



Facultad de Ciencias Humanas

“ESTILOS Y ENFOQUE DE NEGOCIACIÓN UTILIZADOS EN
LOS CONFLICTOS ENTRE LA COMUNIDAD DE SAN JUAN DE
MILPO Y LA UNIDAD MINERA EL PORVENIR Y SU IMPACTO
EN LA CONVIVENCIA AÑOS 2007 - 2015”

Tesis para optar el Grado Académico de:
Maestro en Resolución de Conflictos y Mediación

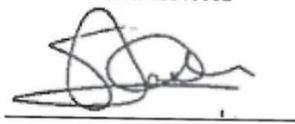
Artemio Pérez Pereyra

Lima - 2019

**ANEXO 17
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima, a los 25 días del mes de Novimebre de 2019, siendo las 18:30 horas, con la asistencia del Jurado de Tesis, Presidido por el Mg. Ronald Isidoro Ibarra Gonzáles, los miembros del jurado MBA. Alexander Diaz Sotil y Mg. Luis Fernando Blanco Ayala y la Asesora de la Tesis MSc. Sara Moza Moríñigo, el Bachiller Artemio Perez Pereyra autor de la tesis titulada "ESTILOS Y ENFOQUE DE NEGOCIACION UTILIZADOS EN LOS CONFLICTOS ENTRE LA COMUNIDAD DE SAN JUAN DE MILPO Y LA UNIDAD MINERA EL PORVENIR Y SU IMPACTO EN LA CONVIVENCIA AÑOS 2007 - 2015" con el fin de optar el Grado Académico de Maestro en Resolución de Conflictos y Mediación. Concluida la exposición, se procedió a la evaluación y deliberación por parte del Jurado correspondiente, habiendo sido APROBADO con el calificativo de BUENO.

Se extiende la presente acta en cinco originales y siendo las 20.30 horas, se da por concluido el Acto Académico de Sustentación.

 Presidente Firma Mg. Ronald Isidoro Ibarra Gonzáles DNI 23994902	 Miembro Firma MBA Alexander Díaz Sotil DNI 40515932	 Miembro Firma Mg. Luis Fernando Blanco Ayala DNI 32731346
 Asesor Firma MSc. Sara Moza Moríñigo DNI 80157500Q		

DEDICATORIA

A mis hijos PAVEL Y DANIELA, sus afectos llenan mis vacíos y hacen que mi agenda siempre tenga nuevos desafíos.

A SUSY MIRELLA, mi compañera en el camino de la vida. Gracias por las conversaciones alrededor de temas como éste, que enriquecen la forma de ver el mundo y amplían el horizonte de tolerancia.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mis agradecimientos a los líderes comunitarios que nos proporcionaron su tiempo para conversar sobre su experiencia y hacer autocríticas y reflexiones, recordando el pasado y proyectándose al futuro. Sin su contribución no hubiera sido posible realizar esta investigación. La entrega de documentación como copias de actas de acuerdos y de comunicaciones han sido muy valiosos.

A los ex funcionarios y actuales funcionarios de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera El Porvenir, por las varias reuniones, entrevistas, conversaciones, intercambios de puntos de vista respecto a la conflictividad en general y a la experiencia vivida en Cerro de Pasco en particular.

A la doctora Sara Moza, asesora de la tesis, por su contribución en la revisión del proyecto de tesis y del borrador de la investigación. De manera especial a los miembros del Jurado de la UCSUR catedráticos Ronald Ibarra Gonzales, Luis Blanco Ayala y Alexander Diaz por la revisión minuciosa y aportes académicos que permitieron perfilar mejor el presente trabajo. No puedo dejar de agradecer a FUNIBER por su acompañamiento durante el proceso de estudio de la maestría y durante toda la etapa de elaboración de la tesis.

Contenido

RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1. Problema General	9
2. Problemas Específicos	9
3. Justificación de la Investigación.....	11
3.1. Justificación Práctica.....	12
3.2. Justificación Teórica.....	12
3.3. Justificación Metodológica	13
III. MARCO TEÓRICO.....	15
1. Antecedentes internacionales	15
2. Antecedentes nacionales	21
3. Análisis del Conflicto.....	28
4. La Negociación y sus estilos	30
4.1. Estilos de Negociación	32
4.1.1. Negociación Cooperativa/Colaborativa.....	37
4.1.2. Negociación Competitiva/Distributiva.....	38
4.1.3. De lo Competitivo a lo Colaborativo	39
5. Enfoques de solución de conflictos	41
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	49

1. Objetivo General.....	49
2. Objetivos Específicos.....	49
V. METODOLOGÍA.....	50
1. Tipo de investigación	50
2. Población	50
3. Muestra	50
4. Definiciones Operacionales	52
5. Instrumentos de Medición y Técnicas.....	60
6. Plan Estadístico	61
VI. RESULTADOS.....	63
1. Historia de la relación: San Juan de Milpo y Unidad Minera El Porvenir	63
2. Vaivenes de la relación: Cinco conflictos entre el anexo de San Juan de Milpo y la Unidad Minera el Porvenir	69
2.1. Primer Conflicto	71
2.2. Segundo Conflicto	76
2.3. Tercer Conflicto.....	80
2.4. Cuarto Conflicto	86
2.5. Quinto Conflicto	91
3. Articulando la Teoría.....	98
3.1. Los estilos de negociación utilizados en los cinco conflictos	98
3.2. Enfoques de solución que se utilizaron en los conflictos socio ambientales analizados.....	103
VII. CONCLUSIONES.....	118

VIII. RECOMENDACIONES.....	126
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
X. ABREVIATURAS	134
XI. ANEXOS	135
1. Matriz de consistencia	135
2. Guías de entrevista a profundidad.....	140
2.1. Guía de entrevista a profundidad para comuneros participantes en los conflictos.....	140
2.2. Guía de entrevista a profundidad a trabajadores de la Unidad Minera Milpo involucrados en los conflictos.....	156
2.3. Guía de entrevista a profundidad para funcionario público	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fuente: PDC Comunidad San Juan de Milpo 2006	7
Figura 2: Fuente: PDC Comunidad San Juan de Milpo 2006	8
Figura 3: Fuente: Elaboración propia.....	8
Figura 4: La Cebolla. Fuente: Lederach 2008	20
Figura 5: Evolución del conflicto	22
Figura 6: Problema.....	29
Figura 7: Puchol 2009.	40
Figura 8: Transformación del Conflicto.....	46
Figura 9: La pirámide de Lederach Fuente: Desarrollado a partir de Lederach 2008.	48
Figura 10: Elaboración propia Conflicto 1	76
Figura 11: Elaboración propia Conflicto 2	80

Figura 12: Conflicto 3: Elaboración propia	86
Figura 13: Cuarto Conflicto: Elaboración Propia	91
Figura 14: Conflicto 5: Elaboración propia	95
Figura 15: Línea de tiempo: Elaboración propia.....	96
Figura 16: Elaboración propia, adecuado de la pirámide de Lederach.	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones y disfunciones del conflicto	17
Tabla 2: Resolución, Manejo y Transformación de conflictos	45
Tabla 3: Líderes comunales.....	50
Tabla 4: Funcionarios Unidad Minera el Porvenir	51
Tabla 5: Funcionaria MEM.....	51
Tabla 6: Definiciones Operacionales.....	52

RESUMEN

La investigación titulada Estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera el Porvenir durante los años 2007 – 2015, tiene como objetivo general analizar estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos fueron utilizados entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera El Porvenir durante los años 2007-2015 y sus consecuencias en la relación entre las partes.

Los conceptos clave de la presente investigación son "**Estilo de negociación**" que se divide en "cooperativo/integrativo" y "competitivo/distributivo"; el "**enfoque de solución de conflictos**", que de acuerdo a la revisión teórica son tres: "**Resolución de conflicto**", "**Manejo o Gestión de conflicto**" y "**Transformación de conflicto**" y el concepto de "**Conflicto socioambiental**".

La investigación se realizó con una metodología cualitativa analizando un estudio de caso donde se recogió la percepción de los actores y sus puntos de vista en los cinco conflictos ocurridos entre las fechas mencionadas. Los datos fueron recogidos después de ocurridos los eventos entre los meses de junio y octubre de 2017, encontrando que el estilo utilizado por las partes ha sido mayoritariamente competitivo/distributivo, con un enfoque inclinado hacia la resolución de conflictos, lo que no ha permitido transformar la relación tensa y de desconfianza entre las dos partes.

A pesar del hecho de que hubo tres ocasiones en que las partes hicieron esfuerzos para avanzar hacia un estilo de negociación más integrativo/cooperativo y con un enfoque inclinado a la transformación de conflictos, no lograron consolidarse o ser parte de prácticas futuras para resolver sus disputas.

