

CRISIS EN LAS BAMBAS

El reto del Gobierno del Perú de darle solución al conflicto

¿Cuál es el aporte de la comunicación en la prevención de un conflicto social? ¿Cuál es el papel que juega en ayudar a solucionarlo cuando éste ya se ha producido? Sin duda, su influencia en ambos objetivos es fundamental. Sin embargo, su impacto positivo se irá perdiendo a medida que el conflicto escale, hasta convertirse en una crisis grave.



Escribe:
José Salazar A.
CEO y fundador de Proel
[@josesalazarac](#)



La comunicación tiene un límite. Los conflictos generan actitudes y respuestas violentas que una estrategia de comunicación ya no puede amortiguar. Cuando el conflicto escala, el margen que tiene una gestión adecuada de la comunicación entre las partes en conflicto es muy débil. Es decir, para que el proceso comunicativo funcione y sea realmente efectivo, tiene que ocurrir en aquella fase que la Defensoría del Pueblo llama "la fase temprana", aquel momento cuando los actores dan a conocer, públicamente, sus diferentes posiciones e intereses respecto a un determinado punto en discusión. Después será muy tarde.

En su escala más alta, de crisis, los reclamos se producen a través de acciones de violencia contra las personas, contra las fuerzas del orden y contra otros agentes del Estado, como ha ocurrido recientemente en el conflicto de Las Bambas. En este circuito del conflicto social, la comunicación cede su paso a una etapa de negociación, de diálogo.

Y no es que la comunicación ya no interese o no se la use en esta fase. Ocurre sencillamente que su aporte disminuye considerablemente porque las posiciones están en un período irreconciliable donde entran a tallar otros aspectos, como las exigencias extremas, las condiciones del diálogo, los montos de compensación, etc., y también nuevos temas y nuevos actores.

Recordemos que el conflicto en Las Bambas no se originó por una oposición al proyecto minero, sino por la exigencia de una compensación económica por el uso de una vía terrestre y también porque no se comunicó apropiadamente los cambios en el





Estudio de Impacto Ambiental que presentó inicialmente la empresa minera y que debía contar con el conocimiento y aprobación de la población afectada.

Por supuesto que las estrategias de comunicación también producen espacios de diálogo, pero su función central es construir espacios de entendimiento, por ejemplo, en la forma cómo opera la empresa, en la manera cómo se relaciona con la población, teniendo para ello como base la transparencia.

La minería tiene un gran impacto sobre la economía en el Perú; sin embargo, tiene un pasivo reputacional, una percepción negativa no solo entre las comunidades del entorno minero, sino entre la opinión pública en general. Y aquí está el reto de la comunicación: convertirse en una gran oportunidad para cambiar esa mala reputación. Pero las estrategias de comunicación, con contenido altamente empático y con lenguaje adecuado y sencillo, tienen que aplicarse antes de que una empresa privada ponga su primera maquinaria en el terreno, inclusive antes de que el Estado entregue la concesión minera a una determinada empresa. Tiene que aplicarse en la etapa primaria de desarrollo.

... para que el proceso comunicativo funcione y sea realmente efectivo, tiene que ocurrir en aquella fase que la Defensoría del Pueblo llama "la fase temprana", aquel momento cuando los actores dan a conocer, públicamente, sus diferentes posiciones e intereses respecto a un determinado punto en discusión. Después será muy tarde.

En esta etapa del proceso minero, la comunicación sí puede ofrecer un punto de encuentro para crear conciencia sobre la actividad minera, para crear ciudadanía entre los actores principales que participan: El Estado, la empresa privada y la comunidad. Cada uno de ellos debe conocer cuáles son sus deberes y derechos hacia el otro y cuáles son las obligaciones que se derivan respecto al terreno a ser explotado.

Qué duda cabe, los conflictos sociales se originan por falta de información adecuada y oportuna, y también por los niveles de desconfianza y ausencia de buena comunicación que existe entre las partes. Los detalles sobre los riesgos de la operación, los impactos positivos y negativos en la vida de la población (que ocurrirán inevitablemente), las medidas de mitigación a implementar, pero también los beneficios, tienen que ser explicados antes de que el Estado entregue cualquier concesión.

No solo se comunica para informar, sino también para cambiar percepciones y comportamientos, para motivar pero, sobre todo, para convencer. Sí, convencer. ¿Cómo convencemos a las poblaciones de que un proyecto minero les puede (y debe) traer beneficios en diversas modalidades, como canon, regalías, desarrollo local, empleo, compras locales, etc.? ¿Cómo convencemos de que el sector trabaja con altos estándares medio ambientales y sociales, con altos índices de seguridad industrial, de derechos humanos, etc. al mismo tiempo que se trata de la actividad más supervisada y fiscalizada?

