

Estrategias comunicativas para la licencia social en contexto de conflictividad

Communication Strategies for the Social License to Operate
in conflict scenarios

SANDRO MACASSI

Pontificia Universidad Católica del Perú
semacassi@hotmail.com

Resumen

Se analiza la dimensión comunicativa del proceso de licenciamiento social de un proyecto de cobre en el Sur del Perú en un contexto de conflictividad socioambiental. Se desarrolla un estudio de caso entrevistando 38 personas entre líderes y población, a favor y en contra del proyecto, comunicadores locales y periodistas regionales y a funcionarios de la empresa. Se analiza la estrategia comunicativa desarrollada por la empresa y la respuesta de los grupos opositores al proyecto. Los resultados muestran que los pasivos reputacionales de la empresa se constituyen en condiciones que estructuran el conflicto, pero que no son abordados por la estrategia de comunicación implementada. Además, la empresa al optar por una estrategia de marketing logra impactos en el corto plazo para generar apoyos al proyecto y cumplir con los procesos administrativos legales. Sin embargo, la estrategia de comunicación no incorpora un enfoque de prevención y transformación de conflictos. Por tanto, no se mejoran las relaciones deterioradas con la población y no se revierte el proceso de polarización existente, creándose condiciones para un nuevo escalamiento.

Palabras clave: Conflictos; Comunicación y conflictos; Transformación de conflictos; Conflictos ambientales; Licencia social; Minería

Abstract

The communicative dimension of the social licensing process of a copper project in Southern Peru is analyzed in a context of socio-environmental conflict. A case study is developed by interviewing 38 people among leaders, people in favor and against the project, local communicators and regional journalists and company officials. The communication strategy developed by the company and the response of the groups opposing the project were analyzed. The results show that the company's passive reputation created conditions that structured conflict, but that did not address the communication strategy implemented. In addition, the company opted for a marketing strategy that achieves short-term impacts to generate support for the project and comply with legal administrative processes. However, the communication strategy does not incorporate a prevention and conflict transformation approach. Therefore, deteriorated relationships with the population have not improved and the existing polarization process has not been reversed, creating conditions for a new escalation.

Keywords: Conflicts; Communication and conflict; Conflict transformation; Environmental conflict; Social License; Mining

1. Introducción

En Latinoamérica los conflictos socio-ambientales son una preocupación creciente para la gobernabilidad, pues las crisis generan situaciones de descontrol que afectan vidas humanas, pérdidas materiales, así como la destrucción de tejido social afectando la relación entre las autoridades y poblaciones, poniendo en peligro también las inversiones y la generación de divisas para la nación (Defensoría del Pueblo, 2012).

Al inicio de la década del 2000, se buscó explicar los conflictos desde la violencia generada en las crisis, señalando como causas las secuelas de la violencia política interna (Cotler, 2005; Degregori 2004). A mediados del 2000 algunos estudios abordaron la conflictividad como un proceso de resignificación del territorio (Martínez Alier, 2009) y de revitalización de los movimientos sociales en defensa de sus recursos y derechos (De Echave et al, 2009; Arce, 2010) o como una expresión del desajuste neoliberal (Calderón 2012, Algranati et al 2004).

Otros estudios postulaban que las condiciones de precariedad económica expoliaban los conflictos, pero posteriormente se encontró que los conflictos tenían a la base el desigual beneficio que las comunidades recibían de las operaciones mineras (Barrantes 2007, Zegarra 2007). Recientemente se subrayó cómo inversión minera (Macroconsult 2012) incrementa las brechas sociales ya existentes, y el esquema de redistribución estatal de las regalías impulsa la conflictividad por su apropiación (Arellano 2011). Podemos observar que la literatura latinoamericana centra su atención a las causas de la conflictividad (problemáticas) no así en las dinámicas propias del conflicto.

Es evidente que la literatura sobre conflictividad ha puesto poca atención a los procesos de relacionamiento (Huamaní et al, 2012), priorizado un enfoque instrumental en la gestión del conflicto (Acevedo et al 2011). De hecho, la literatura internacional subraya que un componente importante para entender el des-encauce de los conflictos es el desacuerdo sobre el acceso a recursos y satisfacción de necesidades de dos o más grupos (Mitchell, 2014, Burton, 1990), y la generación de acciones contenciosas incrementales (Kriesberg y Dayton 2012) que se constituyen de por sí en problemas que incrementan la conflictividad y en ocasiones desplazan los problemas centrales. Así mismo, otros autores enfatizan que las dinámicas socio-cognitivas producto del des-encauce del conflicto redefinen el conflicto (Coleman y Deutch, 2012).

Bajo estas premisas profesores de la George Mason University (Mitchell, 2014; Rubenstein, 1994; Burton, 2000; Bootes, 1997) aportaron al análisis y a la transformación de los conflictos ocupándose de los procesos y dinámicas sociales y socio emotivas que generan la conflictividad, la sostienen y le dan forma, basándose marcos culturales (Avrush, 2000) y el enmarcamiento comunicativo que realizan las partes en el desarrollo de las acciones contenciosas (Bedford and Snow, 2000).

En cuanto a la relación entre transformación de conflictos y la comunicación, autores como Fisher (1972) pusieron énfasis en el rol de la comunicación en la negociación, otros, analizaron el rol de los medios en las crisis (Lederach, 1991) y en situaciones postconflicto analizaron su uso para la prevención (Hieber, 2001; DFID, 2000 Wolfsfeld, 2001).

La literatura internacional, por su parte, ha puesto su acento en el rol de los periodistas que juegan en los conflictos bélicos, con un acento especial en las noticias internacionales (Lynch y Mc Goldrick, 2000; Howard, 2002). Y en Latinoamérica, los estudios se centran en el rol de los medios en las crisis (Villegas 2007; Ariñez, 2009; Torres, 2007; Eto, 2010), o el rol partisano que los gobiernos juegan en los conflictos como en las movilizaciones indígenas en Ecuador y Bolivia (Cruz, 2015, Sandoval 2015).

Es evidente que en Latinoamérica se ha prestado poca atención a las estrategias comunicativas y de relacionamiento (enfoque ex-ante) que las empresas y del Estado desarrollan hacia las comunidades y es escasa la investigación sobre la influencia que los procesos comunicativos tienen en las dinámicas del conflicto. Carrillo (2011) encuentra que las estrategias comunicativas empresariales están fragmentadas, y Ormachea et al (2014:322) afirman que las empresas tienen poco interés por validar su trabajo con las comunidades, primando primando la falta de información y la desconfianza.