ABSTRACT

This research titled Negotiation styles and conflict resolution approaches between the San Juan de Milpo community and the mining company El Porvenir during the years 2007 - 2015, has as its general objective to analyze negotiation styles and conflict resolution approaches were used among the community San Juan de Milpo and the mining company El Porvenir during the years 2007-2015 and its consequences in the relationship between the parties.

The key concepts of this research are "Negotiation style" that is divided into "cooperative / integrative" and "competitive / distributive"; the "conflict resolution approach", which according to the theoretical review are three: "Conflict resolution", "Management or conflict management" and "Transformation of conflict" and the concept of "socio-environmental conflict".

The research was conducted with a qualitative methodology analyzing a case study where the perception of the actors and their points of view were collected in the five conflicts that occurred between the aforementioned dates. The data was collected after the events between the months of June and August of 2017, finding that the style used by the parties has been mostly competitive / distributive, with an inclined approach towards the resolution of conflicts, which has not allowed to transform the tense and distrustful relationship between the two parties.

Despite the fact that there were three occasions in which the parties made efforts to move towards a more integrative / cooperative style of negotiation and with an approach inclined towards the transformation of conflicts, they failed to consolidate or be part of future practices to resolve their disputes.

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 15 años la conflictividad alrededor de las actividades mineras en el Perú se incrementó de manera paralela al crecimiento de esta industria. En muchos casos los conflictos rebasaron la capacidad estatal y la de los otros actores directos como las empresas extractivas, comunidades, frentes de defensa, ONG's, etc., para encausarlas, atenderlas, llegar a acuerdos, derivando en ocasiones en paralización de proyectos y hasta el desencadenamiento de violencia con pérdidas de vidas humanas.

El tema de la conflictividad socio ambiental alrededor de la actividad minera ha sido abordado desde diversos puntos de vista buscando explicar sus causas y las formas en que se abordan. Sin embargo, una perspectiva no estudiada lo suficiente desde el punto de vista académico son las formas en que negocian para superar sus conflictos tanto las comunidades como las empresas y las implicancias que tienen estos estilos de negociación en la relación futura. De igual manera, qué enfoque teórico predomina cuando se abordan los conflictos y las consecuencias que ello provoca en la relación futura entre las partes.

En esta investigación se analizaron cinco conflictos desarrollados entre los años 2007 al 2015 entre la Unidad Minera El Porvenir y el anexo de San Juan de Milpo (anexo de la comunidad campesina de Yarusyacán), vecina de la operación ubicada en el distrito de San Francisco de Asís de Yarusyacan en la provincia de Pasco, Región Pasco.

El objetivo general es analizar los estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos utilizados entre la comunidad, San Juan de Milpo y la minera El Porvenir durante los años 2007 – 2015 y sus consecuencias en la relación entre las partes.

A partir del objetivo general se desprenden cinco objetivos específicos, siendo el primero analizar cuáles de los cinco conflictos del estudio fueron abordados desde el estilo de negociación cooperativo/integrativo y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes; el segundo, analizar cuáles de los cinco conflictos del estudio fueron abordados desde el estilo de negociación competitivo/distributivo y qué consecuencia tuvo en la relación entre las partes; el tercero, analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de resolución de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes; el cuarto, analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de gestión de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes; y finalmente analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de transformación de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes.

En cuanto a la estructura del trabajo, la presente tesis denominada “Estilos de negociación y Enfoques de solución de conflictos entre la comunidad, San Juan de Milpo y la Unidad Minera El Porvenir entre los años 2007 al 2015” se encuentra dividido bajo el siguiente esquema: Introducción, Planteamiento del problema, Marco Teórico, Objetivos, Metodología y Resultados de la investigación. Este capítulo es el más amplio porque aborda la historia de la relación entre ambos actores, los vaivenes de la relación en

donde se hace un análisis de los cinco conflictos, se presenta también la relación entre los hechos y la teoría, describiendo los hallazgos de la investigación.

Los últimos dos capítulos son las conclusiones del trabajo y, las recomendaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pasco es una región con actividades mineras intensas desde hace más de cien años. Allí, desde el año 1949, funciona la Unidad Minera El Porvenir, del grupo Milpo, con una mina subterránea en producción. La Unidad Minera procesa alrededor de 4,500 toneladas por día, por lo que está catalogada como mediana minería.

La Unidad Minera abarca 570 ha de terrenos superficiales, de las cuales, 450 hectáreas fueron cedidas por el dueño del fundo Paria, luego para aclarar su status con los cambios políticos en el país, cedidas por el Estado a través de acciones administrativas porque eran terrenos eriazos que aparecían como zona de reservación minera (Resolución del concejo Nacional Agrario N° 88- 64), en el año 1964. Es importante tomar en cuenta que la Unidad Minera empieza a operar en el año 1949, cuando esos terrenos eran parte de la Hacienda Paria (La hacienda Paria fue constituida en el año 1591).

En 1949 cuando empieza a producir la Unidad Minera, que para entonces era una operación muy pequeña, con capacidad de procesar aproximadamente 1,000 toneladas por día, no existía el anexo de San Juan de Milpo. En dicho lugar existían tres viviendas rústicas de pastores que iban esporádicamente a la zona para pastear ganado en la puna, en los límites de la Hacienda Paria, el Fundo Rosario de Chicrin y la Comunidad Campesina de Yarusyacán.

Entre los años 1961 y 1963, la comunidad campesina de Yarusyacán hizo un movimiento de “toma de tierras” e invade parte de la hacienda Paria

y de manera paralela abrió un proceso judicial a la empresa Cerro de Pasco Corporation quien era dueña de dicha hacienda. En 1963, luego del movimiento de toma de tierras por parte de la comunidad se asientan en la zona 10 familias. Desde esa fecha el anexo empieza a crecer.

Con la reforma Agraria de 1969, la parte del terreno que reclamaba la comunidad campesina de Yarusyacán le es adjudicada, quedando los terrenos de reservación minera y de la Unidad Minera El Porvenir, dentro de su perímetro, pero no como parte de su propiedad, sino de la Unidad Minera. Al pasar los años, al no estar claramente delimitada la reservación minera, en el año 1988, la Unidad Minera hizo el trámite ante el Ministerio de Energía y Minas de Cerro de Pasco, para que esos terrenos eriazos y de reservación minera le sean otorgadas de manera gratuita. Mediante la Resolución 076-88 - EM –DGM-JRMCP, le es otorgada de manera gratuita las 450.66 Ha. Que ya venían siendo utilizadas. Los primeros comuneros de SJM percibieron que el acto administrativo del año 1,988 no era regularización del status de la propiedad, sino una expropiación de sus terrenos. Ese discurso llegó a calar en sus hijos, quienes en el futuro se encargaron de reclamar, bajo ese sustento.

Entre los años 1993 – 1995 el anexo crece influenciado porque la Unidad Minera cambia de sistema laboral, la “ciudad campamento” en donde los trabajadores vivían con sus familias, es liquidada y da paso, al sistema por turnos o guardias, sin familia en el campamento. Varios de los trabajadores se quedaron a vivir en San Juan de Milpo con sus familias, volviéndose comuneros con el tiempo. Desde que fue reconocido como anexo, de acuerdo a la ley de comunidades, cuenta con una junta de

administración del anexo (directiva). Desde el año 1996, fue reconocido como centro poblado, por ello cuenta también con una municipalidad de centro poblado.

Al momento que la unidad minera quiso delimitar los terrenos, empezaron las primeras tensiones con la comunidad campesina de Yarusyacán. En el año 2005, luego de un largo proceso de diálogo, suscribieron un Convenio Marco de desarrollo entre la Comunidad Campesina de Yarusyacán y la Unidad Minera El Porvenir, allí la Comunidad Campesina reconoce las 450 Ha de reservación minera otorgada por el Estado a la Unidad Minera y ambos acuerdan hacer la delimitación correspondiente. En el mismo convenio establece que la Unidad Minera haría un convenio específico con el anexo de San Juan de Milpo, anexo de la comunidad, vecina a la unidad minera y usufructuaria de una proporción no determina de las tierras (entrevistado 10, entrevistado 6).

Según el censo del 2005, en ese año, el centro poblado tenía 142 viviendas y 156 comuneros empadronados. Durante el año 2015 contaba ya con 352 comuneros empadronados. Un dato importante es que está ubicada a 500 metros de las instalaciones del campamento minero y a un 1 KM de la planta concentradora.

Las tensiones entre el anexo de San Juan de Milpo y la Unidad Minera fue creciendo en la medida que fue aumentando rápidamente la población del anexo y demandando mayores oportunidades de empleo. Por otro lado, también la empresa fue creciendo y con ello necesitando más terrenos de la reservación minera, que al no tener límites ni cerco, iban siendo usados de

manera creciente para vivienda, pastoreo y algunos sembríos de subsistencia por el anexo de SJM.