...las estrategias de comunicación, con contenido altamente empático y con lenguaje adecuado y sencillo, tienen que aplicarse antes de que una empresa privada ponga su primera maquinaria en el terreno, inclusive antes de que el Estado entregue la concesión minera a una determinada empresa. Tiene que aplicarse en la etapa primaria de desarrollo.

...los conflictos sociales se originan por falta de información adecuada y oportuna, y también por los niveles de desconfianza y ausencia de buena comunicación que existe entre las partes.

Cambiar esa percepción requiere de una estrategia de comunicación aguda y sostenible, que se sustente en estudios que analicen con detenimiento cuáles son los factores reales y ficticios que alimentan esa mala percepción del sector para, luego, trabajar comunicacionalmente en cada uno de ellos. Y, claro, se requiere por sobre todo de un buen comportamiento ético, social y ambiental de la empresa.

Quizás el inicio de una operación sea la etapa más propicia y serena que se pueda encontrar para resolver las dudas, incertidumbres, mitos y temores que impiden la aceptación del proyecto en cuestión. Es la etapa fundamental para construir las bases del relacionamiento y de la buena comunicación, es donde se pueden tejer los lazos que permitirán diálogos sinceros. Desperdiciar esa oportunidad es dejar las puertas abiertas para que ingresen por ella agentes externos y opositores mineros con agenda propia, cuyas estrategias de comunicación sí son eficientes porque apelan a las emociones de la gente, a sus temores e incertidumbres no resueltos.

La desconfianza se sustenta en el desconocimiento y en el actuar poco transparente de la empresa y del propio Estado. Por lo tanto, una tarea pendiente es cerrar esta brecha de entendimiento mutuo, para lo cual se requieren utilizar mensajes sencillos, coherentes y, sobre todo, creíbles que ayuden a aclarar las dudas.





Dicho todo esto, también tenemos que reconocer que la comunicación por sí sola no resuelve todos los problemas del sector minero, en especial aquellos que, resolverlos, corren por cuenta del Estado. Y quizás la primera tarea sea reconocer que existe una deficiencia en la manera cómo se comunican todos estos aspectos asociados a la minería, en la manera cómo se falla en construir institucionalidad en el sector.

Por ejemplo, la población también debe conocer y entender que la falta de acceso a los beneficios que les trae la minería no se debe, necesariamente, a una mala gestión de la empresa privada, sino del propio Estado representado por el gobierno regional, la municipalidad provincial y distrital, y también por las directivas comunales cuyos representantes ellos eligen libremente. La gran tragedia de estos pueblos mineros es que, en efecto, aún viven con carencias muy grandes y, sin embargo, cuentan con recursos suficientes para aliviarlas si existieran autoridades que invirtieran apropiadamente en proyectos de desarrollo e infraestructura de sus propias comunidades.

Las estrategias de comunicación, entonces, tienen que tener como objetivo principal combatir esa falta de información y disminuir los niveles de desconfianza, de polarización y crear las condiciones apropiadas para el diálogo, el respeto mutuo y la construcción de confianza. Hay un vincu-

lo claramente demostrado entre la desconfianza a la empresa y el rechazo de un proyecto minero. Ejemplos sobran, siendo el más reciente el de Tía María, donde las mayores percepciones negativas estaban centradas en la posible afectación al agro y el agua. La comunicación falló en explicar y convencer que los temores eran infundados.

Y también falló en el caso de Las Bambas. Y, por ello, se mantiene aún el reto del Gobierno y de la propia empresa en explicar, adecuadamente, los cambios introducidos al diseño original del proyecto minero, cumplir con los compromisos asumidos -los nuevos y los anteriores- y culminar con éxito el proceso de negociación que aún lleva adelante.

En conclusión, las estrategias de comunicación deben agregar un elemento de prevención para evitar la conflictividad. Debe ser el propósito que guíe las acciones propuestas desde los diferentes actores; una tarea que sirve para monitorear adecuadamente expectativas, intereses, contradicciones y reclamos de la población. Junto a la prevención, resulta también indispensable abordar aspectos emocionales en juego, aprender a escuchar y, sobre todo, crear los mecanismos adecuados para esa escucha. Solo así podremos apreciar el gran impacto que tiene la comunicación en prevenir los conflictos sociales y en aportar al cambio social.