Por tanto, observamos, junto a Lederach (1992), que la comunicación tiene un papel en la gestación de patrones de relacionamiento verticales, basados en la imposición, la desconfianza y los estereotipos negativos que predisponen a la conflictividad creando condiciones negativas para el diálogo y la construcción de confianza.

Los Estudios de Impacto Ambiental (EIAS), a juicio de Li (2017:307) «han sido incorporados en los debates sobre minería e incluso han influenciado en el lenguaje de la protesta en su contra», además, su aprobación incrementa la conflictividad en minería, debido a la baja calidad de la participación y la insuficiente información. Calle et al (2016) analizan 24 casos de EIAS en Latinoamérica encontrando que solo en 7 casos se integraron las observaciones de los actores sociales.

Según Ormachea et al (2014:92) las empresas tienden a afrontar los procesos normativos estipulados para la aprobación del EIA, «escudándose en la información técnica y en los datos fácticos a fin de cumplir con las formalidades legales o institucionales, brindando información depersonalizada» sin desarrollar procesos comunicativos relacionales que construyan confianza, y sin predisposición a escuchar o a incluir las inquietudes de los otros en su propia perspectiva (Saunders y Slim, 2000).

El presente estudio busca conocer el papel que la comunicación viene desempeñando en los procesos de aprobación de los estudios de impacto ambiental en el marco de conflictividad socioambiental. La investigación abordará el conflicto por el proyecto Tía María de la empresa Southern Peru Corporation que pasó por 5 fases de crisis, con pérdidas humanas y materiales, y una repercusión a nivel regional y nacional. El periodo analizado es el proceso de aprobación del segundo Estudio de Impacto Ambiental (EIA).

Este estudio aporta en la comprensión y en el desarrollo de propuestas protocolos de actuación comunicativa en las instancias gubernamentales y empresariales que faciliten una salida negociada a los conflictos en lugar del incremento de la hostilidad que trae consigo una mayor violencia. Así mismo el análisis de los procesos comunicativos involucrados en el proceso normativo de aprobación del EIA aportan a un rediseño necesario de la política pública de aprobación del EIA.

2. Metodología

Se optó por realizar un estudio de caso en torno a la gestión comunicativa de la licencia social del proyecto Tía María, haciendo foco en la estrategia de aprobación del segundo EIA desarrollado entre enero y diciembre del 2013. Como parte del estudio se entrevistaron 37 personas, entre ellas, al gerente de relaciones comunitarias de la empresa, al equipo de gestión del proceso, y también a anteriores relacionistas comunitarios para reconstruir los antecedentes.

También se entrevistaron a los principales dirigentes de la población que se opone al proyecto. Así mismo, se entrevistó a población de a pie que está a favor y en contra del proyecto de manera balanceada y a periodistas de medios regionales y locales que cubrieron los hechos. Y a algunos funcionarios que podrían actuar como terceros como la defensoría del pueblo o que cumplían roles técnicos desde los ministerios.

Los objetivos principales fueron:

- Analizar cómo las estrategias de información y comunicación para la certificación ambiental influyen en las dinámicas de la conflictividad.
- Identificar y analizar los roles contribuyentes y partidarizados que las partes primarias y secundarias han desempeñado en el conflicto. Tía María.

Las hipótesis que guiaron la investigación fueron:

- El rol de la comunicación en los conflictos socioambientales cumple un papel central en los procesos de planeamiento de las actuaciones de líderes, funcionarios y empresas.
- La comunicación es usada desde una perspectiva instrumental para lograr cumplir con los requisitos legales, contribuyendo al proceso de polarización.

El campo del estudio de estos roles podemos dividirlo en cuatro. El primer campo son los procesos y dinámicas propias del conflicto social producto de la interacción de las partes, que en términos comunicativos se expresan en el uso de la comunicación para sostener e incrementar el apoyo a los directamente confrontados. El segundo campo corresponde al planeamiento e integración de la lógica masiva en las estrategias y tácticas de las partes para acceder al espacio público, buscando que sus acciones sean visibles para los decisores a través de los medios y así mejorar su posicionamiento y balance de poder (Lederach, 1991).

Un tercer campo, propiamente mediático, donde el conflicto discurre en los medios y que se superpone a la conflictividad existente entre las partes, formándose una segunda capa de conflictividad. Aquí se amplían los actores a líderes de opinión, grupos de interés y a la opinión pública, generando procesos de polarización.

En cuarto lugar, identificamos dinámicas comunicativas propias en las comunidades, en espacios de discusión comunitarios, donde el conflicto se recrea y se resignifican los discursos de dirigentes, de empresas, de operadores políticos y de medios.

3. Antecedentes

El estudio se va a concentrar en el caso del conflicto del proyecto de cobre y oro llamado «Tía María», que Southern quiere desarrollar en la región Arequipa, provincia de Islay, distrito de Cocachacra, en el valle de El Tambo. Este proyecto tiene una inversión estimada en US 1,300,000 \$, con producción proyectada de 120,000 toneladas anuales de cobre, 18 años de vida. El yacimiento consiste en dos concentraciones contiguas, llamadas «La Tapada» y «Tía María».

a.- Características del conflicto

Dividimos la evolución del conflicto en tres etapas: La del Primer EIA que se inicia con la presentación del EIA en Julio del 2009 hasta abril del 2011, cuando se paraliza el trámite de procedimiento de evaluación del EIA debido a la crisis social producto del rechazo masivo de la población. La segunda etapa del conflicto se inicia con la presentación del segundo EIA del proyecto el 5 de noviembre del 2013 hasta la aprobación del EIA el 4 de agosto del 2014. Y la tercera etapa del proyecto que se inicia en marzo del 2015 ante la posible autorización de construcción de las instalaciones y que culmina en mayo del 2015 con la militarización de la provincia de Islay.

Este conflicto involucró, además de los actores centrales del conflicto (la empresa y los grupos locales opositores al proyecto), también un conjunto de organizaciones, instituciones y medios locales, regionales y nacionales. Así mismo hubo un involucramiento de periodistas y medios de comunicación en el conflicto, a tal punto que uno de los periodistas locales pasó a liderar el Frente Amplio de Defensa del Valle del Tambo.