En el año 2011, la Unidad Minera El Porvenir, luego de un largo proceso de negociación (dieciséis meses) compra 128 Has de terreno a la Comunidad Campesina de Yarusyacán. En dicha transacción también establecieron, que la Unidad Minera deberá llegar a un acuerdo específico con el anexo de San Juan de Milpo por ser la usufructuaria directa de los terrenos.

La empresa y el anexo, como veremos más adelante, tuvieron serios problemas para establecer acuerdos específicos en el Convenio Marco en donde se reconocen los límites de la reservación minera, como con el contrato de compra venta de los terrenos suscrito en el año 2011.

A continuación se adjunta mapa de ubicación de la comunidad.

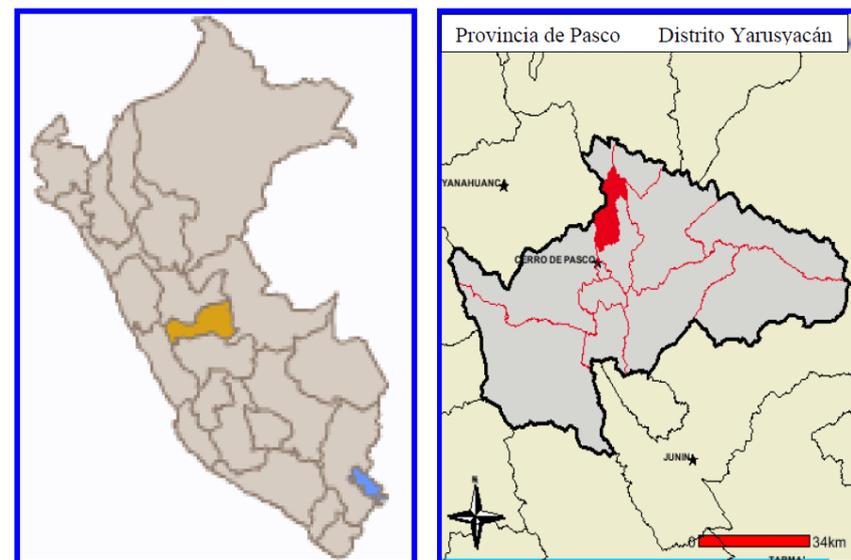


Figura 1: Fuente: PDC Comunidad San Juan de Milpo 2006



Figura 2: Fuente: PDC Comunidad San Juan de Milpo 2006



Figura 3: Fuente: Elaboración propia

Pese a que la unidad minera tenía 58 años en la zona, entre los años 2007 y 2015 el nivel de conflictividad y por consiguiente las negociaciones para resolverlos fueron inusuales. Hubo cinco conflictos que derivaron en crisis con expresiones de violencia de diversa magnitud.

Los estilos de negociación predominantes utilizados por las comunidades y las empresas y las consecuencias que tienen en el futuro de

la relación no han sido abordados con amplitud desde el punto de vista académico. Por ello, esta investigación, con las limitaciones de ser un estudio de caso, analizará el estilo de negociación predominante utilizado en cada caso y las consecuencias de este en el futuro de la relación entre ambas partes. De igual manera, el enfoque de solución de conflictos utilizada es la otra mirada teórica, para analizar sus consecuencias en la relación futura.

Este es un estudio de caso en donde se utiliza el método de investigación cualitativo, ello a través de herramientas como la entrevista a profundidad dirigida a los actores clave de los conflictos y las consiguientes negociaciones, y además la revisión de los archivos de la empresa y de la comunidad. Se buscará analizar estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos utilizados entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera El Porvenir durante los años 2007-2015 y sus consecuencias en la relación entre las partes.

1. Problema General

Debido a los recurrentes conflictos que se generan entre empresa y comunidad y la escasez de estudios sobre las formas en que cada una de ellas negocia y con que enfoque abordan los conflictos, resulta necesarios conocer ¿Cuáles fueron los estilos de negociación y los enfoques de solución de conflictos utilizados entre la comunidad San Juan de Milpo y la Minera El Porvenir entre los años 2007 y 2015 y que efectos tuvieron en la relación y convivencia posterior entre las partes?

2. Problemas Específicos

Parten del problema general, en ese sentido nos preguntamos

1.1 *¿Cuáles de los cinco conflictos estudiados fueron abordados desde el estilo de negociación cooperativo/integrativo y que consecuencias tuvo en la relación posterior entre las partes?*

1.2 *¿Cuáles de los cinco conflictos estudiados fueron abordados desde el estilo de negociación competitivo/distributivo y qué consecuencias tuvo en la relación posterior entre las partes?*

1.3 *¿Cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de resolución de resolución de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación posterior entre las partes?*

1.4 *¿Cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de gestión de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación posterior entre las partes?*

1.5 *¿Cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de transformación de conflictos y que consecuencias tuvo en la relación posterior entre las partes?*

3. Justificación de la Investigación

La actividad minera es un motor económico importante para el desarrollo del país pues representa más del 50% de las exportaciones y su aporte al PBI bordea el 14% (Mendonca, 2016). La mayoría de yacimientos están ubicados en los andes, en donde la propiedad de los terrenos superficiales en su gran mayoría son de las comunidades campesinas. Estas comunidades en gran parte tienen altos niveles de pobreza, limitado acceso a servicios públicos básicos y sus actividades económicas tradicionales son de baja productividad. Culturalmente tienen apego a la tierra pues desde su cosmovisión este recurso tiene un valor de uso y un valor cultural.

Entender qué estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos se han utilizado para superar los conflictos es importante para mejorar el accionar del Estado, de las empresas y de las propias comunidades. El abordaje académico en los últimos años ha estado centrado en explicar las causas de la conflictividad más no se ha detenido a comprender las formas que tienen las partes para actuar en este tipo de situaciones.

Por lo tanto, existe un vacío académico respecto a cuáles son los estilos de negociación y qué enfoques de solución de conflictos se aplican y si éstos tienen implicancias o no en la convivencia y generación de los siguientes conflictos. La investigación es relevante dado que sus hallazgos servirán para que tanto las empresas, como las comunidades, adopten estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos que les permita

transformar sus conflictos en modelos de convivencia basadas en acuerdos de largo plazo y una cultura de diálogo.

3.1. Justificación Práctica

Los resultados de la investigación podrán servir a las empresas extractivas, a los líderes comunitarios y a los funcionarios públicos implicados en los conflictos socio ambientales en la medida en que el conocimiento de experiencias como esta signifique una herramienta de mejora en las formas en que se responde ante este tipo de conflictos tan recurrentes en los últimos años.

Conocer los límites de los estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos posibilita la elección del estilo y enfoque más adecuado para llevar a cabo una estrategia que resolviendo el problema en el corto plazo, a la vez, mejore la relación en el mediano y largo plazo. Por otro lado, encontrar explicaciones a los conflictos recurrentes desde el lado de los enfoques utilizados aportará a predecir el devenir de futuros conflictos.

3.2. Justificación Teórica

Como establecemos en el marco teórico, existen dos grandes estilos de negociación: Cooperativo/integrativo y competitivo/ distributivo. El trabajo

busca contrastar la práctica con esos estilos y analizar las consecuencias en la relación entre las partes y la cohabitación futura.

La solución de conflictos son abordados desde tres enfoques: Resolución, Gestión o Manejo y Transformación. En el mundo académico es más conocido el enfoque de resolución de conflictos, es decir, la forma cómo resolvemos lo antes posible, al menor costo posible, la disputa. Esta investigación reconoce como más adecuado el enfoque de transformación de conflictos, pues, no sólo se enfoca en resolver el problema actual, sino, también se centra en la relación futura, para lo cual es importante tomar en cuenta el contexto y descubrir cuáles son las causas raíz de los conflictos y tener estrategias debidamente concebidas para encararlas y superarlas.

De esta manera, la investigación se proyecta a realizar aportes teóricos que permitan a los interesados contar con más herramientas para tratar temas de esta índole ya sea desde la investigación o la práctica.

3.3. Justificación Metodológica

El método de investigación propuesto es el cualitativo pues se recogen las vivencias de los entrevistados, a través de entrevistas a profundidad, captando “descripciones detalladas de las situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Sampieri, 2010, p.9) desde las cuales se recopilará la información pertinente para definir los estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos para cada uno de los cinco conflictos a investigar.

Asimismo, la revisión de documentos es fundamental ya que tanto la empresa, como la comunidad implicada poseen registros sobre lo acontecido posibilitando la triangulación de la información entre este medio y las entrevistas realizadas con el fin de obtener conclusiones claras.

III. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes internacionales

Como se constata a través de la historia, el mundo ha vivido en escenarios de conflicto y lucha constante. La narrativa da cuenta que entre las causas está la pretensión de imposiciones hegemónicas de ciertos actores y la resistencia de otros. El ejercicio del poder en las relaciones humanas casi siempre tensiona, presiona y choca con costumbres, intereses, necesidades, creencias, etc. Al parecer, el conflicto contiene y expresa la esencia de la evolución humana.

“Los conflictos pueden descontrolarse y llegar a niveles de violencia. Las personas involucradas en ellos no actúan racionalmente, siguen a sus sentimientos, percepciones y creencias. Cuando las partes no manejan o no contienen los conflictos a tiempo éstos pueden llegar a la polarización y la crisis: (...). La violencia puede ser simbólica y expresarse a través de palabras y gestos, o física a través de la fuerza y la imposición. Los conflictos en su fase violenta no son fáciles de manejar, puesto que hay muchas emociones en juego: rabia, desesperación, decepción e incluso ansias de venganza”. (UNIR, Bolivia 2008)

El abordaje científico de este fenómeno ha ido cambiando, pasando desde ser vista con una posición negativa hacia otra que sostiene que el conflicto encierra oportunidades para el crecimiento, para cambiar de manera positiva las condiciones de las personas, grupos, sociedades, países, etc.

Según el diccionario (Larousse ilustrado, 1988), la palabra conflicto proviene del latín *Conflictus*, que quiere decir “*choque, combate: Conflicto*

entre dos naciones. Lucha, antagonismo: Conflicto de intereses". Es decir que se entiende al conflicto como la *"pugna entre ideas, emociones o tensiones en desacuerdo"* (Dagobert, 1998, p.66).

Otra aproximación en esta orientación argumenta que el conflicto es *"La Lucha sobre valores y aspiraciones a gozar de una posición, poder y recursos, en el que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales"* (Borisoff, 1991, p.1).

Cascón Soriano (2001) por su parte resume algunas causas del porqué en algunos ámbitos el conflicto es entendido como negativo identificando cuatro puntos:

- a). *Por la forma en la que se resolvieron los conflictos. Es decir, conflicto como sinónimo de violencia, la anulación de la otra parte, la guerra, etc.;*
- b). *La falta de tiempo, energía y ganas por parte de los actores implicados para transformar el conflicto;*
- c). *Nuestra falta de educación para transformar el conflicto y;*
- d). *Por la resistencia al cambio de los implicados. (p.3)*

Las aproximaciones conceptuales fueron cambiando, es así que, según Galtung *"El conflicto es sobre la vida, apuntando directamente a las contradicciones como creadoras y destructoras de la vida"* (Galtung, 2003, p.109). Es decir, que el conflicto en sí no es ni bueno ni malo, depende de lo que se haga de él, en qué momento y con qué institucionalidad se cuenta para resolverlo, transformarlo y mejorar la cohabitación de los seres humanos.

Tabla 1: Funciones y disfunciones del conflicto

Funciones del conflicto	Disfunciones del conflicto
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve o refuerza la identidad de los grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en peligro los propios intereses manifiestos
<ul style="list-style-type: none"> • Refuerza la cohesión interna de los grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encierra a personas y grupos en las posturas manifestadas públicamente
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la conciencia de cosas e interés común y aproxima a los contendientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea la desunión entre quienes necesitan y hasta desean estar unidos
<ul style="list-style-type: none"> • Establece o mantiene un equilibrio de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la acción/reacción en lugar de respuestas estudiadas
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el desarrollo de interacciones útiles con los otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en peligro el desarrollo de una alianza o coalición
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el desarrollo de sistemas equitativos de prevención, manejo y solución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se intensifica, acelera y crece evolucionando hasta la violencia trágica

Fuente: Manual para el análisis y la intervención de conflictos sociales. Horacio Guzman, 2014

Asimismo, Cascón Soriano (2001), identifica aspectos positivos del conflicto:

- a). *La diversidad y la diferencia desde la cooperación y la solidaridad. Convivir en la diferencia lleva a las divergencias, a las disputas y a los conflictos;*
- b). *En la medida que entramos en conflicto la sociedad descubre oportunidades de cambio;*

c). Abordar un conflicto es una oportunidad para que los actores implicados aprendan. (p.4)

Por lo mencionado existen diversas formas de categorizar los conflictos, la que más se aproxima a la necesidad de este estudio es que existen conflictos intrapersonales, interpersonales y sociales (Burguet, 1999).

Siguiendo a Burguet (1999), los conflictos intrapersonales son los que surgen en nuestro interior, debido a la tensión entre lo que somos y lo que queremos ser, entre nuestros valores y nuestra actuación, entre la realidad y los cambios que aspiramos.

Los conflictos interpersonales complementan la visión intrapersonal ya que son los que se dan entre dos o más personas y siempre han estado presentes en las relaciones humanas. Los conflictos intrapersonales e interpersonales pertenecen al ámbito individual, uno en relación con uno mismo y uno en relación con los demás.

Los conflictos sociales, por su parte, son los que se dan entre grupos sociales, entidades, incluye sociedad civil, empresas y el propio Estado. Estos son procesos complejos pues sectores de la sociedad, del Estado o sector privado perciben que sus intereses están en riesgo o están siendo afectados.

En ese sentido ICAR/OEA entiende el conflicto social como:

“Una disonancia, presuntamente incompatible, entre entidades sociales o partes interdependientes, sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y en donde las partes actúan basándose en percepciones mutuas de

que sus objetivos son incompatibles o incluso contradictorios". (OEA, 2008, p.3)

De esta manera, los elementos del conflicto social son:

- a). Dos o más actores que son interdependientes en algún o algunos intereses;
- b). Que tienen intereses y necesidades coincidentes y también divergentes;
- c). Que los recursos para satisfacer esas necesidades e intereses son escasos o se perciben escasos por el cual se inicia la disputa;
- d). Perciben metas contrapuestas, por lo cual se inicia la obstaculización;
- e). Comportamientos expresos.

Siguiendo a Lederach (2008) Otra forma de tipología de conflicto está representada por el gráfico de la cebolla, ello para diferenciar el nivel y profundidad del conflicto. Los conflictos relacionados a necesidades básicas como seguridad, alimentación, acceso a servicios, etc. son las más delicadas y que deberían ser atendidas desde el Estado o con presencia de él. Las relacionadas con cosmovisiones y con valores, son complejas de resolver, porque requiere diálogo intercultural. Las relacionadas a intereses, una vez que se ponen en la mesa, son menos complejas de abordar. Los conflictos relacionados a posiciones son siempre difíciles porque expresan propuestas extremas, casi siempre se trata de lucha de poderes.

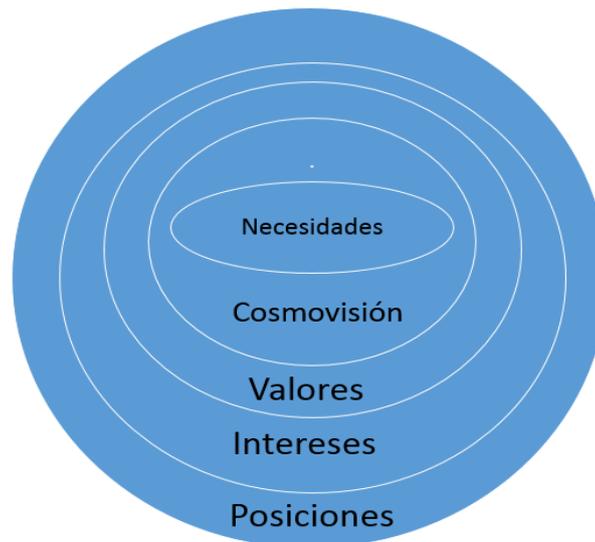


Figura 4: La Cebolla. Fuente: Lederach 2008

Finalmente, será útil para esta investigación tomar en cuenta que, en todo conflicto, aparte de objetivos contrapuestos o que se perciben por las partes de tal manera, existe un componente que tiene que ver con la cultura. Veamos lo que dice al respecto Galtung

“La raíz del conflicto está siempre en una contradicción, es decir, objetivos que son incompatibles. Pero un conflicto suele tener también componentes de actitud y comportamiento. Y esas actitudes están generalmente condicionadas por el subconsciente colectivo, la cultura profunda, la cosmología de esa nación, género, clase, etc. Y el comportamiento está condicionado por pautas adquiridas en situaciones de conflicto”. (Galtung, 2000, p.4)

