie de condiciones que no olviden el bienestar del medio ambiente. Frases resaltantes: *“Lo vital es el agua... Pero no se puede exponer al Perú al incumplimiento del Estado de derecho”* (La República, 23 de junio 2012, consultado 3 de julio 2014) lo cual coloca a un Gobierno Central que también protege su poder de decisión así como de tomar las riendas del camino del conflicto. Sin embargo, un tiempo después, se observa en la noticia 4: **“Ministro Pulgar Vidal descarta que se haya reanudado Proyecto Conga”**, noticia que se concentra en describir que el Gobierno Central está dejando en claro que se favorecerá a la empresa para que siga con sus labores en un momento en el cual se ha dicho que se han detenido (La Republica, 18 enero 2013, consultado 3 de julio 2014). Si bien no se sabe a ciencia cierta si es que las labores de la empresa se detuvieron o no, el punto de vista del Estado fue que sí se efectuaron las acciones dadas a conocer por el Gobierno Central a través de estos diarios que señalaron entonces, que su posición sí era a favor del Proyecto Minero Conga, pero con una serie de condiciones que protegieran el agua como recurso principal. Sin embargo, quizá no fue suficiente.

De acuerdo a la última noticia tomada, se puede dar a conocer las intervenciones desde la perspectiva de estos diarios, de un segundo actor: la Empresa Minera Yanacocha, en el marco del Proyecto Conga. Lo que se ha podido seleccionar de las noticias trabajadas por

el diario El Comercio fue: **“Proyecto Conga: Yanacocha implementará fondo social de S/ 130 millones”**, bajo dicha noticia se presenta una empresa que comunica su iniciativa en apoyar a la Región Cajamarca, que no solo les interesa el proyecto sino que reafirma su compromiso con el agua. (El Comercio, 25 junio 2012, consultado 3 julio 2014). La empresa toma una posición de continuar frente al Proyecto Conga. Siguiendo con las palabras del Presidente Humala se observa una conexión entre el Gobierno Central y la empresa, en cuanto al discurso que ambos expresan.

El Gobierno Regional representado por Gregorio Santos, también es tratado por los diarios en cuestión. En el caso de El Comercio, lo coloca como un actor que no deja que el diálogo siga su curso sin imponer condiciones. Noticia 5: **“Garatea: Diálogo planteado por Santos deber ser sin condicionamientos”** (El Comercio, 6 enero 2013, consultado 3 julio 2014), señalando que se debe llevar a cabo un proceso de diálogo que deje que los facilitadores puedan realmente realizar su trabajo y conectar los intereses de los actores involucrados. Además, se convierte en un crítico directo del Gobierno Central. Noticia 2: **“Santos critica a Humala por dar luz verde al Proyecto Conga y pide nueva Constitución”** (El Comercio, 23 junio 2012, Consultado 3 julio 2014). Directamente se acusa al Gobierno Central de estar del lado de la Empresa Minera Yanacocha, y de favorecerla durante el proceso de diálogo que se establece en el periodo elegido. Además, se ratifica la postura polarizada de que el Proyecto Conga es inviable, y que se debe escuchar a la población antes que los intereses económicos.

Por último, la comunidad a través de las organizaciones sociales, es el último actor que se ve de manera transversal a través de los dos diarios propuestos. El Comercio trata de manera directa la postura del ya descrito Gobierno Regional, y La República realiza un trabajo más minucioso en cuanto a este actor, colocando sus intervenciones de manera específica. Noticia 2: **“Primero se debe asegurar el agua y luego el proyecto minero”**, es la postura de la comunidad en contra del proyecto debido a que no se considera que se encuentren observados los daños que el agua va a sufrir debido a la ejecución del proyecto. Frases resaltantes: **“Pese a que encuesta de Apoyo revela que el 78% de los cajamarquinos rechaza Conga, el proyecto minero continuará”** (La Republica, 23 agosto 2012, Consultado 3 julio 2014). Por otro lado, se ve la Noticia 3: **“Comuneros se agrupan**

en lagunas afectada por Conga”, muestra la postura decidida y radical en contra del Proyecto Conga. Frases resaltantes: “*Estamos decididos a defender las lagunas y no nos moveremos de allí hasta que el gobierno anuncie la cancelación definitiva del proyecto minero*”, “*Somos pacíficos pero no estamos dispuestos a aceptar a la minera...*” (La Republica, 9 octubre 2012, consultado 3 julio 2014). Las intervenciones comunicacionales de este actor a través del diario en cuestión, es impulsar la lucha por la presentación de las lagunas a través de marchas y cuidando el territorio.



Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La investigación propuso describir y analizar las intervenciones comunicacionales de los tres actores principales involucrados: La empresa, la comunidad representada por las organizaciones sociales y el Estado, conformado por el Gobierno Central y el Gobierno Regional, en el conflicto alrededor del Proyecto Conga. Se delimitó el estudio dentro del periodo de diálogo de junio de 2012 a marzo de 2013.

Se propuso también encontrar posibles respuestas que expliquen la imposibilidad de transformar el conflicto por la vía del diálogo, colocando a la comunicación como la pieza principal, aquella herramienta capaz de construir empatía y negociar, pudiendo ceder y logrando objetivos comunes que condicionen el camino a la transformación del conflicto en una oportunidad de desarrollo social.

El interés por el objeto de estudio surgió de la contradicción identificada de la existencia por un lado de un crecimiento económico que ya es constante desde hace algunos años, colocando al país en una posición reconocida internacionalmente y por otro se observa un creciente aumento de los conflictos sociales, principalmente en el ámbito socio ambiental. Esta relación de contrariedad desembocó en muchas dudas.

Como conclusión principal que luego se va a ir desagregando por cada pregunta planteada, se ha identificado que la comunicación no fue utilizada como herramienta para entablar puentes reales de diálogo que logran transformar el conflicto, cada actor polarizó sus posturas y las intervenciones comunicativas desarrolladas comunicaron un discurso radical para cada uno.

Un punto importante es el componente político que respaldó las posiciones y por ende las intervenciones comunicacionales de cada actor. Una comunicación política que expresó los intereses de los actores, polarizando el tema y sin permitir una real escucha.

A continuación se presentan las conclusiones para las cinco preguntas planteadas al inicio de la investigación, las mismas que organizan las conclusiones principales.

5.1.1. El mensaje opacado por el pasado

Se identifica que las intervenciones comunicativas de la empresa Yanacocha durante el periodo de diálogo de junio de 2012 y Marzo de 2013, se caracterizaron por no tener un acercamiento directo con la población, la empresa retiró a sus colaboradores durante la crisis. En cuanto a la comunicación se basó en canales formales o apelando al papel del Estado para resolver el conflicto. El plan de comunicación no fue en este sentido eficaz y envolvió al actor en un discurso lejano y poco empático hacia la comunidad.

El discurso expuesto a través de las intervenciones comunicacionales se centró en protección hacia los intereses de la empresa y su personal, teniendo en cuenta que dentro de los márgenes legales habían cumplido con todos los requisitos impuestos para la aprobación del EIA, por lo cual se mantuvieron firmes con respecto a que su mensaje era el correcto.

El componente político se encuentra en el interés de la empresa por lograr garantías para su inversión en el Perú, ejerciendo presión y negociando con el Estado y sus ansias de lograr crecimiento económico ligado al desarrollo.

Para comprender esta primera conclusión, se debe tener en cuenta la lógica de la empresa. El primero y último fin de una empresa es ser rentable. Y en el caso particular de una empresa minera, cada proyecto que construye, debido a la gran inversión que realiza tiene como objetivo generar ganancias que cubran dicha inversión. Por ello, sus intervenciones comunicacionales en gran medida se apoyan en el objetivo de no detener el proyecto.

En esta línea, según la hipótesis planteada al inicio de la investigación, se ha podido corroborar que la empresa no tuvo un plan de comunicación adecuado durante el proceso de diálogo, debido a que sus mensajes fueron comunicados a través de canales formales y lejanos. Sin embargo, sí contaba con un plan de acción que fue el de retirarse de la zona y guardar silencio sin dar declaraciones directas esperando que el Estado sea el que actúe como ente rector y pueda neutralizar la situación.

Si bien se considera que su posición fue cerrada frente a la opción de detener el proyecto, se identificó que la empresa sí tuvo un plan estructurado de ingreso y relacionamiento con la comunidad cuando el proyecto estuvo en sus inicios. Se contrató a la consultora Toronja, un periodo anterior al estallido de la crisis, con el objetivo de que desarrollaran una estrategia de comunicación que genere confianza con la población hacia el Proyecto Conga.

Se contó con la ejecución y distribución de recursos comunicacionales que permitieran a la población conocer el proyecto antes de su inicio, teniendo en cuenta el EIA (Estudio de Impacto Ambiental). Dicha campaña de comunicación tuvo como principal estrategia el acercamiento con una comunicación interpersonal. Se centraba en que **habían cumplido con todos los requisitos impuestos para la aprobación del EIA, por lo cual su mensaje se mantuvo en la firmeza de que su punto de vista era el correcto.**

Se acercaron a preguntar a 32 caseríos qué opinaban y querían con el proyecto y explicarles sus efectos y cómo la minera a través de los reservorios iba a proteger la calidad del agua. Se realizaron ponencias, exposiciones sobre el tema, se produjo material publicitario, audiovisual, a través de los cuales se quiso dar a conocer de manera simple y cercana todo el proyecto para realizar las cosas de manera distintas.

De acuerdo a esta nueva información recabada, se identifica que la empresa sí realizó intervenciones previas para contrarrestar los antecedentes negativos ya existentes, se considera que desde el punto de vista comunicacional que las intervenciones desplegadas sí tuvieron buenos objetivos: crear lazos de confianza y establecer una nueva imagen de la empresa. Sin embargo, fallaron en que solo se acercaron al primer anillo de influencia. Y, cuando ocurrieron las principales movilizaciones en contra, era la población dentro del segundo anillo de influencia que si bien no tendrá impactos directos, tendrá cambios culturales, económicos y políticos. Y era importante que se tome en cuenta a este grupo, ya que luego de analizar a través de las diferentes herramientas, se ha descubierto que este conflicto social contiene un gran componente político, que puede haber distorsionado muchas acciones que en un inicio se establecieron como exitosas.

En cuanto a los alcances de la conclusión final, se presenta la argumentación de las afirmaciones en líneas previas, que se han obtenido a través de la ejecución de las herramientas planteadas.

A la idea de que la empresa no contó durante el periodo de diálogo establecido con una estrategia de comunicación eficaz, identifica que según lo comentado por Sandro Venturo de Toronja: *“La empresa en el momento que estalló la crisis decidió retirarse”*. Y estableció la estrategia de comunicación desde sus canales formales a través de la página web con notas de prensa y en las redes sociales como Facebook.

Su acción de retroceso, retirando a todo su personal de la zona de influencia, fue según el punto de vista de la empresa lo mejor ya que debían preocuparse por la protección de su personal, pero para la comunidad significó que huían de la situación. El silencio luego se transformó en ausencia para los actores que lo estaban criticando y sirvió para que el conflicto se polarizara. Su postura fue muy concreta, presentó los documentos necesarios para que el Estado pueda otorgarle el permiso para ejecutar el proyecto y estos fueron aprobados, por lo cual para ellos la crisis no era realmente algo que debió suceder.

Los principales mensajes estaban avalados por comunicados mostrando que todas sus acciones estaban dentro de la ley y que habían cumplido con todos los estándares requeridos.