También se generó una polémica sobre el contenido de los Estudios de Impacto Ambiental (EIAs) (UNOPS, 2011; Castillo et al, 2011) pero también significó una discusión en torno al uso de la comunicación por parte de la empresa que implicó una modificación el procedimiento de participación popular en minería.

b.- Condiciones que estructuran el conflicto

En la primera etapa del conflicto, el principal detonante fue la preocupación por perder el acceso al recurso hídrico para sus actividades agrícolas y ganaderas, esto debido a que la mayoría de la población se dedica a estas actividades.

La alta valoración del agua se explica por «la disminución del volumen y la calidad del agua disponible por efecto del trasvase de aguas de la cuenca del río Tambo a la cuenca de Moquegua» debido a la creación del reservorio de Pasto Grande (Castillo et al, 2011:23), que se agudizó cuando durante la sequía del 2003 Moquegua cerró las compuertas del reservorio, y los agricultores del Tambo respondieron bloqueando carretera principal, incomunicando a Moquegua y Tacna por 12 días.

También se suma el hecho que en el sur del país existe mucha preocupación por la creciente desertificación de los suelos que con el tiempo va a generar una disminución del agua para la agricultura y también por los efectos del cambio climático en el volumen de agua disponible a futuro.

En este contexto, el primer EIA del proyecto Tía María (2009) planteó captar agua subterránea del acuífero y usar las aguas del río Tambo, lo alertó el imaginario de «recurso

escaso». Según los funcionarios entrevistados, la mayor parte del volumen de agua no se aprovecha y deriva en el mar y «en el valle del Tambo sobra el agua», y para ellos los miedos y las preocupaciones de los molineros y agricultores era infundada. Lamentablemente el primer EIA no aportaba un estudio hidrológico que demostrara la sobreabundancia del agua. Para los campesinos esta era una afirmación contraintuitiva pues cotidianamente lidian con el estrés hídrico y la autoridad del agua declaró el valle en emergencia hídrica.

La hipotética afectación en la cantidad y calidad del recurso en disputa es percibida como una amenaza para la satisfacción de sus necesidades básicas (seguridad alimentaria, desarrollo económico, proyección de futuro). Por tanto, la valoración cultural colectiva (cosmovisión) sobre el agua es una clave que atraviesa el discurso, los temores y la voluntad colectiva de la población por defender sus recursos naturales. Y es por ello que el discurso de oposición a la operación minera cala en la mayoría de la población a inicios del conflicto y genera 3 grados movilizaciones con mucha participación de la población, en marzo del 2010, en noviembre del 2010 y en febrero del 2011.

Un segundo aspecto que generó temor fue «la proximidad del tajo La Tapada, su depósito de desmonte y su planta de chancado primario al río Tambo y a un canal de importancia para los agricultores de la zona.» (Leyva y Cruz 2014). Esto acrecentó la preocupación por una posible contaminación ambiental del río y por lo tanto una afectación general a la salud de las personas y al agua de regadío. Esta preocupación fue un enmarcamiento constante en los discursos opositores al proyecto que eran asociado a la muerte y a las enfermedades.

Caló en la población debido a que en el imaginario colectivo asocia a Southern con la contaminación. Hasta 1991 «Los relaves de Toquepala y Cuajone, conteniendo sílica, alúmina, óxidos, azufre, fierro y cobre entre otros, se colocaban en la zona conocida como Quebrada Cimarrona y discurrían hasta el río Locumba y de ahí al mar en la Bahía de Ite» (UJCM, s/f), dañando el litoral del que vivían los pescadores de las bahías aledañas.

Así mismo las emisiones gaseosas de la Fundición de cobre que Southern opera en Ilo, contenían dióxido de azufre (SO₂) y material particulado, lo cual tuvo impactos muy fuertes sobre la actividad agrícola de olivos de Ilo (Saravia y Wiesse, 2015). Las poblaciones del Valle del Tambo denunciaron que los humos de la fundición los afectaba, pero «no se han realizado ni evaluaciones ni compensaciones para ellos» (UJCM, s/f).

Luego de su venta a capitales mexicanos, Southern inició un proceso de modernización para adecuarse a los nuevos estándares ambientales, sin embargo, la historia pasada de Southern es otro de los factores estructurales que influyeron en la convicción de muchos pobladores de que la Empresa Southern va a contaminar sus recursos «como ya lo hizo entes».

Estas dos condiciones estructurales que anteceden al proceso de obtención de la licencia social crearon, en la primera etapa del conflicto, una situación negativa para Southern, incrementando la desconfianza y el temor. En otras palabras, se desarrolló la certeza en la población de que los objetivos de Southern de acceder al recurso hídrico eran opuestos a las necesidades de las poblaciones que vivían de la agricultura.

En el resumen del EIA distribuido por (Southern, 2009:53) hay tres párrafos sobre las percepciones sobre el proyecto y se menciona que hay una aceptabilidad del proyecto siempre y cuando no afecte el medioambiente. Sin embargo, no existe un análisis más profundo de las causas estructurales descritas que dificultaron un proceso de relacionamiento durante todo el conflicto y que a la fecha a Southern le cuesta mucho revertir.

4. Dinámicas comunicativas en torno a la licencia social

La empresa implementó un conjunto de acciones comunicativas estructuradas y sostenidas en el tiempo para obtener la aprobación del segundo Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y dispuso de muchos recursos para su implementación.

En cambio, las estrategias comunicativas de los grupos opositores, se caracterizaron por ser reactivas a la empresarial, por carecer de fondos y operadores, centrándose en la labor atomizada de los comunicadores radiales locales, y sin muchos cambios en sus repertorios discursivos (Contaminación y disminución del agua). A diferencia de la crisis del 2009-2010 en esta etapa del conflicto se sumaron muy pocos actores regionales, y las actividades de los activistas fue poca.

Ante el fracaso de la anterior unidad de Relaciones Institucionales, Southern nombró a Julio Morriberón, arequipeño, abogado y administrador de empresas, quien respondía directamente al presidente del directorio. Morriberón se había desempeñado como empresario de seguros y dirigió la Cámara de Comercio e industrias de Arequipa, por lo tanto, conocía el medio, sus actores y contaba con muchas relaciones a pesar que no tenía experiencia en temas extractivos.

Morriberón desarrolló una estrategia que combinaba las cuatro dimensiones de la intervención: El ámbito mediático, el político, el relacionamiento y la inversión comunitaria, de esa forma articulaba los aspectos que suelen estar dispersos y ser fuente de una intervención contradictoria y contraproducente (Carrillo, 2011).