En los conflictos sociales (que incluye los socioambientales), es importante realizar un buen análisis de sus causas raíz, antes de la aplicación de una estrategia de negociación. Como veremos más adelante, el enfoque

de transformación de conflictos es la que más se adecua a estos contextos. En ese mismo marco, es importante tomar en cuenta lo que plantea Galtung (2000) en el sentido que los conflictos tienen como base al menos uno de los tres tipos de violencia (triángulo de la violencia):

a). La violencia directa, es el que privilegia el uso de la fuerza y que puede derivar en acoso, detenciones, confinamiento, afectaciones físicas y hasta la muerte;

b). La violencia estructural, como la discriminación, la exclusión social y económica, la explotación, división, penetración en comunidades sin consentimiento, etc.;

c). La violencia cultural, es la que en la mayoría de veces, justifica las dos anteriores. Existen culturas que tienen más rasgos de violencia que otras, Ideología, lengua, arte, ciencias empíricas y formales, pueden utilizarse para justificar la violencia. (p.9)

2. Antecedentes nacionales

Otra perspectiva la presenta la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) del Perú la cual sostiene que:

“Un conflicto social se concibe como un proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben –con razón o no- que sus intereses se contraponen, adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad o al orden público, y para cuya resolución se requiere la intervención del Estado en calidad de mediador, negociador o garante de derechos. Al conflicto se llega una vez que la diferencia, en tanto contraposición de opiniones e intereses, llega a ser una controversia,

entendida como un conjunto de posiciones y acciones encontradas sobre un hecho, situación o decisión en concreto.” (PCM, ONDS 2012, p.29)

Los conflictos deben ser entendidos como un proceso que va ganando intensidad, complejidad y riesgos a medida que va escalando. El proyecto PrevCon de la PCM (2011), propone las siguientes etapas en un conflicto: Latente, manifiesto, crisis, violencia y, desescalamiento. Al desescalar podría llevar a la paz sustentable cuando se transforma el conflicto o, a una nueva latencia. Recomienda tratar el conflicto en su periodo latente o a lo sumo, en su periodo manifiesto. A continuación, el gráfico.

Evolución del conflicto



Reformulación: PrevCon - PCM.

Figura 5: Evolución del conflicto

Los conflictos sociales y socio ambientales son complejos porque participan múltiples actores, con diferentes posiciones e intereses. Para la Defensoría del Pueblo el conflicto social.

“es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia.” (Defensoría del Pueblo, 2017, p.3)

Asimismo, menciona que según el número de actores que intervienen en el conflicto y las diferencias que existen entre estos, ya sean culturales, económicas, sociales, políticas, etc., es que se establece el nivel de complejidad del mismo. (Defensoría del Pueblo, 2017)

Otra corriente de análisis del conflicto relacionado a la minería asegura que el argumento ambiental, en la industria minera moderna, que actúa con altos estándares ambientales, es solo un pretexto, un argumento, para que ciertos actores sociales, obliguen a las empresas a sentarse en la mesa, para ver cómo se apropian de rentas de la actividad. En esta línea Mendonca (2017), sostiene que las causas de la conflictividad minera son complejas y obedecen a la concurrencia de cuatro factores:

a). *La dualidad de las economías locales, es decir, la tensión que genera una economía moderna de alta productividad, como es la minería, con economías agrícolas tradicionales de muy baja productividad;*

b). *Las limitaciones en las estrategias de interacción de las empresas mineras;*

c). *Las deficiencias del marco institucional del Estado y;*

d). *El accionar de los grupos hostiles a la minería.* (p.14)

En el texto citado, Mendoca (2017) hace la pregunta, *¿Qué actividad es más rentable?: ¿Producir o extraer rentas? y afirma*

“Para los sectores que pueden trabajar para las empresas mineras, o prestar servicios a ellas, su futuro está en afianzar esa relación, es decir, en consolidar su relación económica con la minería volviéndose cada día más productivos y competitivos. Aquellos que no encuentran una forma para articularse con la economía moderna, vislumbran dos alternativas:

a). Progresar como parte de la modernización económica y social de su provincia/región, o

b). Inventar una forma conflictiva de extraer rentas de las empresas mineras” (p. 17)

El conflicto socio ambiental es un tipo de conflicto social, relacionado al acceso, explotación, control, beneficios y sostenibilidad de los recursos naturales. Veamos lo que plantea Herz.

“El conflicto socioambiental (CSA), se entienden como procesos interactivos contradictorios entre actores sociales movilizados por un interés compartido en torno a los recursos naturales. Son construcciones sociales y creaciones culturales que pueden modificarse según su conducción, o cómo sean transformados y cómo involucren actitudes e intereses de las partes en disputa. Son producidos por la interacción de los seres humanos con su ambiente y generalmente se encuentran en un contexto de recursos escasos, sea el agua, el suelo, el aire, entre otros.” (Herz, 2013, p.13)

Al referirse a un conflicto socio ambiental se agrega que éste mantiene una dinámica en torno al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. En estas definiciones están presentes también componentes políticos, económicos, sociales y culturales.

En el caso del Perú, en donde en los últimos años los conflictos socio ambientales han crecido de manera preocupante y casi toda protesta relacionada con las industrias extractivas empezó a ser etiquetada bajo este concepto, los investigadores de la universidad de Manchester, Bebbington, Anthony y Humphreys, Denise (2009), han escudriñado sobre las diversas concepciones que tienen los actores o movimientos ambientalistas, llegando a identificar cinco tipos de ambientalismo:

a). El conservacionismo, que es un ambientalismo que busca conservar ciertos ecosistemas, especies, complejos biogeográficos, etc. Tienen un basamento técnico científico. Su concepción entre sociedad – naturaleza giran en la necesidad de proteger ciertos ecosistemas. Pueden entrar en conflicto con la minería en algún momento, pero sus preocupaciones si son atendidas, es factible llegar a acuerdos y continuar con la actividad bajo los marcos acordados;

b). Ambientalismo Nacionalista – Populista, su preocupación central es sobre quien accede a los recursos naturales, quien se apropia de la renta generada y quien realmente controla este recurso. Es nacionalista porque busca que el Estado sea el que controle estos recursos de manera directa y es populista, porque sostienen que sea el “pueblo”, quien sea el beneficiado de las rentas que genera.

Están detrás de este movimiento las corrientes antimperialistas y socialistas (partidos de Izquierda, frentes de defensa ideologizadas). Se genera el conflicto cuando la expansión minera está basada en empresas

transnacionales o empresas de las élites empresariales nacionales y perciben que no contribuye lo “suficiente” al país. También se puede negociar con estos grupos, si es que se revisa las políticas públicas impositivas o de alguna forma de “nacionalización” de la minería;

c). Ecologismo de los medios de vida (de los pobres), centrado en la preocupación por los recursos que constituyen los medios de vida de la población local: tierras, agua, bosques, cultura, etc. Los actores son las poblaciones rurales y urbanas que perciben afectación a sus medios de vida, con la presencia de la minería. Este ambientalismo tiene capacidad de movilizar amplios sectores de la población. Aun siendo temas sensibles, existen márgenes para negociar y llegar a acuerdos con estos movimientos, vía los procesos de compensación.

d). El ambientalismo de justicia socio – ambiental, su tesis es que existe una inequidad en la relación entre naturaleza y sociedad y critica al modelo económico porque discrimina y castiga a un sector de la sociedad. Maneja un cierto concepto sobre derechos inalienables y de justicia social, bajo el cual deben moverse las industrias extractivas si es que desean continuar. Sus actores comúnmente pertenecen a las redes de derechos humanos. Se diferencia del nacionalista – populista porque mientras éste habla del “pueblo”, del control nacional de las rentas que genera, aquel habla de los excluidos, de la justicia social, de la consulta previa, libre e informada, la zonificación económica – ecológica, la participación de la población y una regulación férrea desde el Estado y;

e). El ecologismo profundo, da mayor valor a ecosistemas, procesos ecológicos y biodiversidad que cualquier otro tipo de ambientalismo. Sostienen que la naturaleza tiene igual derecho de vivir que el ser humano. En la medida que las industrias extractivas disturbán parte de la naturaleza, entra en profunda contradicción con estos actores, por ello casi nunca encuentran una salida

negociada. Aunque esta posición no ha sido fuerte en el Perú hasta ahora, en algunos movimientos de los nativos amazónicos se ha notado esta propuesta.
(p.120)

Los autores mencionados aclaran que esta clasificación no es rígida y que una persona u organización puede identificarse con más de uno de estos ambientalismos. Eso no quita su utilidad dado que el análisis permite saber con quién tiene que dialogar el Estado y las empresas, cuáles son sus marcos conceptuales y con quienes están conectados ideológicamente. Por otro lado, en un proceso de diálogo o negociación, con los tres primeros tipos de ambientalismo, se podría llegar a acuerdos de compensación. En los dos últimos, la situación es mucho más difícil, pues al sustentarse en supuestos derechos básicos, no tendrían correlación monetaria válida.