Analizando los soportes virtuales identificados: páginas web de la empresa, así como en su cuenta de Facebook la empresa sí tuvo una participación en medios a través de los cuales se dio a conocer no solo su postura frente al conflicto sino su actuación en medio del mismo. Y, en su página web principal, se publicaron notas de prensa que con un mensaje formal, detallaban las intervenciones que la empresa iba realizando durante los distintos momentos del diálogo. Su postura básicamente era en contra de las acusaciones hacia el EIA realizado y resaltaban que sí cumplían con todos los estándares ambientales y tenían la aprobación del Estado. Por último, uno de sus mensajes más potentes era la importancia de la inversión en el país.

A través de su Facebook, se colocaban publicaciones en las cuales se explicaba las acciones en responsabilidad social de la empresa, como una manera de responder hacia los ataques de la oposición de que solo traía contaminación. Por otro lado, se utilizó

también las notas de prensa como información oficial a través de las cuales se seguía reforzando la imagen de la empresa en cuanto a su responsabilidad sobre el medio ambiente y el agua en especial, además se usó como un medio oficial de respuesta hacia algunos ataques que se le hacía, por ejemplo: cuando se le culpó de tener un trato especial con la policía: *“La empresa tiene un convenio de seguridad debido a que tiene mucho material explosivo”* (cfr: Nota de prensa página web Yanacocha, consultado 3 julio 2014). Como estas muchas otras expresaban su posición y punto de vista.

A través de las noticias que se exponían tanto en El Comercio como en La República, que han sido los diarios utilizados para un estudio transversal, se aprecia también que la imagen de la empresa se mantiene cauta, presentándola como aquella que sí va a cuidar el agua y desde el punto de vista del Estado, como garante de esta decisión.

Bien, hasta el momento se han presentado muchas intervenciones comunicacionales a través de medios virtuales, escritos, y previamente directos, pero se debe mencionar que la actuación directa de la empresa durante el periodo de diálogo elegido, sí fue poca o nula ya sea por el temor u otros motivos, dentro del periodo de diálogo elegido se tiene evidencia de que la empresa no llevó a cabo un acercamiento directo. Si bien hay constancia de que participó en el proceso de diálogo con los facilitadores, no existieron acciones particulares con la población.

Lamentablemente, hubo muchos rumores también de las señales de corrupción de parte de la empresa hacia algunos medios de comunicación para divulgar cierta información, lo cual solo aumento el rencor de la comunidad hacia los mensajes que emitían y no pudieron entablar una imagen confianza ni transparencia.

El proceder de la empresa se basa en su propio comportamiento ya conocido. Es una organización que debe justificar su inversión y lamentablemente por más que se dieron esfuerzos no se pudo anticipar la magnitud de lo que iba a ocurrir. Y cuando se encontró en ese momento no supo movilizar sus intervenciones comunicacionales para contrarrestar el daño realizado.

La comunicación que debió tener la empresa debió seguir la línea de lo identificado en el momento previo a la crisis, un acercamiento que pudiera mostrar algún tipo de señal hacia la construcción de confianza y que se convirtiera en el primer paso que cambie las

percepciones negativas hacia ellas. Como lo señala el especialista en sostenibilidad Jorge Melo Vega, los lazos de confianza se construyen, se van formando con el tiempo y recuperarlos no se logra a través de un cambio de imagen. A Yanacocha le ganaron sus antecedentes, su mensaje de verdad era válido de exponer, pero no tuvo la fuerza de derrocar los antecedentes con la comunidad.

5.1.2 Un actor en contradicción

El segundo actor identificado es el Estado. Para fines de la investigación teniendo en cuenta la información presentada, se ha decidido separar al Gobierno Central del Gobierno Regional. Si bien ambos forman parte del Estado, en este caso se ha observado un comportamiento distinto entre ellos.

En esta línea, se identificó que las intervenciones comunicacionales del Gobierno Central y del Gobierno Regional fueron polarizadas. **Del lado del Gobierno Central, se identificó una intervención comunicacional orientada hacia la protección de la ley y de los intereses de todo el país desarrollando una comunicación orientada a neutralizar de la crisis ejecutando el Estado de Emergencia para que la violencia cesara, pero con intervenciones que se consideran aisladas y muy técnicas. Es decir, el diálogo se buscó, pero con herramientas tradicionales con las cuales la población no se identificó su discurso claramente centralizado en el interés económico del país que conlleva un proyecto minero, lo cual generó, a grandes rasgos, que la población lo tildara como aliado de la empresa.**

Y en cuando a la dimensión política, este actor cuenta con un comportamiento más comprensivo con la empresa y hasta empático al respaldar el ingreso de las inversiones por tener intereses hacia el crecimiento económico del país.

En cuanto a la hipótesis presentada en un inicio, se ha confirmado que el Estado, debido a un mensaje ambiguo que dio en las elecciones del actual gobierno, generó que la población lo desacredite como ente rector y lo considere como a favor de la empresa. Y como se mencionó el matiz político que se ha descubierto en la investigación explica por qué se desataron intervenciones tan cerradas. En cuanto a sus intervenciones comunicacionales, según un miembro del Ministerio del Ambiente, sí se buscó el diálogo y se realizó, sin embargo muchas veces el lenguaje con el que se generaron las

conversaciones fue muy técnico, por lo cual no se llegó a acuerdos concisos. La nueva información que identificó es que a pesar de que el Gobierno Central se ha declarado a favor del crecimiento económico del país a través de la inversión minera está llevando también a cabo un proceso de mejoramiento en el tratamiento de los conflictos sociales, enfocándose en la prevención.

Al sustento de la conclusión expuesta, se señala en primer lugar que el Gobierno Central tiene un antecedente de las elecciones del actual gobierno, en el cual presentaron un mensaje a favor de la protección de los recursos naturales, alegando que ninguna empresa minera podría atropellar estos intereses.

La población guiándose de este mensaje, apoyó la candidatura del actual Presidente Ollanta Humala. Pero una vez que este llegó al poder, su postura cambió radicalmente, alejándose de los intereses de la población. Alegó que por el bien de la economía de todo el país, era necesario que el Proyecto Minero Conga se realice. Pero este discurso no fue comprendido de forma positiva por la comunidad, y reaccionaron con mensajes de oposición y lo exteriorizaron a través de palabras que apelaban a la “traición” que habían sufrido de parte del Ollanta Humala y del actual gobierno. Este acto solo causó que la población desconfíe más de Estado como garante de protección de los recursos naturales.

El mensaje de confusión, se puede considerar como la primera acción de comunicación que realizó el Gobierno Central, dio a conocer su punto de vista de la manera más abrupta. Y significó desde ese momento desconfianza de gran parte de la población cajamarquina.

Teniendo esto en cuenta, según las herramientas comunicacionales analizadas, partiendo de las entrevistas, el Gobernador de Cajamarca Ever Hernández en el año 2014 expresó una postura muy analítica sobre el conflicto señalando que en realidad son muchos factores los que se mezclan dentro de un tema como el expuesto, pero resaltó algo sumamente interesante, que es el componente político y de intereses que se ha visto involucrado. Si bien es cierto que un proyecto minero puede traer desarrollo, el ingreso de una mina en la comunidad puede desatar muchas expectativas, entonces se debe tener en cuenta que los intereses económicos de los actores y no solo fundamentar la protección de los recursos. Muchas veces anhelar mejores oportunidades, se convierte en un tema político desde el momento que la comunidad pide que se les considere porque hay un ente

rector ausente que no es capaz de cubrir esas necesidades. Esto representa a la vez la lejanía del Estado, que convierte su discurso en inválido y no llega a calar en las verdaderas necesidades.

El testimonio de Ever Hernández permite que se analice un poco más de lo evidente dentro del conflicto. La comunicación que llevo a cabo el Estado fue en muchos casos escasa, lejana y como señaló el personaje entrevistado del Minam Carlos Eyzaguirre fue muy técnica. Se dio una comunicación a través de las notas de prensa en las principales páginas web de los actores del Estado involucrados, notas en el diario El Peruano, toda la información compartida fue sobre los estudios realizados que comprobaban que si bien la empresa tuvo errores en el EIA, estos fueron rectificadas, teniendo el permiso de realizar el proyecto, y el diálogo se basó en este punto de vista convirtiéndola en muy formal.

Luego, durante el proceso de diálogo elegido, se identificó una intervención comunicacional desde sus principales soportes virtuales, en este caso las páginas web oficial de la PCM, dentro de las cuales se encuentra la entrada directa al órgano oficial encargado de los conflictos sociales que es la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad. A través de este organismo se puede encontrar la información detallada del estado en el cual se encuentra el conflicto y se describe que el Estado participó durante un proceso de diálogo de manera permanente. Sin embargo, no se encuentra información sobre una prevención que tuvo que llegar antes de que todo estalle.

Otros dos entes importantes son considerados el Minem y el Minam. El primero involucrado desde la entrada de la minera al país ya que es el encargado de las concesiones y del desarrollo del rubro minero, y el Minam llamado a ser el garante del cuidado y desarrollo del medio ambiente. Cabe decir que la creación de este ministerio es aún reciente, y se dio justamente con el propósito de que se pueda fortalecer el cuidado del medio ambiente a la entrada de las empresas extractivas. En el caso de los dos organismos, ambos participaron de manera activa durante el proceso de diálogo. El Minam tuvo injerencia el peritaje internacional que se llevó a cabo en 2011 y fue el garante de procesos de diálogo, al igual que el Minem.

Recogiendo el análisis que se realizó a los soportes virtuales, es decir las páginas web de los principales ministerios involucrados: Minam, Minem y PCM, las comunicaciones

fueron formales, la información que se encontró sobre el Proyecto Minero Conga es meramente informativo, manteniendo un lenguaje político y técnico muy lejano, es decir, no utilizaron mecanismos para acercarse y que la población se identifique con el punto de vista presentado, lo cual puede sustentar que se genere rechazo de parte de la comunidad.

De otro lado se puede observar a través de la fuente oficial del Estado que es el diario El Peruano, que sus intervenciones de comunicación durante el proceso de diálogo también se basaron en el ejercer el Estado de Emergencia en la zona, acción que fue mal vista por muchos actores involucrados, debido a que no se buscó entablar un diálogo directo, sino se ejerció la fuerza.

Según las evidencias presentadas en el capítulo anterior se analizó que los mensajes que el Estado le quiso mostrar a la población como ente rector, tienen un componente lejano. Su posición se marca mucho hacia el respaldo de la empresa, lo cual sin lugar a dudas lo desacredita frente a las organizaciones sociales.

Estas afirmaciones se apoyan además en lo investigado a través de El Comercio y La República. Dichos periódicos muestran noticias periodísticas con las mismas acciones que se han descrito en El Peruano. Un Gobierno Central que ha dado “luz verde” al proyecto Conga, y que pesar de una encuesta que resaltó que el 78% de los pobladores en junio de 2012 estaban en contra del proyecto, este se iba a ejecutar pero con los cuidados necesarios al medio ambiente (cfr: La Republica: 3 de julio 2014).

La nueva información que se rescata del análisis realizado, es que según el personaje del Minam, el Estado realizó otras intervenciones antes del proceso de diálogo, se realizó un peritaje al EIA que fue pedido por la población y se recibió en un inicio a algunos miembros de las organizaciones sociales. Pero estas nuevas intervenciones identificadas, en especial la última mencionada, no parecen haber sido suficientes para evitar que se desate una crisis dentro del conflicto.