La estrategia comunicativa de marketing fue el enfoque de la intervención de Morriberón desde el inicio al final. El primer paso de fue conocer la imagen y posicionamiento de Southern en los pobladores de Cocachacra a través de una encuesta en agosto del 2012, identificando que la imagen era negativa debido a los pasivos ambientales, las demandas de empleo y de saneamiento y alcantarillado. Encontraron que la gestión anterior había generado un maltrato a autoridades y directivos, que existía resentimiento de la población por la represión policial y la estigmatización como violentos. Además, la mayor parte de la población desconocía el proyecto, y el rechazo era cercano al 70%.

Sin embargo, Morriberón y su equipo atribuía las causas del conflicto a la intervención foránea («Alien Intruder image», Mitchell, 2010), proveniente del grupo político de Tierra y Libertad, del partido nacionalista de Ollanta Humala o del supuesto financiamiento del narcotráfico, por lo tanto, según su visión el rechazo al proyecto no era producto de la potencial afectación a los medios de vida de los pobladores. Al igual que la anterior

gestión, desconocieron las condiciones estructurantes o no las abordaron directamente en la estrategia comunicativa.

A partir de este diagnóstico se planificó una intervención gradual; implementada de manera tercerizada y que progresivamente Southern asumiría directamente una vez que las resistencias aminoraran.

Etapa de acercamiento. Se realizó a través del centro de servicios empresariales (CESEM) de la Cámara de comercio e industria de Arequipa. Durante el verano del 2013 se financiaron actividades recreativas en los balnearios de Arequipa y actividades de las fiestas patronales de los asentamientos humanos. La idea era presentar una imagen de Southern que apoyaba y se interesaba por la población, en especial por la población de «El fiscal» que eran agricultores sin tierra, apostando a que ellos serían los más interesados de beneficiarse del salario minero que ciertamente es más alto que el salario agrícola.

La respuesta de los grupos de oposición fue de poca intensidad, dispersa y poco orgánica, se centró, especialmente, en la iniciativa de algunos locutores de radios locales que buscaron deslegitimar a Morriberón y a CESEM sin mucho éxito.

Etapa de construcción de confianza. Para posicionar una imagen de Southern preocupada por el bienestar de la población, para ello se inició una campaña de sensibilización a través de spots publicitarios educativos en radios locales sobre salud, educación y agricultura. Esto fue seguido de una intervención directa del CESEM, brindando capacitaciones y asistencia técnica sobre cultivo, prevención de IDEAS, trabajando con agricultores, profesores y personal de salud.

Además, desarrolla un programa de becas para jóvenes para ser capacitados carreras técnicas por una institución nacional. Paralelamente se fomenta una organización juvenil en apoyo al proyecto y se estimula a que las madres de los jóvenes capacitados conformen una asociación de mujeres que reciban apoyos y empleos temporales, constituyéndose en «bases» de respaldo de la operación minera.

Este esquema, muy común en muchas operaciones mineras en Latinoamérica, fue similar al desarrollado para el primer EIA. Se trata de estimular las expectativas de jóvenes y sus padres de los jóvenes capacitados obtendrán trabajos en la empresa sea de choferes, operadores de maquinaria, soldadores, etc., ciertamente ese futuro promisorio requiere que se aprueba el EIA, de modo que toda persona que dude o se oponga a la aprobación se estaría oponiendo al futuro del joven y a desarrollo de la familia.

Etapa de trabajo directo. Entre junio y setiembre del 2013 se conversó directamente con los alcaldes distritales, se reabrieron las oficinas del proyecto en Cocachacra (cerradas debido a los ataques sufridos en la crisis anterior). Algunos directores de medios reportan que fueron visitados por el mismo Morriberón para explicarles el proyecto y solicitar el apoyo mediático a su gestión, de hecho, el director de «El Pueblo» manifiesta que cambió su posición y pasó a apoyar el proyecto.

La empresa no desarrolla una estrategia comunicativa y de intervención que aborde la situación latente del conflicto que dialogue, tienda puentes y resuelva los problemas arrastrados por la antigua gestión y las crisis ocurridas. En cambio, se apuesta por una es-

trategia de marketing que tiene serias limitaciones para gestionar las emociones, promover puentes y buscar acercamientos.

Fue una estrategia efectista, orientada a posicionar su imagen como benefactor en ciertos grupos, pero descuidando su imagen relacionada a la contaminación y la preocupación por el agua. En este tiempo corto de intervención, no se consolidó el reposicionamiento de la empresa, el objetivo era obtener un nivel de respaldo mínimo que les permita impulsar la aprobación del EIA, por ello cuando Southern logra 52% de apoyo al proyecto, decide iniciar los procesos participativos estipulados por ley.

Etapas de procedimientos «participativos». Se inició con el anuncio de modificaciones técnicas al proyecto: El uso del agua de mar en lugar del agua superficial o del acuífero. Este cambio calmaba muchas preocupaciones de la población de perder acceso control y volumen de agua para sus regadíos, pero el EIA no incluía un estudio de factibilidad de esta operación (Castro y Salazar, 2015).

Además, se ofreció una inversión social para Islay y para otras regiones zonas del sur. Aunque los fondos sociales se ha vuelto una práctica común en las operaciones en el Perú (Parodi 2013), ante el pedido de los pobladores durante el primer EIA, Southern se opuso argumentando que la instalación de la mina dinamizaría la economía y traería beneficios económicos para todos y ellos implementan proyectos de RSE.

Los cambios técnicos al proyecto, el fondo y las nuevas las relaciones comunitarias, generó una mayor aceptación del proyecto, pero no una carta en blanco, los entrevistados esperaban que Southern no se impusiera y no se generaran más crisis como en el primer EIA. De modo que la expectativa del desarrollo del proyecto era condicional, se esperaba que Southern no ocultara información y no se mostrara autoritario.

Al igual que en el primer EIA, Southern se enfocó en los agricultores «sin tierras» de «El Fiscal» estimulando sus expectativas de un mejor salario que el agrícola con la idea de que se constituyan en las principales «bases de apoyo» del proyecto. Para ello se desarrolló un módulo informativo multimedia en «Pampa Cachendo» donde montaron una maqueta a escala de la operación que mostraba la distancia que había de la planta de procesamiento y de los dos tajos respecto al río Tambo.