Estas cinco clasificaciones permiten comprender el trasfondo que subyace a cada conflicto socioambiental pues como se denotó este versa en la disputa entre dos o más partes sobre el acceso, uso y control del ambiente y de los recursos abarcando el aspecto político, económico, social y cultural de los actores. Asimismo, para comprender los conflictos socioambientales resulta necesario desarrollar un método de análisis del conflicto y conocer qué enfoque de solución de conflictos fue usado para el tratamiento de los mismos.

3. Análisis del Conflicto

Como se dijo, el conflicto Socio ambiental es un tipo de conflicto social que gira en torno al “control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están presentes también componentes políticos, económicos, sociales y culturales.” (Defensoría del Pueblo, 2017, p. 4)

En ese sentido, Lederach (2003) brinda una aproximación para analizar el conflicto que puede ser aplicado al análisis de los conflictos socio ambiental. Plantea que se requiere tres lentes. Uno para ver la situación inmediata (emergente), otro, para ver los problemas más profundos, el contexto, las causas raíz de los conflictos y, uno tercero, el marco conceptual que mantenga estas dos perspectivas unidas.

También sostiene que “el conflicto nos impacta personalmente, en lo personal, relacional, estructural y culturalmente”. (Lederach, 2003, p.11)

Se debe gestionar estos impactos para que al final el balance sea positivo, que contribuya a la generación de un mejor ambiente para la cohabitación.

En otro texto, Lederach (1990), sostiene que, para hacer un buen análisis del conflicto, se debe saber cuál es su estructura básica y argumenta que se compone de tres elementos:

a). **Las Personas:** Se debe analizar quienes son los actores principales y secundarios del conflicto, su poder; analizar las emociones, y los sentimientos; la necesidad humana de dar explicaciones, de justificarse, desahogarse, de ser respetados y mantener la dignidad; las percepciones del problema; la forma en que lo sucedido afecta a las personas;

b). **El proceso:** Es decir, la historia del conflicto, cómo ha evolucionado, cómo se resolvieron conflictos anteriores; la necesidad de un proceso de abordaje que parezca justo a todos los involucrados; la comunicación, y el lenguaje con que se expresan; lo que hace falta para establecer un diálogo constructivo;

c). **El Problema:** Es decir, cuáles son las necesidades, cosmovisiones, intereses, posiciones de cada parte; las diferencias y valores esenciales que los separan; las diferencias de cada uno en cuanto al procedimiento a seguir.

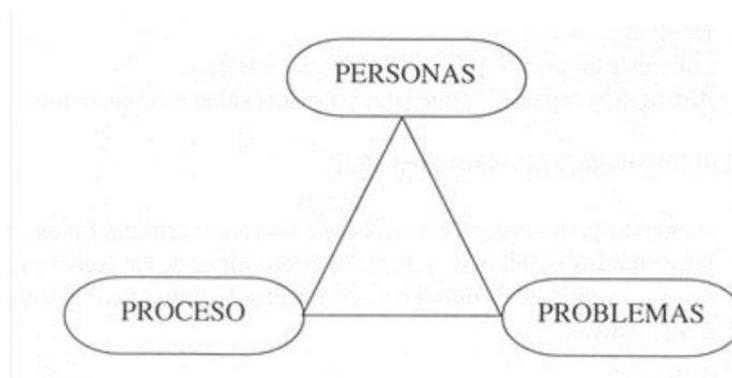


Figura 6: Problema

En ese sentido, para el mismo autor se debe tomar en cuenta las emociones, sentimientos de las personas y la necesidad humana de dar explicaciones y justificarse. Se debe analizar la historia que el conflicto ha seguido hasta el momento, la necesidad de un proceso que sea justo para todos los implicados, la forma en que se expresan las partes e identificar qué falta para establecer un diálogo constructivo. En el problema es necesario poner énfasis en los intereses y las necesidades de cada uno, las diferencias

y valores y cómo quiere cada una de las partes que sea el procedimiento a seguir. (Lederach, 1992)

Lederach, entonces, propone tres facetas de trabajo para manejar los conflictos, la primera consiste en aclarar el origen, la estructura y la magnitud del problema que significa establecer quiénes están involucrados y cómo pueden influir en el proceso, concretar los asuntos más importantes a tratar y distinguir y separar los intereses y las necesidades de cada uno. La segunda comprende facilitar y mejorar la comunicación, de esa forma controlar la dinámica de aumentar los problemas y los estereotipos y más bien crear un ambiente de diálogo que busque soluciones constructivas. Por último, trabajar sobre los problemas concretos que tienen las partes en el conflicto, para ello resulta necesario distinguir entre las personas y problemas e impedir que se convierta en un tema personal, centrarse en las necesidades de cada uno y en las posibles soluciones y establecer un ambiente de negociación para evaluar las bases de mutua influencia y también ayudar a cada uno a reflexionar sobre su situación y el alcance del poder de las partes. (Lederach, 1992)

4. La Negociación y sus estilos

Para Fisher y Ury (1985) la negociación es *“un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando se comparten algunos intereses en común, pero también se tienen intereses opuestos”* (p.13). Este concepto hace énfasis en los intereses convergentes y divergentes de las partes que negocian.

Saner Raymond (2003) argumenta que la negociación *“es un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada uno de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas”* (p.17). Siguiendo con el desarrollo del concepto, Puchol (2009) afirma que:

“Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte, opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro”.
p.5)

Tomando en cuenta que la negociación es un proceso, Schoonmaker (1990) agrega que:

“Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos, como competitivos (...) La tensión entre la cooperación y la competencia es central en las negociaciones, y la encontramos una y otra vez. Darle demasiado énfasis a cualquiera de ellas puede llevar al desastre” (p.7)

Entonces desde las aproximaciones revisadas se puede extraer algunos elementos comunes y complementarios en el desarrollo del concepto: Tienen que existir dos o más partes; existen algunos intereses coincidentes y otros que se perciben divergentes entre las partes; son las partes las que buscan de manera libre llegar a un acuerdo para superar la divergencia.

Las partes no tienen información completa de los intereses de los otros; la negociación es un proceso, que obedece a un método, por

consiguiente requiere un marco conceptual y una disciplina para seguir las fases correspondientes; tiene un elemento de cooperación y otro de competición y que se convierte un arte, equilibrar esas tensiones; tiene que haber tolerancia entre las partes para escuchar y comprender al otro; busca maximizar beneficios para las partes y, lo ideal es que al final del proceso, las relaciones en el futuro mejoren.

4.1. Estilos de Negociación

Los estilos de negociación pueden entenderse como las formas en que los individuos y las organizaciones responden a un conflicto durante el proceso de la negociación. Es decir, los estilos son conductas que adopta cada persona o cada organización al momento de negociar y pueden ir cambiando a medida en que la negociación lo requiera.

Pero, ¿Todos los conflictos son negociables? ¿Cuándo negociar y cuándo pelear? Estos dilemas deben ser resueltos a la luz de las estrategias que diseñan los actores del conflicto. Aquí existen dos tendencias, una que sostiene que todos los conflictos debería abordarse como primera salida la negociación, y otra, que dice, que depende de la complejidad de cada caso.

En la primera tendencia, encontramos a Roger Fisher, el intelectual más influyente sobre negociaciones en los últimos sesenta años. Sostiene que no se debe descartar la negociación en ninguna circunstancia ya que es el medio que evita mayores costos sociales, inclusive vidas humanas. Negociar no es ceder, no es avalar actos criminales, no es mostrarse blando, es utilizar todas las habilidades para influir sobre la otra parte, para llevarle a una zona razonable como paso previo, para bajar tensiones y buscar salidas.

Robert Mnookin (2010) en su célebre libro “Negociando con el Diablo”, argumenta que existen casos complejos, difíciles, que se tiene que analizar de manera profunda para decidir si se negocia o no. Las preguntas claves, según el autor citado son: ¿Cuáles son los intereses en juego de las partes? ¿Cuáles son las alternativas de no negociar de ambas partes? ¿Existen posibles resultados de la negociación que satisfagan a ambas partes? ¿Existen perspectivas razonables para llegar a esos acuerdos? ¿Cuáles son los costos si se elige negociar? ¿Es la alternativa del enfrentamiento, acudir al poder judicial o uso de la fuerza pública, legítima y moralmente justificable? Responder a estas preguntas es clave para tomar la decisión de negociar o no.