Un tema más identificado, expresado por el miembro del Minam, es que si bien existe una oficina de análisis de conflicto desde hace ya unos años, lo que se ha establecido como estrategia, luego de ciertos casos de conflictos que se han tenido, son las oficinas transversales en los ministerios para enfrentar de forma más preparada cuando se

establece un conflicto, y buscando identificarlos desde antes que se genere la crisis. Sin embargo, aún hace falta un acercamiento de parte del Estado que pueda eliminar esa “ausencia” que se le atribuye.

Entonces se puede decir que se muestra un Gobierno Central que se deja guiar por su papel principal, de garante del desarrollo económico y social de todo el país. Su actuar comunicacional se apoya en la idea directa de que se debe elegir lo mejor para la mayoría y tener que adaptar a los demás. Pero sí cometió un error comunicacional con el antecedente que se muestra de un cambio de discurso que generó la desconfianza y que cerró las puertas para un diálogo transparente. Y, a pesar de que a través de sus diferentes organismos se mantuvo activo en el proceso de diálogo, no fue suficiente.

Somos un país extractivo, en realidad se puede llegar a comprender la postura del Estado, pero dentro de todos los casos que se han vivido en los últimos años de conflicto social, se debe empezar a generar mejores mecanismos para expresar la postura. Se van deteniendo proyectos mineros, pero la comunicación no se está utilizando efectivamente. El Estado siendo el ente rector debe entrenarse en esta capacidad, de generar mecanismos más directos para comunicarse de forma asertiva hacia la población.

Siguiendo la explicación del inicio del apartado, dentro del actor Estado, se encuentra el Gobierno Regional.

Se ha identificado que sus intervenciones comunicacionales fueron directas en favor de la población, apoyando en campañas y movilizaciones hacia “CONGA NO VA”. Se consideran luego del análisis que fueron dirigidas también por un fuerte componente político, con el fin último de ser reconocido y fortalecer un partido político. Se convirtió públicamente en el defensor de la comunidad de Cajamarca que se encontraba en contra del Proyecto Conga, colocando como principal mensaje que los recursos naturales deben estar por encima de los intereses económicos. En cuanto a sus intervenciones comunicacionales dirigidas al Gobierno Central se tuvieron también conversaciones directas en un inicio, pero luego se tomó una postura en contra. Y por último hacia la empresa en un inicio hubo conversaciones, pero luego no se quiso buscar acercamiento. Para los tres actores con los cuales se

involucró sus intervenciones comunicacionales mantuvieron una postura opositora firme y usaron sus soportes virtuales y comunicados directos para expresarla.

Y en cuanto al componente político, este actor tuvo una postura más ideologizada. Se separó públicamente en pensamiento del Gobierno Central y dijo apoyar a la comunidad. Pero, a base de ese discurso radicalizó sus intervenciones comunicativas y no buscó un diálogo transparente, sino confrontacional. Y, ligada a la imagen de Gregorio Santos se iniciaron los rumores de un interés oculto que iba más allá de proteger los recursos y se cubrían con algunos actos de corrupción.

De acuerdo a la hipótesis formulada en la etapa de diseño de la investigación, se confirma que las intervenciones comunicacionales desarrolladas por el Gobierno Regional fueron con el fin de sostener su postura en contra del proyecto. Compartía con la población la mirada de que el Gobierno Central apoyaba a la empresa, entonces el ente regional quiso mostrar que su apoyo era hacia la comunidad. Como nuevo descubrimiento, se considera que el papel que tomó el Gobierno Regional estuvo impulsado por un componente político fuerte, que buscaba un apoyo hacia próximas elecciones y que causó que se fortaleciera en la población una mirada negativa hacia el Gobierno Central.

Las evidencias para sustentar las describo en párrafos anteriores, se encuentra por un lado en el testimonio de Ever Hernández, el Gobernador de Cajamarca entrevistado en 2014, quien señaló en la entrevista realizada que el conflicto de Conga no solo lo define como una lucha a favor de los recursos naturales, sino que hay otros componentes que se conjugan y uno de ellos es el político. Los intereses que convergieron en ese periodo de diálogo se consideran dentro del análisis realizado como uno de los principales motores para que el Gobierno Regional, guiados por la figura de Gregorio Santos, apoyen a la población y se declaren en contra de los intereses del Estado. Pero, esta actitud lo que provocó fue que se polarizaran más las posiciones. Las opiniones de la población se polarizaron en vez de buscar un diálogo y se opuso a una actividad económica como la minería que, con las mediadas de supervisión necesarias, sí puede ser una poderosa fuente de desarrollo económico.

Algunas de las pruebas encontradas en las entrevistas señalan que es Gregorio Santos quien en realidad no estaba defendiendo a la población sino a sus propios intereses. Siendo cierta esta postura o no, la verdad es que el análisis ha arrojado que todos sus alcances comunicacionales directos, como el acercamiento en conversaciones y reuniones con los líderes de las organizaciones sociales, e indirectos como los comunicados en su principal soporte virtual, establecieron de forma inevitable que la postura radical se polarizara aún más.

Se acusa a Gregorio Santos de ejercer presión política alrededor de sus intereses. Y se encontró que algunos de los entrevistados señalan que Santos estuvo en un inicio presente en las primeras reuniones con la empresa, pero se le acusó de traidor de parte de la población y decidió cambiar su postura y rechazar al Proyecto Conga. Y con este cambio de postura que sufrió Gregorio Santos que sucedió justo antes de que estalle la crisis, provocó que cuando se polarizaron las posturas, no había manera de buscar una conciliación y todas las partes se posicionaron ante su forma de pensar. El proceso de diálogo en un inicio tuvo intervenciones comunicacionales negativas por parte del Gobierno Regional.

Fuera del apoyo directo a la población, se identificaron los soportes virtuales principales donde se expresaba su postura. A través de la página web principal consideran dentro del análisis realizado como uno de los principales motores para que el Gobierno Regional, guiados por la figura de Gregorio Santos, apoyen a la población y se declaren en contra de los intereses del Estado. Pero esta actitud lo que provocó fue que se polarizaran más las posiciones.

Algunos entrevistados señalaron que Gregorio Santos en realidad no estaba defendiendo a la población sino a sus propios intereses. Siendo cierta esta postura o no, la verdad es que el análisis ha arrojado que todos sus alcances comunicacionales directos, como el acercamiento en conversaciones y reuniones con los líderes de las organizaciones sociales, e indirectos como los comunicados en su principal soporte virtual, establecieron de forma inevitable que la postura radical se mantenga.

Este antecedente señala que el cambio de postura que sufrió Gregorio Santos, fue justo antes de que estalle la crisis, provocando que cuando se polarizaron las posturas, no había

cómo buscar una conciliación y todas las partes se posicionaron ante su forma de pensar. El proceso de diálogo en un inicio tuvo intervenciones comunicacionales negativas por parte del Gobierno Regional.

Fuera del apoyo directo a la población, se identificaron los soportes virtuales principales donde se expresaba su postura a través de la página web principal.

Luego se tomó una posición hacia el no de manera rotunda y las intervenciones comunicacionales que se dieron de parte de este actor obedecieron a ello. Dentro de los soportes virtuales está la página web principal del Gobierno Regional, que incita a la posición en contra del Proyecto Conga, llamando a la población a que se coloquen en esta posición también (cfr: página web Gobierno Regional, consultada 3 julio 2014).

Además dentro de esta página se pueden encontrar notas de prensa de manera oficial que en general muestran la postura en contra, con frases como: *“La defensa del agua será frontal con lo que la quieran dañar”* (cfr: página web Gobierno regional: 03/07/2014). Por otro lado, desde los diarios consultados que son El Comercio y La Republica se aprecia el apoyo que tanto el Presidente Regional como el Gobierno Regional le dan a la población a través de intervenciones comunicacionales directas con la población: reuniones, apoyo durante el periodo de diálogo, etc.

Además, dentro de esta postura en contra sí se dio una participación con los facilitadores en su momento, lo que muestra entonces es que a pesar de que se encuentra con una posición en contra, sí se daba la entrada al diálogo.

Por último, como lo señala Rafael Palma en la entrevista: *“El Gobierno Regional siempre nos ayudó, dándonos tanto apoyo económico, como a través de documentos y apoyo en consultas legales”* (Palma, 2014).

Se puede decir mucho de esta afirmación, pero lo importante es rescatar que el Gobierno Regional mantuvo una postura y una actitud distinta que el Gobierno Central. Primaron las intervenciones cercanas a la población, por lo cual ganaron mayor reconocimiento y apoyo. Pero, desde el punto de vista comunicacional este personaje no tomó una postura empática hacia el diálogo, polarizó sus intervenciones e impidió arribar a una resolución.

5.1.3 Una posición inamovible

Es la comunidad el último actor en el orden del análisis presentado. Para fines de esta investigación se indicó desde un inicio que se indagarían las posturas e intervenciones comunicativas de la comunidad a través del rol de las organizaciones sociales que se vieron involucradas en el proceso de diálogo y a lo largo del conflicto.

La postura de la comunidad según el análisis realizado, se presenta radicalmente en contra del proyecto Conga identificándose que la única respuesta que querían recibir durante la negociación era que el proyecto se suspenda definitivamente, esto sustentado en la protección del territorio y los recursos naturales. Presentaron como principales intervenciones comunicacionales las pintas que se colocaban en distintos puntos de las ciudades más involucradas con el mensaje de “CONGA NO VA”, se utilizó también las movilizaciones, el uso de material publicitario, el uso de las redes sociales y las principales páginas web de las organizaciones sociales. Pero la intervención comunicacional más importante fue considerada como el boca a boca, a través de la cual podían transmitir el mensaje de la posición.

En cuanto el componente político de este actor, se identificó que estuvo muy influenciado por la imagen de Gregorio Santos a través de todo el proceso de diálogo y algunas organizaciones sociales que dirigieron esta etapa estaban compuestas por personas que quizá no eran de la zona de influencia directa del proyecto, lo cual podría sugerir que sus intereses económicos también estaban atados a las intervenciones comunicativas que se fueron radicalizando.

De acuerdo a la hipótesis presentada, se confirmó que las principales organizaciones sociales que representaron al actor comunidad tuvieron una posición radical en contra del proyecto minero Conga, sustentándose en un mensaje antiminero, respaldado por antecedentes de la empresa minera Yanacocha y que se fue polarizando junto con las intervenciones lejanas que realizaron la empresa y el Gobierno Central y se respaldaron en el Gobierno Regional que les mostró apoyo. Su principal sustento fue la protección de los recursos naturales de la zona, pero se ha identificado a través del análisis que se involucraron también temas políticos y de intereses económicos.

Esta información identificada a través del análisis se sustenta en las entrevistas y la matriz de análisis realizada sostenidas en las variables de polarización y de antecedentes de la empresa minera Yanacocha.

La lógica de las organizaciones sociales se respalda en el agrupamiento de personas con un ideal en común y con conductas específicas orientadas a lograr un objetivo común.

En el caso de las organizaciones sociales, en el Perú han sufrido cambios debido al contexto y a las situaciones a través de muchos años. Sin embargo, para el caso específico de los conflictos con industrias extractivas se puede hablar de un choque económico dentro de una población determinada, un cambio en la visión y la cultura que genera un rechazo directo porque se exigía respetar que el lugar de donde se extrae y a las personas que viven ahí y no solo del Estado.

Entonces bajo esta idea se puede decir que el conflicto de Conga inició la creación de movimientos sociales y frentes de defensa en contra de un proyecto minero que se veía inviable. A través del documental, se puede apreciar que se habla en contexto sobre la idea de que se puede llegar a afectar al medio ambiente, que no solo es un territorio, sino un estilo de vida para muchas personas y que se veía corrompido.