A los participantes se les mostraba un video didáctico especificando como usaría el agua de mar y las explosiones cuando el viento sople hacia las montañas para evitar contaminar el valle, se les entregaba material gráfico de apoyo y una charla de un ingeniero que absolvía las preguntas de los participantes. La reunión terminaba con un almuerzo a todos los asistentes. Según los responsables de Southern pasaron por el módulo alrededor de 2,000 personas¹. La estrategia informativa a través de módulos fue acertada pero no se extendió a las otras poblaciones de Punta de Bombón, Mollendo, Deán Valdivia y Mejía, movilizadas durante la crisis.

En estas condiciones Southern desarrolló el primer taller participativo el 24 de octubre del 2013 con una asistencia de 600 personas, que motivó la respuesta de los grupos opositores al proyecto, que marcharon y buscaron impedir la realización del taller. Hubo enfrentamientos entre manifestantes y policías y heridos de ambas partes pero los medios

1. La provincia de Islay tiene una población de 56,870 habitantes

regionales solo subrayaron los daños en los policías. El taller cumplió con el proceso administrativo y se firmaron las actas correspondientes.

Una semana después se produjo el segundo taller informativo, con una participación de 800 personas², y con similares resultados: Enfrentamientos entre las fuerzas del orden y los grupos opositores, y de igual manera se cumplió con el acta administrativa.

Tabla 1: Participación ciudadana en el Segundo ELA

Actividad	Lugar	Fecha
Primer Taller informativo	Av. Independencia 17-G Zona A Centro poblado El Arenal	24 octubre 2013
Segundo Taller informativo	Av. Independencia 17-G Zona A Centro poblado El Arenal	30 octubre 2013
Audiencia Pública	Calle Dean Valdivia, Mz. A3, Lote 5, distrito de Cocachacra	21 diciembre 2013

Fuente: Viceministerio de Asuntos ambientales de Ministerio de Energía y Minas

La situación en esta fase fue crítica, debido a que los grupos opositores veían que Southern iba cumpliendo los procesos y solo faltaba desarrollar la audiencia pública para obtener la «licencia social» por lo tanto iniciaron una convocatoria y movilización mayor a fin de impedir la realización de la audiencia. Pero la imagen de Southern resultó mermada debido a la forma se cumplió con los talleres, además, a pesar del apoyo obtenido, un grupo importante de organizaciones, instituciones y pobladores rechazaban el proyecto y estaban dispuestos a movilizarse.

La audiencia pública fue prevista 2 meses después del primer taller y los grupos opositores no tuvieron tiempo de responder a los aspectos técnicos y construir argumentos basados en análisis de especialistas, de modo que su única opción era bloquear la audiencia.

En este contexto Southern lanza su campaña mediática «El futuro llegó», anunciando la inversión de 100 millones de soles a invertirse en alcantarillado, empleo a 3,000 habitantes de Cocachacra, y empleos temporales para mujeres. Pocos días antes de la audiencia pública, se apostó a publicitar los beneficios económicos del proyecto, en lugar de las características técnicas o a absolver las dudas sobre los temas de contaminación y afectaciones.

La argumentación de los grupos opositores frente a los cambios técnicos no fue convincente, repitió los argumentos de la inminente contaminación, la afectación de los productos agrícolas, la pérdida de los empleos agrícolas, a la que sumaron el impacto de la salmuera en los productos hidrobiológicos de la zona costera (que afectaría a los grupos marisqueros de Punta de Bombón), pero dado el poco tiempo no pudieron hacer uso

2. El distrito de Cocachacra de la provincia de Islay tiene una población de 9,342 habitantes

de contraargumentos técnicos y optaron por centrarse en la estrategia catastrofista para magnificar los impactos negativos.

A diferencia de la participación masiva de la población en el 2009 y 2010, en el 2014 los grupos opositores no lograron la misma movilización como para impedir la audiencia pública, esta se realizó el 19 de diciembre del 2013.

La audiencia fue igual de accidentada, participaron 707 personas y tan solo duró 2:20, se plantearon 14 preguntas y alcanzaron 65 por escrito³. Afuera, en cambio, se produjeron enfrentamientos muy intensos entre policías y manifestantes, quienes intentaron quemar el toldo del local de reuniones, a pesar de ello la audiencia pública continuó se hizo la presentación del resumen del EIA, se plantearon preguntas y se dio por culminado el evento con la firma del acta que cerraba el proceso informativo para la aprobación del EIA.

Los medios regionales informaron de manera disímil, unos anunciaron la obtención de la «licencia social», para otros se trató de una audiencia en medio del caos, desoyendo las voces opositoras lo cual restó legitimidad al proceso.

Ciertamente la imagen de Southern se veía mermada pues para ojos de un sector poblacional, desarrollar estas reuniones en medio de trifulcas, sin en atender las voces opositoras, reforzaba la imagen (ya posicionada en el 2009 y 2010) que la empresa quería imponer a toda costa el proyecto, sin importarle la opinión de la población y con apoyo de la policía y a costa de heridos y muertos. Si bien la respuesta de la población opositora no fue masiva, sí se generó un malestar que recogimos en las entrevistas por la forma en que las reuniones se llevaron a cabo.

Fase posterior a la realización de la audiencia pública. - Una vez obtenida la audiencia pública se procedió al trámite administrativo en el ministerio para la aprobación del segundo EIA, el cual fue aprobado el 5 de agosto del 2014.

5. Análisis comunicativo y conclusiones

La empresa es parte primaria en el conflicto y no es de esperar que actúe como tercero, sin embargo, puede aprender de las crisis del 2009-2010 y su estrategia comunicativa y de relacionamiento busque distender los nudos problemáticos del conflicto, que brinde garantías y construya confianza y desarrolle una relación sostenida con las poblaciones basadas en acuerdos mínimos de convivencia y respeto.

Sin embargo, el objetivo principal de la estrategia fue cumplir con los trámites que estipula el reglamento, es decir, cumplir los anuncios en medios, con los 2 talleres participativos y una audiencia pública, firmar las respectivas actas y presentar el expediente a la mesa de partes del ministerio. Esta estrategia puede ser vista como legítima y válida por un sector, en tanto que cumple la normatividad, pero dadas las condiciones en que se logró no generó legitimidad social, prueba de ello están las movilizaciones masivas del 2015 en contra del proyecto.

3. Según el acta remitirá por el MINEM a través de la Ley de transparencia y acceso a la información pública Ley N° 27806.