Al analizar el estilo de negociación, es importante tomar en cuenta el aspecto cultural, que puede ser determinante si las diferencias son muy distantes entre las partes. Para Mauricio Alice cuando los negociadores pertenecen a la misma cultura se trata de un entendimiento compartido y una ideología institucional que es el patrón a través del cual se resuelven los conflictos; pero cuando las partes provienen de distintas culturas cada uno tiene una perspectiva diferente y concepciones que no son las mismas. (Alice, 2004)

Para el mismo autor, la cultura impacta en las negociaciones de cuatro formas distintas: Condicionando la percepción de la realidad, bloqueando información que sea inconsistente para la propia cultura, asignando un sentido a las palabras y acciones de la otra parte y finalmente, caer en el etnocentrismo. (Ídem)

Al respecto en la revista Willaniqui de PCM (2013), en un artículo sobre las culturas y el conflicto en Perú, sostiene que existen hitos que han ido alimentando el imaginario sobre las “culturas del conflicto”, entre ellas identifica: Las disputas haciendas – comunidades en las primeras décadas del siglo pasado; las luchas políticas conducidas por los primeros partidos doctrinarios y de masas en los años 20 y 30 del siglo XX; las invasiones de haciendas protagonizadas por comunidades campesinas en los años 50 – 60; Los procesos de sindicalización y movilizaciones de trabajadores urbanos de los años 50 – 60; los conflictos por acceso a tierras urbanas en los años 60-70.

Cabe mencionar que

“cada persona tiene un estilo propio de reaccionar ante estas situaciones, lo que remite a su personalidad, historia y cultura. Sin embargo, podemos manejar y dosificar nuestros estilos de afrontar conflictos. Los estilos de comportamiento y abordaje dependen en buena medida de cuestiones psicológicas. La autoestima, como mostraremos al final del capítulo, juega un rol relevante en la dinámica de acercamiento entre las partes. En este sentido, una autoestima exagerada, al igual que una auto-percepción disminuida, dificulta un encuentro entre iguales. Lo conveniente es que ambas partes tengan una conciencia clara de su propia personalidad, de sus fortalezas y debilidades. Una autoestima equilibrada ayuda a establecer una comunicación entre iguales”.

(UNIR Bolivia, 2008)

Para Sarasqueta et.al existen cinco estilos y cada uno de ellos es efectivo en la medida en que la situación lo demande. El primer estilo es el de “forzar” que se centra en defender intereses propios dejando de lado la

forma en que la otra parte puede verse afectada, esta forma resultaría útil en el caso que se necesite de personas que buscan aprovecharse de comportamientos más “flexibles”. El segundo se refiere a “ceder” principalmente cuando hemos cometido un error y corresponde aceptarlo y ceder en beneficio de las relaciones futuras con la otra parte. El tercer se relaciona con “evitar o eludir” sería útil cuando el costo de la confrontación podría ser más alto que lo que se pueda conseguir enfrentando a la otra parte, también cuando se considera que no se tiene las competencias necesarias para hacer frente al conflicto y es mejor que otras personas se encarguen de la solución. El cuarto estilo tiene que ver con el “compromiso”; es decir, que cada una de las partes asume el ceder algo, este estilo sería una forma de lidiar cuando ambos tienen objetivos excluyentes y la competencia o colaboración no tiene éxito. El quinto estilo se refiere a “colaborar” en el sentido de que ambas partes se muestren propositivas con la finalidad de encontrar soluciones que favorezcan sus objetivos, ello se logra a través del consenso y solo funciona cuando ambos comparten la idea de “colaborar”. (Sarasqueta et.al, 2010)

Redorta, aporta a esta discusión con su “estilo de afrontamiento de conflictos”, argumentando que existen cinco estilos: El primero es la *Competición* que busca satisfacer los propios intereses por sobre los de la otra parte, se da cuando lo que se espera obtener tiene mayor importancia que la relación futura. La segunda se refiere a la *Colaboración* que en contraposición con la competición sí toma en cuenta la futura relación entre las partes y busca encontrar una solución conveniente para todos los implicados. La tercera forma de afrontar el conflicto para Redorta es la

Evitación cuando importa poco los resultados del conflicto y de la misma manera existe escaso interés en la relación futura. La cuarta es la *Acomodación* que ocurre cuando la relación entre las partes es más importante que lo que se podría ganar y se prefiere ceder antes que afectar la relación y, finalmente la quinta es el *Compromiso* que sería el punto medio entre lograr los objetivos, pero sin dañar la relación con la otra parte. (Redorta, 2007)

Cabana por su parte menciona seis estilos de negociación; el primero, es el Ganador – Perdedor en donde predomina la satisfacción de los propios intereses sin importar a través de qué medios se logre, incluso utilizando formas moralmente incorrectas como la mentira o la manipulación. El segundo tipo es el modelo Perdedor – Ganador en donde ya se ha fracasado antes de empezar la negociación. El tercero es el Perdedor – Perdedor, este estilo se enfoca no en ganar sino en evitar a toda costa que la otra parte resulte victoriosa, en ella no es posible ningún acuerdo satisfactorio para nadie. El cuarto es el modelo Ganador – Ganador que apuesta por el bien común, el autor reconoce este modelo como el mejor para el éxito de las negociaciones pues se busca el beneficio de ambas partes sin perjudicar a ninguno de los involucrados y manteniendo las relaciones. El quinto modelo es el Ganador-Ganador o ningún acuerdo posible, esto se refiere a que solo se admite que ambas partes resulten ganadoras, de lo contrario se abandona la negociación. Finalmente está el modelo Shotgun, este término se utiliza cuando dos partes desean ponerle fin a una asociación comercial y solo una de ellas ganará de manera unilateral. (Cabana 2001)

De esta forma, varios textos coinciden que existen diversos estilos de negociar; sin embargo, se pueden dividir en dos grandes grupos: Competitiva/distributiva y cooperativa/integrativa. Estos estilos son nombrados de forma distinta por diversos autores, pero resumen la misma información. Para Luchi y Zamprile etiquetan a la negociación colaborativa como cooperativa, Roger Fisher; Willian Ury, y Bruce Patton como integrativa o modelo de negociación basado en principios. Por el otro lado el estilo competitivo propuesto por Luchi y Zamprile se le encuentra como distributivo o posicional en el texto de Roger Fisher, Willian Ury y Bruce Patton.

4.1.1. Negociación Cooperativa/Colaborativa.

En una negociación colaborativa (cooperativa o ganar ganar), *“la principal preocupación sigue siendo su propio interés. No obstante, dentro de ese interés se incluye el impacto de la negociación sobre la contraparte y las necesidades ajenas”* (Luchi; Zamprile 2012, p.7). Es decir, ambas partes deben buscar soluciones que satisfagan sus intereses, buscando disminuir al mínimo el enfrentamiento. Esta escuela abarca la mayor parte de los tratados científicos sobre negociación actuales.

La negociación integrativa o cooperativa, está basada en lo que se conoce como el método de Harvard. El método de Harvard (Fisher, Roger; Ury, Willian; Bruce Patton, 1991) conocido también como modelo de negociación basado en principios, consiste en:

- a). Definir bien el problema, evitando regatear con las posiciones;
- b). Separar a las personas del problema, es decir, diferenciar a las personas de los problemas que están en la mesa de negociación. Se debe

buscar ser suave con las personas y duro con el problema. Al final de la negociación la relación debería ser mejor que antes;

c). Centrarse en los intereses y no en las posiciones. Las posiciones son las propuestas iniciales, siempre maximalistas, buscando que dicha propuesta inicial cubra todos los intereses. Los intereses son el por qué se plantea una posición, es decir los deseos, necesidades, temores;

d). Inventar opciones de beneficio mutuo; es decir, buscar juntos nuevas opciones, diversas alternativas, buscando que la “torta” crezca antes de ser repartida.

e). Insistir en utilizar criterios objetivos, es decir, cualquier negociación debe encontrar algún criterio técnico ampliamente compartido, para sustentar precios, tiempo, alcance, etc.

El estilo integrativo (o cooperativo), tiene como características que trata de diferenciar a la persona del problema; se centra en los intereses no en las posiciones; buscan, entre los involucrados, salidas a los problemas, intentando primero “hacer crecer la torta” y, utiliza criterios objetivos para argumentar y proponer acuerdos razonables, basado en principios. Este método plantea que una buena negociación debe cumplir al menos tres objetivos: Producir un acuerdo sabio para las partes, debe ser eficiente y, debería mantener o mejorar la relación entre las partes.

4.1.2. Negociación Competitiva/Distributiva.

En la negociación competitiva (Luchi; Zamprile, 2008) *“la única preocupación de cada una de las partes es el interés propio; este representa la necesidad básica a la hora de negociar”* (p.17). Estas posiciones impiden buscar salidas, introducir variables que permitan tener un abanico de

opciones. El problema más importante de este estilo, es que deteriora las relaciones personales, ya que al final se tiene un ganador y un perdedor, aunque a veces, el perdedor no se da cuenta de manera inmediata.