El rechazo hacia la empresa minera Yanacocha viene de muchos años atrás, pero específicamente por un caso conocido en Choropampa que marcó la visión de las personas hacia el trabajo que realiza la minería dentro de su territorio. Desde este punto de vista argumental, se puede decir que las intervenciones comunicacionales de las organizaciones sociales en Cajamarca fue extender su posición del NO hacia la mayor cantidad de la población.

Por otro lado, desde lo analizado con las entrevista a integrantes de Grufides, se infiere que las ideas sobre los daños que el Proyecto Conga podía causar a la zona y los recursos estaban muy arraigados en el imaginario de la comunidad. No se encontraron ideas de los beneficios y crecimiento que la actividad económica podía causar, lo cual demuestra que la empresa no estableció lazos de confianza con la población.

Desde el punto de vista comunicacional, en el caso de Yanacocha teniendo antecedentes negativos de por medio, no supo manejar con la comunicación efectiva el momento de

crisis para generar un acercamiento. La población fue polarizando su postura conforme fueron recibiendo mensajes de lejanía, de no empatía con sus intereses.

Del lado de los recursos comunicacionales, se utilizaron plataformas virtuales como se han identificado el Facebook de Celendín Libre y del Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca. Durante todo el proceso del diálogo se publicaron mensajes que aludían a básicamente presentar los puntos en contra del proyecto, como las contaminaciones pasadas y culpar al Estado de apoyarlo.

De una u otra manera estos medios fueron los principales para comunicar su posición a toda la población lo cual se complementaba con las páginas web principales de los dos movimientos nombrados y además de Grufides, a través de la cual se muestra un apoyo directo a la población que va en contra del proyecto. Es una mirada más política debido a la cercanía política con su líder Marco Arana, pero que de una manera u otra se presentó como una ventana para difundir información.

Luego, se ha podido identificar que durante el proceso de diálogo, la intervención comunicacional principal de la cual se valieron las organizaciones sociales fue el “boca a boca”. Caminaban de pueblo en pueblo, de comunidad en comunidad para comunicar información necesaria para lograr el apoyo de una mayor cantidad de personas. Así se fueron formando más frentes de defensa con la ayuda de los ronderos y también se identificó que se contaba el conflicto de Conga a personas del extranjero para que ellas puedan apoyar desde sus países con dinero o la intervención de las ONG.

También se apoyaban en material publicitario duro, con mensajes que aludían al terror por la contaminación de la minera. “**El agua como un derecho**”, a través del cual se deja saber la preocupación directa por el agua dentro de la ejecución del proyecto. Se siente desconfianza. Y “**La conga de la muerte**”, en este caso se sataniza al proyecto Conga, lo cual coloca la posición en contra del mismo, en un punto mucho más polarizado (Material consultado, 4 julio 2014).

Por otro lado, se halló que la población no confiaba en la información que los medios de comunicación emitían, ya que los acusaban de estar del lado de la empresa. Y esto

polarizaba mucho más las intervenciones de parte de las organizaciones sociales, quienes buscaban medios alternativos para dar a conocer su postura.

Por último en el análisis realizado a los diarios El Comercio y La República se puede destacar el actuar de la población como defensora de sus ideales a través de movilizaciones que pudieron extender sus intervenciones comunicacionales a actividades más concretas de representación.

Las intervenciones comunicacionales de la población representadas a través de las organizaciones sociales fueron luego del análisis realizado, radicales dentro de sus ideales. Este actor tampoco tuvo empatía poder buscar soluciones al conflicto, no utilizaron realmente a la comunicación como un puente al diálogo.

5.1.4 Una dinámica lejana: tres actores defendiendo su posición

Luego del análisis realizado a lo largo de la investigación, se considera que los tres actores identificados: Empresa, Estado (Nacional y Regional) y comunidad (organizaciones sociales) tuvieron intervenciones comunicacionales polarizadas (confrontaciones que agudizaron la polarización) protegiendo los intereses y la posición que cada uno tenía, lo cual no permitió que se consiga un diálogo cercano, empático ni centrado en el principal objetivo que era lograr que el conflicto cese. La comunicación no se utilizó como una herramienta para entablar puentes de diálogo eficaces y lo político tuvo una gran influencia para que las posiciones que se tomaron se radicalizaran hacia los intereses que los tres actores poseían.

Según la hipótesis presentada, se ha podido confirmar que los tres actores identificados como involucrados en el proceso de diálogo de junio de 2012 a marzo de 2013 no lograron que la comunicación se utilice como puente de diálogo efectivo que logre la resolución del conflicto social en torno al Proyecto Conga.

Se corroboró que del lado de la empresa en el momento del estallido de la crisis se retiraron y mantuvieron un mensaje lejano hacia la población, utilizando sus soportes virtuales y las notas de prensa formales para dar a conocer su punto de vista. Pero, la nueva información encontrada fue que la empresa en un momento previo a la crisis sí

realizó un acercamiento con la comunidad dentro de la zona de influencia directa al proyecto, con el objetivo de presentar el proyecto y entablar relaciones. Sin embargo, al momento que se rompió la comunicación, su postura fue cerrada y se mantuvieron en ella todo el periodo de diálogo, asumiendo que el Estado como garante debía intervenir y solucionarlo.

Del lado del Estado, el análisis de sus intervenciones comunicacionales arroja como resultado lo presentado en la hipótesis. El **Gobierno Central** tuvo un accionar lejano en cuanto a recursos, entablando los diálogos pero con sus principales herramientas de comunicación a través de sus soportes virtuales, notas de prensa y de más canales formales. Lo que se ha identificado es que ya en este momento el Estado ha implementado a lo largo de los ministerios involucrados una oficina de diálogo en resolución de conflictos, lo cual señala la intención de ir evolucionando en el tratamiento de estos iniciando por la prevención. Por otro lado, el Gobierno Regional, se corroboró en su principal postura a favor de la comunidad y en contra del Proyecto Conga. Pero se identificó que sus intervenciones comunicacionales fueron principalmente a través de notas de prensa y soportes virtuales. Su acercamiento a la población, ha sido un nuevo dato para la investigación. Se llevó a cabo mucho acompañamiento dentro del periodo de diálogo.

Y por último, se corrobora la hipótesis en este apartado también para las organizaciones sociales, teniendo en sus intervenciones comunicacionales un mensaje radical de oposición al proyecto, y no buscaron durante el proceso de diálogo un espacio de conversación empático.

El sustento expuesto se puede respaldar en el análisis realizado a lo largo de la investigación.

Luego de haber identificado no solo las intervenciones comunicacionales de cada actor involucrado e identificado durante el proceso de diálogo y haber comentado sobre el supuesto argumental en sus intervenciones, se debe concluir con una última pregunta ¿Qué alude más a la intervenciones específicas bajo la perspectiva de resolución de conflictos, para realmente descubrir qué faltó para efectuar una dinámica de resolución?

Entender un conflicto social se presenta como una tarea muy compleja, ya en la investigación se ha dado un acercamiento sobre lo que se considera que son los conflictos, pero explicar sus causas puede ser aún más complicado.

Dentro de un conflicto tan complejo con el de Conga, se deben resaltar muchos factores y como se expresó en la entrevista realizada al Gobernador de Cajamarca, Ever Hernández, se debe hablar de un factor medio ambiental definitivamente, que expresa el miedo y ciertos prejuicios que se encuentra del lado de la población, por antecedentes ocurridos y que pesan más que acciones actuales. Luego se ve un factor social, que son las expectativas que se van generando en la población debido a la entrada de una nueva inversión, y que se cree les beneficiará a todos por igual, lo cual se une con el factor económico, el cual señala que las pequeñas y medianas empresas también se beneficiarán (Hernández, 2014).

Pero, todas estas expectativas son una pantalla de humo, una idea que se ha perpetuado de manera incorrecta en el imaginario de la población y que el Estado de manera errónea ha ayudado a alimentar. Con el factor político, entonces, se encuentra un punto de quiebre ya que se empieza a crear mentiras.

Entonces aparece un panorama con visiones distintas. En primer lugar, se debe tomar en cuenta un Gobierno Central débil, que privilegiando el crecimiento económico, no tomó en cuenta que el contexto de un lugar a otro cambia y que las ideas de desarrollo son distintas. Y, con un Estado débil, no se trabajó desde un inicio en un sistema de prevención de conflicto que evitara que ocurra lo sucedido en Conga. Su participación en un proceso de diálogo derivó primero en el apoyo hacia el proyecto minero, pero que en un inicio presentó una postura distinta el candidato electo. Creo que se dio una desconfianza en la población que no permitió un verdadero acercamiento. Además se debe mencionar que la postura que protegió, lo llevó a tomar también medidas radicales, como declarar el estado de emergencia en una región, lo cual causó más problemas. La comunicación al fin y al cabo fue débil, porque no avanzaron más allá de sus tareas ya conocidas.

Además, la ambivalencia de un Estado que por un lado está a favor del proyecto, pero que tiene un Gobierno Regional que se opone lo único que causó es que se fragmentara más durante el proceso de resolución.

Un Gobierno Regional escindido del poder central, radical en una posición en contra del proyecto, apoyando a la población que se mantenía firme, pero a la vez con un juego de poder muy peligroso. Una batalla por las elecciones futuras que no solo fue un rumor sino que se fue acentuando. La presión que se ejerció en ese poder, fragmento realmente a un Estado que dentro de un verdadero proceso de resolución de conflictos debía mantenerse unido.

Luego, se puede observar el papel de una empresa que como antecedente tenía una imagen pésima ante la población, que quiso cambiarla a través de un proceso de consulta social previa a la aprobación formal de un Estado, pero que no tuvo un reconocimiento fuera de la zona de influencia, faltó difundir más la comunicación para que pueda ser conocido en toda la región y el país y que a la vez sirva de escudo ante un conflicto como el que se desató. Manteniendo una postura firme a sus convicciones como empresa, que se preocupa por su rentabilidad y cuando se debió seguir con una comunicación directa con la población, se retrocedió hacia una posición cautelosa que dejó mucho que desear, se notó ausente y corrupta, reforzada por todas las afirmaciones negativas que se daban de lado de las organizaciones sociales en contra del proyecto, aquellos con un sentimiento profundo de enojo y desconfianza jurando proteger hasta las últimas consecuencias lo que les pertenecía y el estilo de vida al cual estaban acostumbrados, ejecutando durante el proceso de diálogo una campaña dura de satanización superlativa hacia la empresa.

Entonces, fue un periodo de diálogo que debía, según la perspectiva de resolución de conflictos, construirse a través de facilitadores, las visiones, perspectivas y necesidades de cada actor, con el objetivo de que se ceda de algunos lados un poco y crear una solución viable. Pero, lo que realmente sucedió fue que cada actor adoptó una actitud polarizada durante ese proceso entonces no se pudo llegar a un acuerdo real y se dejaron llevar por sus intereses independientes.

5.2 Recomendaciones

Nutrir al campo de la investigación de conflictos sociales en el Perú fue el objetivo principal de esta investigación. Teniendo un panorama más claro de lo que sucedió en el periodo de diálogo elegido, es posible que se identifiquen y sustenten algunas recomendaciones, las cuales serán presentadas nuevamente por actor.

5.2.1 Empresa

La empresa minera Yanacocha, se encuentra identificada dentro del periodo de diálogo del conflicto de Conga como un actor que falló principalmente en su estrategia de comunicación. Pero, dentro de esta estrategia poco eficaz, se identifica un antecedente al inicio del acercamiento con la comunidad y previo al estallido de la crisis justo en el momento en el cual se quería presentar el proyecto a las comunidades identificadas como directamente afectadas.