Si el proceso comunicativo y de relacionamiento hubiera sido diferente es posible que la polarización y el rechazo hubiera sido menor, por ello pasaremos a analizar las debilidades de la estrategia comunicativa y las oportunidades perdidas de gestión del conflicto que no se aprovecharon.

En primer lugar, el diagnóstico no contempla un componente de análisis de la conflictividad, sea porque para ellos el origen era externo, o sea porque en el equipo no se contaba con especialistas en transformación de conflictos. El diagnóstico no mapea a los liderazgos dialogantes que puedan servir de puentes culturales o cuasi-mediadores para el acercamiento a los sectores transicionales o de oposición blanda que Lederach (2010) plantea como clave para dejar instaladas capacidades de resolución de problemas.

Los pasivos reputacionales identificados no son ponderados debidamente, no se establecen nexos entre la desconfianza a la empresa, el rechazo al proyecto y su mala imagen. De hecho, no se aborda comunicativamente el tema de la remediación de la Bahía de Ite ni de los impactos de los humos de Ilo.

En segundo lugar, la estrategia se propone incrementar el apoyo al proyecto, por diversas maneras, apoyando eventos, capacitando, donando recursos, sensibilizando, pero en ningún momento busca establecer procesos de escucha y de diálogo con los pobladores, en tal sentido la intervención comunicativa mantiene un esquema clásico, vertical, de arriba hacia abajo, donde el equipo plantea sus objetivos y busca cumplirlos sin la participación, ni la opinión de la población de Cocachacra.

Crear organizaciones paralelas o persuadir a los agricultores, sin tierras, de «El Fiscal», sin entrar en contacto con la asociación de regantes que son sus empleadores es minar el poder de ellos a nivel local, son estrategias éticamente dudosas para estándares internacionales, suponen un enfrentamiento directo con organizaciones autogestionarias y legítimas, que con sus errores y aciertos constituyen la hegemonía construida a nivel local, con el prestigio de haber defendido los derechos de agua en anteriores conflictos. Diversas voces desde la industria alertan que no es posible una sostenibilidad si no se trabaja con todos los stakeholders (Boutilier y Thomson, 2003; Thomson y Joyce, 2008).

En tercer lugar, el enfoque de Southern es economicista, asume que el desarrollo económico es el principal beneficio de la población y la mayor aspiración de los pobladores, lo cual ciertamente ha servido para lograr la aceptación a proyectos mineros en zonas pobres del país. Pero este discurso fracasó en zonas donde la actividad económica local es pujante y la población tiene alternativas a la actividad minera y no es la única ventana de oportunidades.

En cambio, para una parte de los habitantes del valle del Tambo, se consideran la despensa agrícola de Arequipa, ellos no perciben que el proyecto minero sea la única forma de progreso económico, sino la agricultura que depende según ellos de la disponibilidad de agua que se resolvería con la construcción de la represa de Paliture.

Tal como lo afirma Gouley (2005) estamos frente a lógicas culturales diferentes que las empresas extractivas no consideran en sus análisis del conflicto y en las relaciones que establecen con la población, priorizando su visión economicista. Existen intangibles como la confianza o la credibilidad que pesan mucho en los conflictos tal como lo afirma Lede-

rach (1992), pero también pesa el temor a ver alterados sus patrones de vida, los miedos a los cambios sociales y el rechazo a la presencia de un actor «todopoderoso», como la minera, en un contexto de un Estado débil (Tanaka, 2010). En otras palabras, la visión de desarrollo de la empresa no ha sido consensuada, el proceso comunicativo no buscó dialogar su visión con la otra que es agro céntrica,

En cuarto lugar, la estrategia comunicativa tiene aciertos en la combinación de elementos mediáticos, interpersonales y estuvo acompañada de cambios en el EIA y en la RSE, manejando etapas de acercamiento progresivo. No obstante, se equivoca en el apresuramiento por cumplir los trámites administrativos.

Los estudios muestran que estos apoyos suben y bajan (medidos por encuestas) ante a temas como los conflictos, y lo que en un momento fue un escenario favorable, después se convierte en un contexto negativo. Además, la estrategia comunicativa no evalúa ni considera la situación de polarización que el proyecto y sus características generó en el pasado, durante la implementación de la campaña y que sigue generando en la actualidad.

Contar con el apoyo de una mayoría relativa no es sostenible, porque la convivencia entre la empresa y los agricultores en medio de la polarización, enfrentamiento, desconfianza y hostilidad, tiende a incrementar los costos de la operación. Mientras los problemas de fondo no se aborden la conflictividad se expresará en detalles más mínimos afectando a ambas partes.

En quinto lugar, la estrategia comunicativa puso demasiado énfasis en las dimensiones blandas del proyecto abordando aspectos emocionales y promoviendo dimensiones aspiracionales de la población en lugar de una campaña informativa sobre los aspectos técnicos del proyecto. El reglamento de la ley de participación ciudadana pone énfasis en sus numerales 2 que el objeto de la estrategia comunicativa debe ser los «Estudios ambientales» y de hecho la controversia central del conflicto en el 2009-2010 y en el 2013 fue el diseño del proyecto plasmado en el EIA, su afectación al agua y al agro y por lo tanto era parte sustancial del conflicto y el reto principal para lograr la aceptación del proyecto.

La estrategia del segundo EIA no abordó directamente los aspectos técnicos, salvo en el módulo informativo que llegó a un sector focalizado, en general la campaña y gestión periodística se ocupó de la imagen de Southern como una empresa preocupada por las condiciones de vida de la población y promoviendo al proyecto como un motor de desarrollo económico local.

En sexto lugar, el análisis del proceso de licenciamiento social del proyecto Tía María evidenció la ausencia del Estado como mediador en los procesos de conflictividad. Los responsables de gestión de conflictos de los ministerios entrevistados señalaron que no intervinieron en los procesos de información y comunicación, antes de los talleres participativos o de la audiencia pública.

A pesar de los cuestionamientos y el difundido temor de la población de los impactos del EIA, ni el MINEM ni el MINAN (Ministerio del ambiente) y tampoco la ONDs desarrollaron un proceso de información y comunicación y menos aún facilitación de procesos para mediar entre las partes en confrontación, pues no solo había confronta-

ciones entre empresa y organizaciones sociales, sino, también entre grupos opositores y pobladores pro-mina.