Si bien el intento de cambio de imagen y de marca, que la empresa tuvo como estrategia inicial y cuyo objetivo fue desligar al proyecto Conga de otras experiencias negativas que enmarcan la historia de Yanacocha en la zona, se considera que faltaron ciertos componentes.

Una empresa debe considerar como principal herramienta de trabajo la comunicación, para lograr la reputación que busca. Pero para desarrollar esta herramienta, se debe hacer en un primer momento un análisis de la cadena de valor que la empresa contiene, es decir que dentro de la actividad que realiza, se debe identificar los principales impactos que esta tiene, ya sean positivos o negativos y cómo afectan a sus principales grupos de interés (stakeholders).

En el caso de la empresa Yanacocha, según los antecedentes que presenta en la zona, se identificó que esta realizó las tareas idóneas en el momento que se debieron realizar, es decir previo al inicio de los primeros proyectos que se llevaron a cabo en Cajamarca. Junto con la información recogida gracias a la entrevista a Jorge Melo, se identificó además que la empresa estuvo relacionada con la modificación de la dinámica de vida dentro de los espacios de interacción en la zona, debido a la llegada, por ejemplo, de proveedores, que eran personas que ocupaban espacio y consumían los recursos, lo cual

cambió dinámicas económicas, culturales y además se relacionó a la empresa con temas de corrupción y de daño al medio ambiente.

La confianza es algo que se trabaja de a pocos y son relaciones que se van construyendo. Cuando el diálogo llega muy tarde, es difícil que por más que se modifique una marca o una imagen, se logre que los antecedentes se borren. Construir la reputación de la empresa no solo se sostiene en el diseño de una nueva imagen que puede significar un cambio de logo, de mensaje o hasta de personal. Va más allá, hacia un trabajo que se genera con base en lazos de confianza sustentados en experiencias que los actores pueden llegar a compartir y que se fortalecen con intervenciones directas de la empresa hacia ellos. La empatía también es un componente muy importante en la construcción de relaciones. El proceso de conocer y reconocer las dinámicas mismas de la sociedad, para propiciar el acercamiento y la elección de los principales personajes a los cuales deben acercarse para entablar el contacto cuando pretenden ingresar a la zona de influencia

Lo que se sugiere como campo de mejora y en esta línea, es contribuir a que se evite una crisis al momento que una empresa minera ingrese a la zona de influencia, que se tenga claro en primer lugar el mapeo de todos los actores importantes, no solo dentro del primer círculo de influencia sino además en el segundo.

En segundo lugar que los impactos que se generen ya sean positivos o negativos, sean identificados y estén claros para utilizarlos como argumento para obtener el apoyo de la comunidad.

Cabe precisar que la empresa debe ver a la comunicación siempre como su herramienta principal, no solo como la línea que puede impulsar su imagen, sino aquella clave que es capaz de generar lazos con confianza y construir su reputación.

Teniendo esto en cuenta, una empresa minera, debe, desde la perspectiva comunicacional, utilizar canales de comunicación más directos y efectivos, aquellos que sean capaces de generar cercanía, mostrar empatía, generar lazos de confianza, todo ello con una muy meticulosa investigación previa de las necesidades, expectativas y líneas políticas que se tienen en la zona de influencia y sus alrededores.

5.2.2. Estado

El Gobierno Central es el máximo poder dentro de un territorio democrático como es el Perú, es aquel que se convierte en el garante de la seguridad y desarrollo integral de todos los ciudadanos. Pero, las decisiones que puede tomar no siempre son aceptadas de la misma manera por todos.

Con el crecimiento económico ya identificado que ha alcanzado el Perú en los últimos años, la cantidad de inversiones mineras han aumentado considerablemente, llegando a ser reconocidos como un país minero. Hoy en día la minería es uno de los sectores más importantes dentro de la económica peruana.

Entonces, se puede deducir rápidamente que el papel del Estado de acuerdo a estas inversiones es de dejar que ingresen y que según lo que se señalan: *“Aumente el crecimiento y el desarrollo en el país”*. Pero es necesario tener en cuenta que el término desarrollo puede tener en determinados contextos un significado distinto.

Se requiere en estas situaciones entonces un Estado fuerte y unificado, que pueda controlar los matices políticos de las situaciones de conflicto y sea capaz de detectar estas situaciones desde la prevención, que se encargue de conocer las necesidades de la población a través de un trabajo conjunto con el Gobierno Regional. Asimismo, que se unan los poderes para identificar la manera más correcta de presentar un proyecto minero a una población temerosa y desconfiada.

Entonces, es prioritaria una comunicación utilizada como herramienta de acercamiento al reconocimiento de la población. Una comunicación capaz de entablar puentes y de dar mensajes comprensibles a base de recursos novedosos y que generen puentes de diálogo con confianza. Y que el Estado sea transparente con la información, porque el primer paso hacia la confianza es la transparencia. Y que no ocurra un mensaje confuso como lo que se vivió en el caso Conga con la falsa promesa de Ollanta Humala porque las razones por las cuales una opinión puede llegar a modificarse es mejor que sean expuestas, que se expliquen y que se sustenten.

Se necesita también una empresa que tenga muy arraigado un mensaje de respeto hacia un contexto distinto y que pueda llegar a entender a cabalidad los temores que existen. Una empresa que exprese una comunicación tan eficaz internamente que los

colaboradores puedan ser los encargados también de llevar el mensaje claro a la población.

Y por último, una población que no se vea tan afectada por los intereses políticos de unos cuantos, que tenga la capacidad para tomar óptimas decisiones y saber exigir sus derechos.

5.2.3 Organizaciones Sociales

En el caso de las organizaciones sociales que en la investigación representan a la comunidad de Cajamarca, se identificó una postura radical contraria al Proyecto Conga presentando como principal defensa el cuidado al medio ambiente y a los recursos de la zona.

Se considera que el imaginario cultural de la población hacia el cuidado de sus espacios y recursos influencia directamente en la negación al Proyecto Conga. Se involucraron los antecedentes negativos hacia la actividad minera en la zona y específicamente algunas acciones de la minera Yanacocha que tuvieron incidentes y difundieron rumores sobre la procedencia del dinero de sus fondos.

Todo esto alimentó a que su postura no cediera. Se identificó además que, previo al conflicto, se buscó un diálogo con las autoridades, pero no se pudo concretar. Sin embargo, de parte del Estado se señaló que sí se realizó, lo cual nuevamente muestra una contradicción en los mensajes

Para las organizaciones sociales desde el punto de vista de la comunicación como una herramienta, se recomendaría que busquen un diálogo orientado a encontrar un punto medio en las negociaciones. Tomar una posición radical no permite que se puedan considerar otras opciones.

Es necesario también que los líderes de las organizaciones sean personas que busquen el bien común, capaces de ser oyentes y buenos receptores de otras posiciones. Y que no se sientan influenciados de forma negativa por los antecedentes ya vividos en la zona. En una negociación no es fructífero ir con la intención de defender su propia posición, sino

con la apertura de escuchar y tomar en cuenta las otras posiciones para arribar a un acuerdo que pueda beneficiar a ambos.

En el caso de los conflictos mineros, las conversaciones son un tanto más complicadas debido a que se defienden recursos naturales, sin embargo, se debe apuntar a la contribución de negociadores terceros que tengan validez entre ambas partes y puedan exponer lo que se busca. La comunicación debe ser amplia, fluida y construir confianza entre los actores.

Y por último, se debe considerar la existencia y fortalecimiento de una ciudadanía capaz de ejercer el seguimiento hacia los proyectos mineros. La sociedad debe ser capaz de interponer sus derechos y ejercer su labor ciudadana.

5.2.4 Los conflictos sociales en el Perú y su tratamiento

El manejo de ciertos conflictos sociales en el Perú se ha considerado ineficiente de parte del Estado, al no solucionar el problema desde el Estado latente y llegando a situaciones de crisis como las vividas en Conga o en Tía María.

En el caso de estos dos conflictos, se inició con el ingreso de una empresa que sí buscó desplegar de alguna manera intervenciones comunicativas que entablaran un acercamiento en la comunidad. Sin embargo, al no utilizar la comunicación adecuada y debido a intereses políticos las posiciones se fueron radicalizando culminando en una crisis. El Estado sí actuó a través de mesas de diálogo como garante, sin embargo las estrategias de acercamiento no lograron generar calma dentro de la crisis.

En general según lo identificado a través de la investigación, la comunidad muestra cierta desconfianza con la intervención del Estado, debido a que lo relacionan como garante de los intereses de la empresa.

Al respecto se indica que actualmente el Estado ha implementado desde hace algunos años con una oficina de tratamiento de conflictos sociales dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros, desde la cual se identifica interviene en los conflictos. Según información proporcionada desde el Minam, cada ministerio involucrado tiene una

oficina de tratamiento de conflictos que se relacionan de manera constante para enfrentar los distintos conflictos que van surgiendo.

Y con la existencia posterior de una Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, se muestra que se está impulsando el diálogo partiendo desde la identificación y el análisis de los conflictos latentes.

Un conflicto latente se considera aquel que aún no se ha desatado con crisis. Y durante muchos años no fueron considerados dentro de la gama de importancia del Estado, pero la Defensoría del Pueblo siempre los mantuvo mapeados. Con el incremento del estallido de crisis, se decidió que realmente eran conflictos que se debían considerarse, buscando evitar que se conviertan en una crisis con pérdidas humanas y materiales.

La atención de los conflictos antes de que escalen y lleguen a la crisis contribuye a que se eviten situaciones complicadas para los actores, sin embargo no solo se trata de detectar los conflictos latentes sino estructurar los pasos que se deben tomar una vez que el conflicto se identifique basados en la comunicación como una herramienta capaz de entablar puentes y buscar resolución.

Y por último, utilizar la comunicación política como aquella que realmente transmite los intereses y opiniones de un actor, sin que la política signifique la no búsqueda de diálogo real y resolución.

Bibliografía

Libros

ACEVEDO, Jorge

2009 “Comunicación y conflictos socio ambientales en el Perú: radios educativas y comunitarias en la encrucijada”. Diálogos de la comunicación. Revista académica de la federación latinoamericana de facultades de la comunicación y social. Número 78. Pp. 1- pp. 11.

ACEVEDO, Jorge. Lorena Carranza

2013 Conga un tiempo después: Medios de comunicación, conflictos y diálogo en Cajamarca. Lima

ALFARO, Rosa Maria

2006 Ciudadan@as “de a de veras”. Una propuesta de vigilancia de la gestión pública desde un enfoque comunicacional. Lima: Calandria.

ALLOZA, Ángel.

La reputación corporativa, la eficacia de la comunicación, la marca y la creación de valor. Investigación y Marketing. N°86

AMADO, Adriana

2003 Prensa y Comunicación. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

ASTE, Juan. José de Echave. Manuel Glave

2004 Procesos de concertación en zonas mineras en el Perú. Lima: Cooper Acción.

BARRANTES, Roxana. Patricia Zarate. Anahi Durand.

2005 “Te quiero pero no: minería, desarrollo y poblaciones locales” Lima: IEP y OXFAM.

BARRANTES, Roxana. Ricardo Cuenca. Jorge Morel.

2012 Las posibilidades del desarrollo inclusivo: dos historias regionales.
Lima: IEP

BEBBINGTON, Anthony.

2013 Industrias Extractivas. Conflicto social y dinámicas institucionales
en la región andina. Lima: IEP, CEPES, GPC.

BEBBINGTON, Anthony.

2011 Los movimientos sociales y la política de la Pobreza en el Perú.
Lima: IEP

BURTON, John.

2000 La resolución de conflictos como sistema político. Instituto de
Análisis y Resolución de Conflictos ICAR, George Mason University, Fairfax, Virginia.

CABRERA, Miriam

2009 Guía para el Manejo de crisis y la comunicación de crisis.
Las industrias extractivas y las crisis sociales. MINAM- PERCAN.

CACERES, Pablo

2003 “Un análisis cualitativo de contenido: una metodología cualitativa
alcanzable”. Revista de la escuela de psicología de la pontificia universidad católica de
Valparaiso. Vol. II/ pp. 53-82.

CASTRO, José. Pedro Celeste y Lito García.

2005 Comunica. Lecturas de comunicación organizacional. España:
Netniblio

CARRANZA, Lorena

2013 Cronología del conflicto- proceso de Facilitación. En el marco de una investigación del tratamiento mediático del conflicto por el proyecto Minas Conga. Dirigido por Jorge Acevedo. Lima

CARRASCO, Lorena

2011 *El rol de la comunicación en los procesos de participación ciudadana a nivel local: el caso del distrito de barranco*: Pontificia Universidad Católica Del Perú. Licenciada en comunicaciones

CARRILLO, Sandra.

2011 *Comunidades y minería: la comunicación en el conflicto*. Tesis de licenciatura. PUCP.

CAPRIOTTI, Paul

De la imagen a la reputación. Similitudes y diferencias .Primera revista electrónica de latino América especializada en comunicación. Consultado 10 de julio 2013

www.razonypalabra.org.mx

DAZA, Mar

2012 Crisis y movimientos sociales en nuestra América: cuerpos, territorios e imaginarios en disputa. Lima: Programa Democracia y transformación global.

DE PESQUEZA, José Vicente.

2008 La importancia de la comunicación.

<http://josevicentedepescueza.blogspot.com/2008/04/la-importancia-de-la-comunicacin.html>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

2014 Reporte de conflictos sociales número 123. Mayo 2014

<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

2015 Reporte de conflictos sociales número 132. Febrero 2015

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-132--Febrero-2015.pdf>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

2015 Reporte de conflictos sociales número 138. Agosto 2015.

<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosportipo.php>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

2015 Gráfico 3: Proceso del conflicto. Tomado de: Reporte de conflictos número 138. Agosto 2015. Pág. 4.

<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosportipo.php>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

2015 Gráfico 4: Tabla de número de conflictos Agosto 2015. Tomado de Reporte de conflictos número 138, Agosto 2015. Pág. 7

<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosportipo.php>

DE ECHAVE, José. Alejandro Diez

2013 Más allá de Conga. Lima: Red peruana por una globalización de Calidad –REDGE.

DE ECHAVE, José.

2012 Conga. ¿Parteaguas?. Revista conexión. Páginas N. 226.

DUMAS, Juan. Yolanda Kakabadse, Pippa Heylings, Patricio Cabrera.

2010 Diálogo y negociación colaborativa para la transformación de conflictos socio ambientales. Quito: ISBN

ESPINOZA, Pablo

2011 *Responsabilidad social, comunicación y manejo de conflictos*. Punto medio: Revista peruana de análisis, prevención y gestión de conflictos. Año 4 N 4 (Octubre 2011).

ESPINOZA, Pablo.

2012 “Siete dimensiones en el encuentro intercultural”. Recopilado de: La cultura consideraciones para el encuentro. Diana de Vallescar Palanca. Universidad Complutense de Madrid. En El Discurso Intercultural. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid, 2002.

ESPINOZA, Rosario.

2011 Manual del practicante. Comunicación y negociación efectiva. México: ISBN.

FLORES, Diana

2011 Nuevas miradas al Perú contemporáneo: movimientos sociales, identidades y memoria. Lima: programa democracia y transformación global.

GOULEY, Clotilde

2005 Conflictos mineros, interculturalidad y políticas públicas: el caso de Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau, departamento de Apurímac. Cusco: Instituto Bartolomé de las Casas.

HOETMER, Raphael. Et.al.

2013 Minería y movimientos sociales en el Perú: instrumentos y propuestas para la defensa de la vida, el agua y los territorios. Lima: Programa Democracia y Transformación global: CooperAcción: Acsur La Segovias: EntrePueblos.

INEI

2012 “Gráfico 1: exportaciones” Ubicación en el ranking mundial de producción mines 2010-2012.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap14019.xlsx

KUNCZIK, Michael

1992 Desarrollo y comunicación. Departamento de medios y comunicación de la Fundación Friedrich Ebert: Alemania.

MACASSI, Sandro

2013 *El tratamiento informativo según el ciclo de vida de los conflictos socio ambientales: un estudio comparativo de tres casos en medios regionales y nacionales*. Tesis para grado de magister en comunicaciones. Lima: PUCP.

MARTINEZ, Marcelo. Francisco Sierra.

2012 Comunicación y desarrollo. Prácticas comunicativas y empoderamiento local. Barcelona: Gedisa Editorial.

MARTINEZ, Jennifer

2014 “Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa”. “Revista de Contabilidad- Spanish Accounting Review” España, Julio 2014- Diciembre 2014, Volumen 17. Número 2 pp. 253-62. Consulta: el día 5 de mayo 2015.

<http://www.elsevier.es/es-revista-revista-contabilidad-spanish-368-articulo-consecuencias-las-practicas-sostenibilidad-el-90355719?referer=buscador>

MAYER, Bernard.

2008 Más allá de la neutralidad. Como superar la crisis de la resolución de conflictos. Barcelona: Editorial Gedisa.

MITCHELL, Christopher

2010 The Structure of International conflict. Palgrave Mcmillan. 355 pp.

PEREZ, Fabian.

2014 Diplomatura de Estrategias de Negociación y comunicación. Taller presencial socio ambiental. [Diapositivas] Lima. Centro de análisis y resolución de conflictos.

PINTADO, Teresa. Joaquín Sánchez.

2012 Nuevas tendencias en comunicación. España: ESIC editorial.

PRADO, Fernando

2007 Marcas, Reputación y territorios (Diapositivas) Reputation institute. Extremadura.

ROBLES, Juan Manuel; comp.

2002 El reto de la participación: movimientos sociales y organizaciones: una panorámica comparativa. Madrid: Machado libros.

PRUITT, Dean; RUBIN, Jeffrey and Kim, Sung

1994 Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement. Mc Graw Hill Inc. Segunda edición. New York.

SG /OEA. PNUD

2013 Guía práctica de diálogo democrático. Guatemala: Sergafrica. S.A

ROBLES, Juan Manuel; comp.

2002 El reto de la participación: movimientos sociales y organizaciones: una panorámica comparativa. Madrid: Machado libros.

SG /OEA. PNUD

2013 Guía práctica de diálogo democrático. Guatemala: Sergafrica.
S.A

SOCIEDAD NACIONAL DE MINERIA PETROLEO Y ENERGIA

2012 Impacto económico de la Minería en el Perú. Documento
elaborado por MCROCONSULT. Consultado el 5 de diciembre del 2013.

<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones-snmpe/impacto-economico-de-la-actividad-minera-en-el-peru.html>

SULMONT, Dennis

2011 El sujeto en el corazón de la vida social: introducción a la
sociología de Alain Touraine. Lima: PUCP

SUNAT

2015 “Gráfico 2: Exportaciones”. Informe mensual de exportaciones
Diciembre 2014. División de prensa: Nota de prensa 039- 2015

TANAKA, Martin. Patricia, Zarate. Ludwig Huber.

2011 Mapa de la conflictividad social en el Perú. Análisis de sus
principales causas. Lima: IEP

TOURAINÉ, Alain.

1984 Los movimientos Sociales. México: Editorial Almagesto.

TOCCHÉ, Educarado.

2013 Perú Hoy: Susurros desde Babel. Lima: Editorial Desco.

USAID PERU

2006 Estructura del estado y el proceso de descentralización. Lima:
PRODES

WOLTON, Dominique

2005 Pensar la comunicación. Buenos Aires: Editorial Docencia.

WOLTON, Dominique.

1998 “Las contradicciones de la comunicación política”. En Comunicación y política de Gauthier, Gilles et al, Gedisa, 1998, España, pp. 110-130.

WOLTON, Dominique.

1998 “La comunicación política: construcción de un modelo, en El nuevo espacio público de Ferry, Jean Marc y Wolton, Dominique, Gedisa, 1998, España. Pp.28-46.

Publicaciones periodísticas

DIARIO GESTIÓN

2015 ”Shahuindo producirá la primera barra de oro a inicios de 2016”
Consultado el 4 de Junio del 2015

<http://gestion.pe/empresas/shahuindo-producira-primera-barra-oro-inicios-2016-2132277>

DIARIO LA PRIMERA

2011 “La Negra historia de Minera Yanacocha”. Consultado el 3 de diciembre del 2013.

http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/la-negra-historia-de-minera-yanacocha_99808.html

DIARIO LA REPUBLICA

2012 “Diecinueve años de Yanacocha y los cambios en el rostro de Cajamarca”. Consultado el 5 de diciembre del 2013.

<http://www.larepublica.pe/03-01-2012/diecinueve-anos-de-yanacocha-y-los-cambios-en-el-rostro-de-cajamarca>

DIARIO GESTION

2014 “Conflictos elevan costos de proyectos mineros en el mundo, advierte la revista estadounidense”. Consultado el 20 de mayo del 2014.

<http://gestion.pe/economia/conflictos-podrian-elevar-costos-proyectos-mineros-peru-advierte-revista-estadounidense-2097129>

EL COMERCIO

2012 “Ollanta Humala le dio luz verde a Conga y ratifica que garantizará el agua”. Lima 23 de Junio del 2012. Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/humala-sobre-conga-primero-agua-esta-condicion-noticia-1432200>

EL COMERCIO

2012 “Santos critica a Humala por dar luz verde al Proyecto Conga y pide nueva constitución”. Lima 23 de Junio del 2012. Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/santos-insiste-oponerse-conga-pide-referendum-nueva-constitucion-noticia-1432223>

EL COMERCIO

2012 “Proyecto Conga: Yanacocha implementara fondo social de s/. 130 millones”. Lima 25 de Junio del 2012. Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://elcomercio.pe/economia/peru/proyecto-conga-yanacocha-implementa-fondo-social-130-millones-noticia-1433128>

EL COMERCIO

2013 “Garatea: Diálogo planteado por Santos deber ser sin condicionamientos”. Lima 6 de Enero del 2013. Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/garatea-diálogo-planteado-santos-concretarse-sin-condicionamientos-noticia-1519260>

EL COMERCIO

- 2013 “Huaroc: “No se excluirá ningún tema” en reunión de primer ministro con Gregorio Santos”. Lima, 27 de Enero del 2013. Consultado el 3 de Julio del 2014
- <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/huaroc-no-se-excluire-ningun-tema-reunion-primer-ministro-gregorio-santos-noticia-1528929>

EL COMERCIO

- 2013 Consultado el 11 de Setiembre 2014
- <http://elcomercio.pe/economia/1608214/noticia-crecimiento-economico-peru-9-2013-segun-cepal>

EL COMERCIO

- 2013 Consultado el 10 de diciembre, 2014
- <http://elcomercio.pe/economia/1671249/noticia-humala-toromocho-peru-se-consolidara-como-potencia-minera?ref=ecr>

EL COMERCIO

- 2015 Gráfico del día: evolución del PBI en los últimos 10 años. Consultado setiembre 2015
- <http://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-evolucion-pbi-ultimos-10-anos-noticia-1824129>

EL COMERCIO

- 2012 Utilidades de Buenaventura se desplomaron un 23% en 2012. Consultado el 5 de diciembre del 2013.
- <http://elcomercio.pe/economia/1543662/noticia-utilidades-buenaventura-se-desplomaron-23-2012?ref=ecr>

EL PERUANO

2012 “Santos propicia golpe de Estado”. *El Peruano* .Lima 6 de Junio del 2012.