Es evidente, por tanto, que la gestión del conflicto está en manos de la empresa privada y los grupos opositores en la mayor parte de sus fases. De modo que cuando las unidades de prevención de conflicto gubernamentales intervienen –como en el 2015- el conflicto ya escaló y el margen para su gestión es muy poca.

En conclusión, la investigación muestra que la comunicación es la columna principal del proceso de obtención de la licencia social, no solo debido a que la normatividad pauta acciones de comunicación específicas, sino principalmente porque a través de ella se articulan los aspectos técnicos, políticos y de consensos para la obtención de la licencia social.

El análisis arroja que fue evidente la ausencia de una perspectiva de gestión de conflictos en la estrategia comunicativa de Southern, debido a que no incluyó procesos de escucha y diálogo con toda la población, sino que se concentró en segmentos sociales seleccionados estratégicamente y desarticulados de las organizaciones locales.

Las intervenciones comunicativas que apuestan a la obtención de la licencia social para operar en proyectos mineros no pueden centrarse en la obtención de procesos administrativos, dejando de lado los consensos, el diálogo y la escucha. Hace falta un enfoque de comunicación para el desarrollo que construya confianza, brinde seguridades a la población, establezca mecanismos de resolución de disputas, procesos participativos para el monitoreo ambiental, en las decisiones de inversión en responsabilidad social y en el monitoreo de los impactos sociales.

Finalmente, el análisis encuentra que los procesos participativos de información y comunicación previstos en la normatividad son muy laxos y no garantizan que la población reciba una adecuada información sobre los aspectos técnicos, riesgos y medidas de prevención. Así mismo expresa que las instituciones públicas encargadas de la conflictividad se ven excluidas y autoexcluidas de aportar con actividades preventivas, la conflictividad se construye y embalsa por la gestión que hace la empresa del EIA y donde estas instituciones públicas no participan.

6. Bibliografía

- Acevedo Angela, Burneo, María Luisa; Choquehuanca, Zenón; Palomino, Félix, Santos, Aldo, Torres, Javier, y Vilca, Paulo. (2011). Estado y la gestión del conflicto 2006-2011: Conflictos mineros por usos del territorio. Lima: SER.
- Acevedo, Jorge (2015). Tratamiento periodístico del conflicto por el proyecto Minas Conga, en Cajamarca (2012-2013). En: Confrontación y diálogo: Medios y conflictos en los países andinos. Macassi y Acevedo eds. (pp. 59-84) Lima: PUCP FES.
- Algranati, Clara; Seoane, José y Taddei, Emilio (2004). Los movimientos sociales en América Latina frente al librecomercio y la criminalización de la protesta. En: OSAL V, (77), 77-93.

- Arce, Moisés (2010). Algunos apuntes sobre la protesta social en el Perú. En Meléndez y Vergara eds. *La iniciación de la política: El Perú político en perspectiva comparada*. (pp 273-294). Lima: PUCP.
- Arellano, Javier (2011). *¿Minería sin fronteras?: Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Lima: IEP; PUCP; UARM.
- Ariñez, Néstor (2009). Medios de comunicación social y conflictos. Aproximaciones al caso de Carlos Mesa. *Revista Punto Cero*, Año 12, N° 15(2).
- Avruch, Kevin (2000). *Culture and Conflict Resolution*. Washington DC: USIP. 153 p.
- Barrantes, Roxana; Durand, Anahí y Zárata, Patricia. (2005). *Te quiero, pero no: Minería, desarrollo y poblaciones locales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Bedford and Snow (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639
- Botes, Johannes. (1997). *Dissertation; Media roles in Conflict resolution: A comparison between television moderators and conventional mediators*. Institute for Conflict Analysis and Resolution (ICAR). George Mason University. Virginia.
- Boutilier, Robert y Thomson, Ian (2003). Assessing the State of Stakeholder Relationships: The Stakeholder 360. *Mining Environmental Management*, 11(2), 12-15.
- Burton, John. (2000). *La resolución de conflictos como sistema político*. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos ICAR, George Mason University.
- Calderón, Fernando (2012). *La protesta social en América Latina*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. P 318.
- Calle, Isabel y Ryan, Daniel (2016). *La participación ciudadana en los procesos de evaluación de impacto ambiental: análisis de casos en 6 países de Latinoamérica*. Lima: SPDA. 200 p.
- Carrillo, S. (2011). *Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto*. Tesis para optar el Título de Licenciada que presenta la Bachiller.
- Castillo, Marlene; Gallardo, Mirella. y Chávez, Mary. (2011). *Valle de Tambo-Islay: Territorio, agua y derechos locales en riesgo con la minería a tajo abierto*. Lima: Red Muqui, CooperAcción y Frente Amplio de Defensa del Valle de Tambo. 110 pp.
- Castro, Aramís y Salazar, Milagros (2015). *La bomba que hizo explotar Tía María*. En: CONVOCA, periodismo de investigación, edición del 22 de mayo del 2015. Recuperado de: <http://convoca.pe/agenda-propia/la-bomba-que-hizo-explotar-tia-maria#>
- Cotler, Julio (2005). *Bolivia-Ecuador-Perú, 2003-2004: ¿tempestad en los andes?* Madrid: Fundación Real Instituto Elcano,
- Cruz, Camilo (2015). *La movilización entre dos aguas: Información de conflictividad social en medio de las tensiones entre el gobierno ecuatoriano y los medios de comunicación*. En Macassi y Acevedo. *Confrontación y diálogo: Medios y conflictos en los países andinos* (pp. 59-84). Lima: PUCP FES.