EL PERUANO

2012 “Respaldo al Gobierno para poner orden en Cajamarca”. *El Peruano* .Lima 5 de Julio del 2012.

EL PERUANO

2012 “Santos es obstáculo para retomar el diálogo”. *El Peruano* .Lima 6 de Julio del 2012.

EL PERUANO

2012 “Compromiso de Newmont será primero con el Agua”. *El Peruano* .Lima 26 de Agosto del 2012.

EL PERUANO

2012 “Mas inversiones Mineras”. *El Peruano* .Lima 26 de Diciembre del 2012.

EL PERUANO

2012 “Población está cansada de protestas anti mineras”. *El Peruano* .Lima 12 de Enero del 2012.

LA REPÚBLICA

2012 Humala reitera que “Conga va” pero remarca que “la prioridad es el agua”. Lima, 23 de Junio del 2012. Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://www.larepublica.pe/23-06-2012/humala-reitera-que-conga-va-pero-remarca-que-la-prioridad-es-el-agua>

LA REPÚBLICA

2012 “Primero se debe asegurar el agua y luego el proyecto minero”. Lima 23 de Agosto del 2012. Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://www.larepublica.pe/23-08-2012/primero-se-debe-asegurar-el-agua-y-luego-proyecto-minero-conga>

LA REPÚBLICA

2012 “Comuneros se agrupan en lagunas afectada por Conga”. Lima 9 de Octubre del 2012. Consultado el 3 de Julio del 2014.

<http://www.larepublica.pe/09-10-2012/comuneros-se-agrupan-en-lagunas-afectadas-por-conga>

LA REPÚBLICA

2013 “Ministro Pulgar Vidal descarta que se haya reanudado proyecto Conga” Lima 18 de Enero del 2013. Consultado el 3 de Julio del 2014.

<http://www.larepublica.pe/18-01-2013/ministro-pulgar-vidal-descarta-que-se-haya-reanudado-proyecto-conga>

LA REPÚBLICA

2013 “Conga: Cajamarquinos reinician protestas en defensa de las lagunas” Lima 28 de Febrero del 2013. Consultado el 3 de Julio del 2014.

<http://www.larepublica.pe/28-02-2013/conga-cajamarquinos-reinician-protestasen-defensa-de-las-lagunas>

PANORAMA CAJAMARQUINO

2012 “Wilfredo Saavedra anuncio manifestaciones sobre el proyecto Conga”. Consultado el 3 de setiembre del 2012”

<http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/wilfredo-saavedra-anuncio-manifestaciones-contraproyecto-conga/>

PANORAMA CAJAMARQUINO

2012 “Gobierno Regional de Cajamarca: Someteremos a Consulta popular Proyecto Conga”. Consultado el 12 de Octubre del 2012”

<http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/gobierno-regional-de-cajamarca-someteremos-a-consulta-popular-el-proyecto-conga/>

PANORAMA CAJAMARQUINO

2013 “Ronderos respaldan someter a Referéndum el Proyecto Conga”.
Consultado el 7 de Febrero del 2013”

<http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/ronderos-respaldan-someter-a-referendum-el-proyecto-conga/>

RPP

2014 ”INEI: La pobreza se incrementó en ocho regiones del Perú en el 2013” Consultado el 5 de febrero del 2015.

http://www.rpp.com.pe/2014-05-02-inei-la-pobreza-se-incremento-en-ocho-regiones-del-peru-en-el-2013-noticia_689046.html

Fuentes virtuales (Páginas web, Facebook)

ALAC

2014 Consultado el día 4 de Julio del 2014.

<http://www.losandes.org.pe/>

CELENDIN LIBRE

2014 Consultado el 3 de Julio del 2014

<http://celendinlibre.wordpress.com/>

CHIRINOS, María Alejandra

2014 7 Noviembre del 2012. “El agua primero la mina después”.
Consulta 3 de Julio.

14 de octubre 2012. “Conoce el modelo de desarrollo que el proyecto conga venía trabajando con sus vecinos”. Consulta 3 de Julio.

15 Julio 2012. “Conoce más de lo que se ha hecho en responsabilidad social” Consulta 3 de julio de 2014

4 Marzo del 2013. “Yanacocha condena ataque contra la seguridad de Gregorio santos y rechaza acusación irresponsable” Consulta 3 de Julio 2014.

<https://www.facebook.com/YanacochaOficial?nr>

CHIRINOS, María Alejandra

2014 15 de Agosto del 2012. “Estado de proyectos de Yanacocha que ya están en cierre”. Consulta 3 de Julio.

6 de setiembre del 2012. “Proyecto conga riesgo de desastre agrario”. Consulta 3 de Julio.

<https://www.facebook.com/pages/CELENDIN-LIBRE/111585118923612?fref=ts>

CHIRINOS, María Alejandra

2014 11 de Julio del 2012. “Cuando hay un conflicto como el de Conga, la última palabra no la tiene el gobierno, sino la constitución.”. Consulta 3 de Julio.

25 de Junio del 2012. ““Ha llegado la hora de levantarnos y enfrentarnos a éste sistema mediocre, continuista, traidor .Todos a unirse sin excepción, la lucha es de todos y no sólo de los Cajamarquinos””. Consulta 3 de Julio.

<https://www.facebook.com/fdac.cajamarca?fref=ts>

EL AGUA PRIMERO LA MINA DESPUÉS

2014 Consultado el 4 de Julio del 2014.

<http://elaguaprimeroblogspot.com/>

FRENTE DE DEFENSA AMBIENTAL DE CAJAMARCA

2014 Consultado el día 3 de Julio del 2014.

<http://fdaccajamarca.blogspot.com/>

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

2014 Consultado el día 3 de Julio del 2014.

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/>

GRUFIDES

2014 Consultado el día 3 de Julio del 2014.

<http://www.grufides.org/>

MINISTERIO DE AMBIENTE

2014 Consultado el día 3 de Julio del 2014.

<http://www.minam.gob.pe/>

MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS

Perú: País minero. Consultado el 6 de diciembre del 2013.

<http://www.minem.gob.pe/detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149&idCateg=159>

MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS

2014 Consultado el día 3 de Julio del 2014.

<http://www.minem.gob.pe>

OFICINA DE DIÁLOGO Y SOSTENIBILIDAD

2014 Consultado el día 3 de Julio del 2014.

<http://onds.pcm.gob.pe/>

YANACOCHA

2014 Consultado el día 20 de mayo del 2014.

<http://www.yanacochoa.com.pe/quienes-somos/>

YANACOCHA

2014 Consultado el día 4 de Julio del 2014.

<http://www.yanacochoa.com.pe/>

Fuentes publicitarias

YANACOCHA,

- 2012 Consultado el día 5 de mayo del 2014.
- Folleto 1: **Con Mina arriba más agua abajo**
- Folleto 2: **El agua y la mina**
- Folleto 3: **Dos historias para pensar juntos**
- Folleto 4: **¿Que es EIA?**
- Folleto 5: **Gestión del agua en Proyecto Conga**
- Aviso: **El agua primero, la mina después**
- Folleto institucional: **Gestión del agua en Yanacocha**

BUENA AVENURA,

- 2010 Consultado el día 10 de mayo del 2014
- Folleto 1: **Conociendo la exploración minera**
- Folleto 2: **Plan de cierre mina**
- Folleto 3: **Residuos Solidos**

ORGANIZACIONES SOCIALES,

- 2012 Consultado el día 23 de mayo del 2014
- Flyer 1: **El agua como un derecho**
- Aviso: **CONGA NO VA, ahora ni nunca**
- Flyer 2: **La conga de la muerte**
- Flyer 3: **CONGA NO VA**

Notas de prensa

YANACOCHA,

2012

Nota 1: Culminó reunión de facilitadores del diálogo con representantes de Yanacocha. 23/07/2012

Nota 2: Escuchando a la comunidad: Yanacocha publica estudio independiente sobre percepciones en la ciudad de Cajamarca. 06/12/2012

Nota 3: Comunicado de prensa 27/02/2013

GOBIERNO REGIONAL,

2012

Nota 1: Gregorio Santos: El presidente y su gabinete sometidos a las transnacionales Julio 2012

Nota 2: Gobierno Regional de Cajamarca exige retiro inmediato de Newmont de Conga. 6 octubre 2012

Nota 3: La defensa del agua será frontal contra los que quieren destruirla. 4 Marzo 2013

Entrevistas

CHIRINOS, María Alejandra

2014

Córdova. Entrevista el día 15 marzo a María Gracia Córdova.

Gonzales. Entrevista el día 20 de marzo a Amanda Gonzales

Palma. Entrevista el día 4 de Abril a Rafael Palma

Valera. Entrevista el día 5 de Abril a Gonzalo Valera

Hernandez. Entrevista el día 7 de Abril a Ever Hernandez.

De la Torre. Entrevista el día 20 de Abril a José de la Torre

Venturo. Entrevista el día 22 de Mayo de Sandro Venturo.

CHIRINOS, María Alejandra

- 2015 Melo. Entrevista el día 13 de Agosto a Jorge Melo Vega.
Eyzaguirre. Entrevista el día 24 de Julio a Carlos Eyzaguirre
Vela. Entrevista el día 26 de Julio a Andrea Vela
Sánchez. Entrevista el día 15 de Agosto a Pablo Sánchez.

PUCP y RED FRAKTAL

- 2014 Entrevistas hechas por Amanda Gonzales. Consulta 4 de Julio.2014.

Documentales

GUARNIZ ALCÁNTARA, Isabel

- 2012 “En el corazón de Conga” [videgrabación]. Lima. Consulta 4 de julio del 2014-07-08
<<http://www.youtube.com/watch?v=t22XFJGnC6I>>

PUCP y RED FRAKTAL

- 2014 “Radio San Juan” [videgrabación]. Lima. Consulta 4 de julio del 2014-05-08.
<http://www.youtube.com/watch?v=pn2IScx3_OY>

ANEXOS

MATRICES DE SOPORTES VIRTUALES

Facebook

Componentes Formales				
Publicaciones				
Colores				
Seguidores				
Fotos				
Contenido				
Frases y palabras resaltantes				
Dinámicas de poder				
Comentarios				
Número de Likes				

Páginas web

Componentes Formales			
Estética			
Colores			
Fotos			
Contenido			
¿Qué dicen que son?			

Planeamiento Estratégico (visión, misión)			
Responsabilidad ambiental			
Sobre el proyecto			
Enfoque			

MATRIZ DE MATERIAL PUBLICITARIO

Componentes formales				
Formato utilizado				
Lenguaje				
Colores				
Extensión				
Foto				
Material utilizado				
Aspecto connotativo				
¿A quién va dirigido?				
Tópico/ tema				
Figuras/roles				
Valores temáticos				
Modos de objetivación				
Contexto				

MATRICES DE NOTAS DE PRENSA

Aspectos connotativos			
Figuras/roles			
Contexto			
Relaciones de poder			
Valores temáticos			
Modos de objetivación			
Palabras llamativas			
Razón del mensaje			
Receptor del mensaje			

MATRICES DE NOTICIAS PERIODISTICAS

Componentes formales				
Foto				
Características de escritura				
Fecha de emisión				
Aspecto connotativo				

¿A quién va dirigido?				
Frases resaltantes				
Posición de poder				
Modos de objetivación				
Figuras resaltantes				
Enfoque de la situación				

MATRIZ DE DOCUMENTAL

Estructura del discurso	Documental: “En el corazón de Conga”
Locación	
Tópico (tema que engloba) De qué tema se habla.	
Figuras (identificar figuras, actores, lugares, que tienen un papel en el discurso)	
Valores (aquellos que se van formando entre los personajes)	
Contexto (bajo qué momento se desarrolla)	
Estructura de significación	
Relación de contrariedad entre los actores identificados (Relación lógica)	

Adaptación de Fuente: <http://www.periodismoucn.cl/tercermilenio/2012/12/imaginarios-sociales-prensa-y-accion-colectiva-de-protesta-una-propuesta-de-investigacion/>

Guía de preguntas

Organizaciones Sociales

Bloque I: Perspectiva minería

1. ¿Cuál es su perspectiva acerca de la minería en la región de Cajamarca?
 - a. ¿Considera que es un problema estructural?
 - b. ¿Dónde cree usted que se encuentran las principales causas de los conflictos que se enmarcan en la minería?

Bloque II: Problema Conga

1. ¿Cuál es su perspectiva frente al problema Conga?
2. ¿Lo considera un conflicto?
3. ¿Dónde cree usted que se encuentran sus principales causas?
4. ¿Cuál cree usted que es el impacto que genera en la región de Cajamarca?
5. ¿Cuáles cree usted que son los principales actores que están involucrados dentro del conflicto?
6. ¿Cuál cree usted que ha sido el desempeño de dichos actores dentro del conflicto de Conga?

Bloque III: Institución

1. ¿Cuál es el nombre de la institución a la cual pertenece?
2. ¿Cuáles son los principales lineamientos (misión, visión, etc.) bajo los cuales se rige?

Bloque IV: Institución dentro del conflicto

1. ¿Cuál ha sido la participación de la institución dentro del conflicto social de Conga?
2. ¿Cómo se ha desempeñado comunicacionalmente hablando dentro del conflicto?
3. ¿Cuáles han sido sus principales canales de comunicación?
4. ¿Cuál ha sido la relación de la institución con los demás actores involucrados en el conflicto?

5. ¿Cómo se han dado los canales de comunicación con los diferentes actores involucrados?
6. ¿Cómo ha sido la comunicación los mismos integrantes de la institución? (internamente)

Bloque V: Auditoria de comunicación

1. ¿Cuál ha sido el principal objetivo que se ha buscado a través de la comunicación dentro del conflicto?
2. ¿Qué es lo que sea buscado a través de los diferentes medios y plataforma de comunicación?
3. ¿Cómo fueron la intervención comunicacional que se dio antes, durante y luego del proceso de diálogo fueron?
4. ¿Cuál ha sido el público objetivo al cual han ido dirigidas todas las intervenciones comunicativas realizadas?
5. Que cree que la gente piensa que son ustedes como movimiento. Piensa que la gente ha comprendido el fin del movimiento?
6. ¿Se ha logrado el posicionamiento esperado?
7. ¿Cómo se han contrarrestado las intervenciones comunicacionales que han realizado los otros actores involucrados?

Representantes de medios de comunicación

Bloque I: Perspectiva minería

1. ¿Cuál es su perspectiva acerca de la minería en la región de Cajamarca?
 - 1.1 ¿Considera que es un problema estructural?
 - 1.2 ¿Dónde cree usted que se encuentran las principales causas de los conflictos que se enmarcan en la minería?

Bloque II: Problema Conga

1. ¿Cuál es su perspectiva frente al problema Conga?
2. ¿Lo considera un conflicto?
3. ¿Dónde cree usted que se encuentran sus principales causas?
4. ¿Cuál cree usted que es el impacto que genera en la región de Cajamarca?
5. ¿Cuáles cree usted que son los principales actores que están involucrados dentro del conflicto?

6. ¿Cuál cree usted que ha sido el desempeño de dichos actores dentro del conflicto de Conga

Bloque III: Rol de los medios de comunicación

1. ¿Cuál es para usted el rol de los medios de comunicación dentro del conflicto social de Conga?
2. ¿Cómo es que se debe tratar la información para ser difundida?
3. ¿Existe algún tipo de influencia de parte de los actores involucrados dentro de los medios de comunicación?

Bloque IV: Su medio

1. ¿Cuál es el nombre del medio de comunicación dentro del cual se desempeña?
2. ¿Cuál es la participación del medio de comunicación dentro del conflicto?
3. ¿Cuál ha sido el trato que le ha dado el medio de comunicación a la información dentro del conflicto social de Conga?
4. ¿Con cuál de los actores involucrados ha tenido una mejor relación? ¿se ha visto influenciado?
5. ¿Cuál ha sido la inclinación del medio de comunicación dentro del conflicto social de Conga?

Bloque V: Evaluación

1. ¿Desde su perspectiva como ha sido la actuación de las organizaciones sociales durante el proceso de diálogo?
2. ¿Desde su perspectiva como ha sido la actuación de la empresa durante el proceso de diálogo?
3. ¿Desde su perspectiva como ha sido la actuación del Gobierno Regional durante el proceso de diálogo?
4. ¿Desde su perspectiva como ha sido la actuación del Gobierno Central durante el proceso de diálogo?

Empresa: Yanacocha

Bloque I: Perspectiva minería

1. ¿Cuál es la perspectiva de la empresa acerca de la minería en la región de Cajamarca?
 - 1.3 ¿Considera que es un problema estructural?

1.4 ¿Dónde cree usted que se encuentran las principales causas de los conflictos que se enmarcan en la minería?

Bloque II: Problema Conga

1. ¿Cuál es su perspectiva frente al conflicto social del proyecto Conga?
2. ¿Lo considera un conflicto?
3. ¿Dónde cree usted que se encuentran sus principales causas?
4. ¿Cuál cree usted que es el impacto que genera en la región de Cajamarca?
5. ¿Cuáles cree usted que son los principales actores que están involucrados dentro del conflicto?
6. ¿Cuál cree usted que ha sido el desempeño de dichos actores dentro del conflicto de Conga

Bloque III: Empresa

1. ¿Cómo ha enfrentado la empresa el conflicto social del proyecto Conga?
 - a. ¿Cómo se desarrolló al inicio del proceso?
 - b. ¿Cómo se ha presentado postura durante el proceso?
 - c. ¿Cómo se ha presentado postura luego del proceso?
2. ¿Cuáles han sido las principales intervenciones comunicacionales que ha desempeñado la empresa durante estos tres tiempos del proceso del conflicto?
3. ¿Cómo ha sido la relación de la empresa con los demás actores involucrados dentro del conflicto social del proyecto Conga?
4. Desde la perspectiva de la empresa. ¿Cuáles serían las principales causas de que el conflicto no desemboque en una resolución?

Bloque IV: Auditoria de comunicación

1. ¿La institución cuenta con una unidad de comunicación establecida? ¿Cómo es su funcionamiento?
2. ¿Cómo ha sido la acción comunicacional que se han llevado a cabo? ¿Han contado con un plan previo?
3. Durante todo el conflicto se ha ido conociendo a los diferentes grupos anti mineros. ¿Cuál ha sido la intervención comunicacional para contrarrestar el posicionamiento de estos grupos?
4. ¿Las intervenciones comunicacionales que se han llevado a cabo han contado con una planificación previa? ¿Un plan?

5. ¿Cuál ha sido el público objetivo durante el despliegue de las intervenciones comunicacionales que se han llevado a cabo?

Representantes del Estado

Gobierno Regional

Bloque I: Perspectiva minería

1. ¿Cuál es la perspectiva de la empresa acerca de la minería en la región de Cajamarca?
- 1.5 ¿Considera que es un problema estructural?
- 1.6 ¿Dónde cree usted que se encuentran las principales causas de los conflictos que se enmarcan en la minería?

Bloque II: Problema Conga

7. ¿Cuál es su perspectiva frente al conflicto social del proyecto Conga?
8. ¿Lo considera un conflicto?
9. ¿Dónde cree usted que se encuentran sus principales causas?
10. ¿Cuál cree usted que es el impacto que genera en la región de Cajamarca?
11. ¿Cuáles cree usted que son los principales actores que están involucrados dentro del conflicto?
12. ¿Cuál cree usted que ha sido el desempeño de dichos actores dentro del conflicto de Conga?

Bloque III: Acciones

1. ¿Cuáles han sido las principales intervenciones comunicacionales que se han tomado desde el Gobierno Regional para enfrentar el conflicto alrededor del proyecto Conga?
2. ¿Cuáles han sido las relaciones con los diferentes actores involucrados?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de los motivos por los cuales no se soluciona el conflicto?

Bloque IV: Auditoria de comunicación

1. ¿Se cuenta con un área especializada en comunicación que lleve a cabo todas las intervenciones comunicativas?
2. ¿Cómo se llevaron a cabo las intervenciones comunicacionales antes, durante y luego del proceso de diálogo?

3. ¿Qué medios y plataformas se han utilizado para llevar a cabo las intervenciones comunicacionales?
4. ¿Cuál es el público objetivo al cual han ido dirigidas todas las intervenciones comunicacionales que se han llevado a cabo?
5. ¿Cuáles han sido las intervenciones comunicativas para posicionarse como actor dentro del proceso de diálogo del conflicto?
6. ¿Cómo se ha llevado a cabo las intervenciones comunicacionales teniendo en cuenta las posturas y comportamientos de los otros dos actores involucrados en el proceso de diálogo?

Gobierno Central

Bloque I: Perspectiva minería

1. ¿Cuál es la perspectiva de la empresa acerca de la minería en la región de Cajamarca?
2. ¿Considera que es un problema estructural?
3. ¿Dónde cree usted que se encuentran las principales causas de los conflictos que se enmarcan en la minería?

Bloque II: Problema Conga

1. ¿Cuál es su perspectiva frente al conflicto social del proyecto conga?
2. ¿Lo considera un conflicto?
3. ¿Dónde cree usted que se encuentran sus principales causas?
4. ¿Cuál cree usted que es el impacto que genera en la región de Cajamarca?
5. ¿Cuáles cree usted que son los principales actores que están involucrados dentro del conflicto?
6. ¿Cuál cree usted que ha sido el desempeño de dichos actores dentro del conflicto de Conga

Bloque III: Acciones

1. ¿Cómo se ha involucrado el Gobierno Central alrededor del conflicto social del proyecto Conga?
2. ¿Cómo ha sido la relación con los diferentes actores involucrados?
3. ¿Cuáles han sido las intervenciones comunicativas que se han llevado a cabo durante el proceso de diálogo?

4. ¿Cuál cree que es la razón por la cual el conflicto social no puede llegar a una resolución?

Bloque IV: Auditoria de comunicación

1. ¿Se cuenta con un área especializada en comunicación que lleve a cabo todas las intervenciones comunicativas?
2. ¿Cómo se llevaron a cabo las intervenciones comunicativas antes, durante y luego del proceso de diálogo?
3. ¿Qué medios y plataformas se han utilizado para llevar a cabo las intervenciones comunicacionales?
4. ¿Cuál es el público objetivo al cual han ido dirigidas todas las intervenciones comunicacionales que se han llevado a cabo?
5. ¿Cuáles han sido las intervenciones comunicativas para posicionarse como actor dentro del proceso de diálogo del conflicto?
6. ¿Cómo se ha llevado a cabo las intervenciones teniendo en cuenta las posturas y comportamientos de los otros dos actores involucrados en el proceso de diálogo?