- De Echave, José; Diez, Alejandro; Huber, Ludwig; Revez, Bruno; Ricard, Xavier; Tanaka, Martín. *Minería y conflicto social*. Lima: IEP, CPICA, CBC, CIES, 2009. Pp. 424.
- Degregori, Carlos Iván (2004). *Ilave: Desafío de la gobernabilidad, la democracia participativa y la descentralización*. Cuadernos Descentralistas, N.º 13. Lima: Grupo Propuesta Ciudadana. 59 pp.
- DFID (2000). *Working with the Media in Conflicts and other Emergencies*. Department for International Development. August. DFID. London.
- Coleman Peter.y Deutch, Morton (2012). *Psychological Components of Sustainable Peace*. New York, Springer.
- Eto, Guadalupe (2010). *Bagua, un conflicto en Primera Plana*. Tesis para optar el grado de Magister. PUCP.
- Fisher, Ronald (1972). *Third party consultation: a method for the study and resolution of conflict*. *Journal of Conflict Resolution* 1(16): 67-94.
- Gouley, Clotilde. (2005). «Conflictos mineros, interculturalidad y políticas públicas: el caso de Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau, departamento de Apurímac.» Lima: CBC, CIES.
- Hieber, Loreta (2001). *Lifeline Media: Reaching population in crisis. A guide to developing media projects in conflicts situations*. Switzerland: Media action international.
- Howard, Ross (2002). *An operational framework for media and peacebuilding*. Vancouver: IMPACTS.
- Kriesberg, Louis. y Dayton, Bruce. (2012). *Constructive conflicts: From escalation to resolution*. 4ta edc. Plymouth. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Lederach, John Paul (1991). *Enfrentando la crisis Oka: desde la perspectiva de la resolución de conflictos*. ICAR GMU. Traducido de: «*Facing the Oka Crisis: A Conflict Resolution. Perspective,*» in *The Conrad Grebel Review*, 9(2), 115-132.
- Lederach, John Paul (1992). *Enredos Pleitos y problemas: Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Semilla. P. 102.
- Lederach, John Paul (2010). *The moral imagination. The Art and Soul of Building Peace*. New York: Oxford University Press. P. 200.
- Li, Fabiana (2017). *Desenterrando el conflicto empresas mineras, activistas y expertos en el Perú*. Lima: IEP. 347 p.
- Lynch, Jake and Mc Goldrick, Annabel (2000). *Peace Journalism. What it is, how to do it*. TRANSCEND manual.
https://www.transcend.org/tri/downloads/McGoldrick_Lynch_Peace-Journalism.pdf
- MACROCONSULT (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Lima: Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMP).
- Martínez Alier, Joan (2009). *El ecologismo de los pobres: conflictos ambientales y lenguajes de valoración*. Barcelona: Icaria. 363 pp.

- Mitchell, Christopher. (2014). *La naturaleza de los conflictos intratables. Resolución de conflictos en el siglo XXI*. Barcelona, Institut Catala Internacional per la Pau.
- Mitchell, Christopher (1994). *El proceso y las fases de la mediación: Dos casos de Sudán*. Conferencia Europea de Construcción de la Paz y Resolución de Conflictos. Bilbao: Gernika, Centro de Investigación por la Paz Gernika Gogoratz, Documento de trabajo.
- Ormachea, Iván.; Caravedo, Javier.; Moreno, Gustavo. y Bedoya, César. (2014). *Minería, conflicto social y diálogo*. Lima: Prodiálogo. 346 p.
- Parodi, María (2013). *Los fondos sociales ¿nuevos actores sociales?* Presentado a la Conferencia Regional de América Latina y el Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector – ISTR. Santiago de Chile, 28 al 30 de agosto del 2013. Universidad de Los Lagos.
- Rubenstein, Richard (1994). *Frameworks for interpreting conflicts. A handbook for journalists*. Fairfax: ICAR George Mason University.
- Sandoval, Vania (2015). *Apuntes sobre periodismo y conflictos socioambientales en Bolivia: El caso del TIPNIS*. (pp. 59-84). En Macassi y Acevedo. *Confrontación y diálogo: Medios y conflictos en los países andinos*. PUCP FES.
- Saravia, Gerardo y Wiese, Patricia (2015). *Contranatura*. Revista Ideele, 250.
- Saunders, Harold, y Randa Slim (2000). *Diálogo para cambiar las relaciones conflictivas*. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University.
- Tanaka, Martín. (2010). *¿Por qué el Estado no responde adecuadamente a los conflictos sociales? Y ¿qué hacer al respecto?* Informe final. X Concurso de investigación ACIDI – IDRC 2008. CIES.
- Thomson, Ian. y Mac Donald, Alistair (2001). *Corporate communication standards practice and issues access to information: A key to Building Trust in the Minerals Sector*. In: *Mining, mineral and sustainable development*. MMSD Working Paper No. IIED eds.
- Thomson, Ian. y Joyce, Susan. (2008). *The Social Licence to Operate: What it is and why it seems so hard to obtain*. Proceedings, PDAC Convention, Toronto.
- Torres, Yuri (2007). *11 de enero en Cochabamba: De los medios, miedos y otros demonios*. Lazos, medios en conflicto. Año 2, número 4. La Paz: Fundación UNIR. UJCM (S/f). Proyecto Cuajone Torata realidad regional.
- UNODS (2011). *Revisión «ad hoc» del estudio de impacto ambiental, proyecto Tía María*. Informe de observaciones y requerimiento de información complementaria. Proyecto ATEREA Asistencia técnica especializada para la revisión de los estudios ambientales del ministerio de energía y minas del Perú. UNOPS y PNUMA.
- Villegas, Sandra (2007). *Conflictos sociales en la escena televisiva*. Ponencia presentada al IV seminario latinoamericano de investigación de la Comunicación. La Paz, 8 al 10 de noviembre de 2007. 17 pp.
- Wolfsfeld, Gadi (2001). *Media and Political Conflict: News from the Middle East*. Cambridge: Cambridge University Press. 334 pp.

Zegarra, E. Orihuela, J. y Paredes, M. (2007). Minería y economía de los hogares en la sierra peruana: Impactos y espacios de conflicto. Documento de Trabajo 51. GRADE, CIES.

PROCESO EDITORIAL • EDITORIAL PROCESS INFO

Recibido: 01/12/2017 Aceptado: 30/09/2018

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO • HOW TO CITE THIS PAPER

Macassi, Sandro. (2018) Estrategias comunicativas para la licencia social en contexto de conflictividad, *Revista de Paz y Conflictos*, Vol. 10(2), pp. 117-142. DOI: 10.30827/revpaz.v11i1.6633

SOBRE LOS AUTORES • ABOUT THE AUTHORS

Sandro Macassi. Es magister en Comunicación Social y psicólogo social por la Pontificia Universidad Católica del Perú y profesor asociado de esa casa de estudios. Desde hace más de 20 años viene trabajando en el campo de la comunicación para el desarrollo. Ha desarrollado numerosas investigaciones, publicaciones y consultorías en el campo de los conflictos sociales y la comunicación preventiva, para diversas instituciones internacionales, ONGds y sector público. Su labor profesional se ha centrado en el diseño de planes estratégicos de comunicación preventiva institucional y en la implementación de líneas base, evaluaciones e investigaciones para proyectos.