El competitivo (distributivo), que privilegia el acuerdo antes que la relación, los intereses de una parte, inicia con el supuesto que la “torta” es fija y que el objetivo es llevarse la máxima tajada posible, sin importar la otra parte, se trata de vencer más que de convencer. Se recomienda su uso, cuando es la única vez que se piensa negociar, cuando no existe interdependencia entre las partes. Por ejemplo, si un turista va a un mercado artesanal y negocia el precio de una artesanía, él sabe, que nunca más volverá a interactuar con dicha persona.

Según Flint, el Negociador distributivo es “agresivo, desconsiderado, abusivo, terco, mentiroso, egocéntrico, pero sobre todo, manipulador. Como es manipulador, cuando quiere puede ser dulce, encantador, cariñoso. En cualquiera de sus facetas, debemos cuidarnos de él” (Flint 2001)

4.1.3. De lo Competitivo a lo Colaborativo

Pasar de un proceso de negociación distributivo/competitivo a colaborativo/cooperativo es una ruta difícil que siempre demanda mucho esfuerzo y diálogo inteligente. Willian Ury (1991), en su texto “SUPERE EL NO. Cómo negociar con personas obstinadas”, sugiere una estrategia de penetración consistente en cinco pasos: El primero es evitar una reacción a la provocación, manteniendo el equilibrio emocional, concentrándose en lo que se desea. El segundo paso es ayudar al oponente a que vuelva también a su equilibrio emocional, al mejor manejo de sus emociones, tratando de ponernos al lado de ellos, tendiendo puentes, buscando contactos informales.

El tercer paso consiste en buscar abordar la disputa, la controversia de manera conjunta, escuchar su punto de vista y hacer replanteos creativos dando a entender que está interesado en resolver el problema. Este paso se llama replantear o reenfocar. El cuarto paso consiste en “tender un puente de oro”, es decir, tratar de buscar alternativas que satisfagan los intereses de la otra parte y que termine satisfaciendo a ambas partes. El quinto paso consiste en analizar si pese a que se han desplegado todos los esfuerzos por llevar el problema a una zona de cooperación y la otra parte sigue en su lógica de juego de poder; entonces no use el poder para confrontar, sino para educar. Finalmente, demostrar que la otra parte no logrará una solución solo y cualquier solución debe pasar por ambas partes. A continuación un gráfico que representa cómo se transita de la negociación distributiva a una integrativa maximizando los beneficios de ambas partes; entiéndase distributivo e integrativo como un equivalente de lo competitivo y colaborativo.

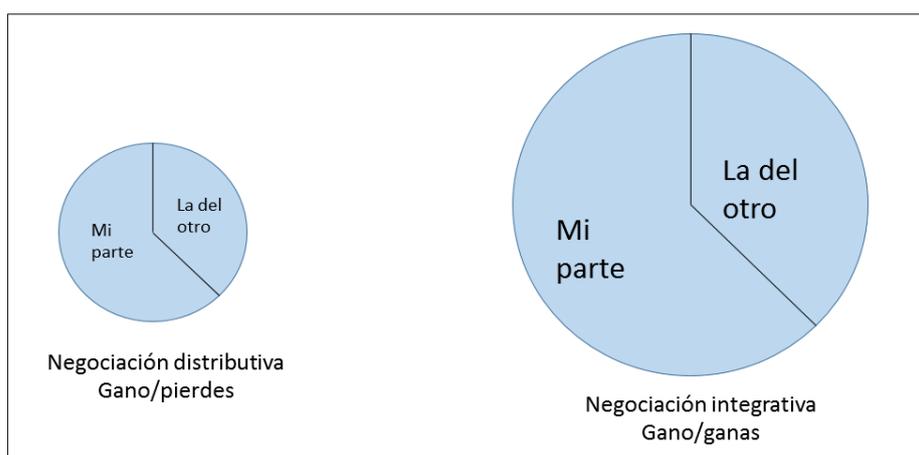


Figura 7: Puchol 2009.

Roger Fisher, Willian Ury y Bruce Patton (1991), en el texto Obtenga el SI. El arte de Negociar sin Ceder, sostiene que existen tres enfoques para

transitar de una negociación distributiva/competitiva a integrativa/cooperativa: El primero se refiere a lo que uno puede hacer y lograr concentrándose en las circunstancias y no en las posiciones, de esta manera se mantiene las posibilidades de éxito si se habla de intereses, opciones y criterios. La segunda estrategia se relaciona a lo que el otro puede hacer y lograr, así se direcciona la atención a las circunstancias; esta estrategia es llamada jiu-jitsu de la negociación. Por último, el tercer enfoque se concentra en lo que una tercera parte puede hacer con su intervención, teniendo en cuenta que esta tercera parte debe estar entrenada en la función de mediador en este tipo de conflictos. (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, 1991)

5. Enfoques de solución de conflictos

Para resolver un conflicto a través del diálogo y la negociación, a lo largo de los años, los enfoques teóricos y la práctica han ido cambiando. Se distingue al menos tres grandes enfoques: El de resolución de conflictos; el de gestión de conflictos y, finalmente, el de transformación de conflictos.

Caritas Internacional en el año 2002 reunió a varios expertos mundiales y produjo un material denominado “Construcción de Paz. Manual de Capacitación de Cáritas” (2002), allí se sostiene que las diferencias entre los tres enfoques radican en:

a). La *Resolución de conflicto*, que privilegia el acuerdo lo antes posible para poner fin al problema. Tiene como ventaja el poner fin a la disputa antes

que pueda escalar, al menos en teoría. Se critica porque este enfoque tiene una visión negativa del conflicto, es decir que es algo anti natural, que tiene que desaparecer. Por ello, cualquier solución es mejor a su existencia. Para la PCM “los actores se centran en la problemática inmediata y buscan poner fin al conflicto social tal como se conoce y se expresa en el contexto que les afecta directamente”. (PCM 2012)

b). *Manejo o Gestión de conflictos*, que proviene del ámbito de la administración de empresas y los negocios. Sostiene que la solución de los conflictos debería obedecer a ciertas reglas. Si se logra conocer o consensuar esas reglas sería más fácil resolver y obtener el resultado previsto. Sin embargo, sabemos que una mayoría de conflictos sociales se puede determinar cómo empieza, pero no como terminará y su evolución no necesariamente se ajusta a reglas pre o establecidas. Para la PCM

“la gestión del conflicto social es un proceso en el que interactúan las instituciones con principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que conforman toda una estructura mediante la cual el Estado asegura su intervención en la resolución de los conflictos sociales de forma integrada, participativa y multisectorial”. (PCM 2012)

c). *Transformación de conflictos*, Surge ante el vacío de los dos enfoques anteriores y busca complementarla. Comienza reconociendo que el conflicto es consustancial al quehacer de la vida humana, que puede ser positivo o negativo dependiendo cuándo y cómo lo abordemos. Además, pone énfasis en identificar qué instituciones son útiles para canalizarla a tiempo y qué cultura se ha desarrollado respecto al conflicto. Desde esta perspectiva, un conflicto puede tornarse violento y convertirse en negativo, o

puede ser una fuente de oportunidades porque permite visibilizar problemas antes no detectados o situaciones asumidos como normales.

El enfoque de resolución de conflictos es más útil en el ambiente comercial y legal, en donde se requiere soluciones rápidas y se negocian intercambio de bienes o servicios. También el enfoque de manejo o gestión de conflictos ha sido muy aplicado en el ámbito de la administración. El enfoque de transformación de conflictos es más acorde con las complejidades de los conflictos sociales y socio ambientales.

Lederach sostiene que, en su práctica profesional en Latinoamérica, cuando hablaba de resolución de conflictos traía *“consigo el peligro de la cooptación, un intento por deshacerse del conflicto cuando las personas están tratando temas importantes y legítimos. No era claro si el término resolución diera cabida a acciones de incidencia”* (Lederach, 2003, p.3).

Así, Lederach considera que el enfoque de transformación de conflictos es la mejor opción para tratar conflictos sociales porque trasciende la resolución de los conflictos al comprometer a las partes en esfuerzos constructivos. (Lederach, 2003, p.3). Es por ello que las metas del cambio en la transformación de conflictos a nivel personal son minimizar los efectos destructivos del conflicto social y maximizar su potencial para el crecimiento y bienestar de la persona como ser humano a nivel físico, emocional, intelectual y espiritual; a nivel relacional significa minimizar la comunicación deficiente y maximizar el entendimiento entre las partes; a nivel estructural entender las verdaderas raíces y las condiciones que provocan expresiones violentas del conflicto y a nivel cultural hacer un esfuerzo por identificar y

entender los patrones culturales que contribuyen a las expresiones de violencia durante el conflicto (Lederach, 2009).

Mientras en el enfoque de la *resolución de conflictos* la pregunta clave es “¿Cómo acabamos con algo indeseado?”, y en el de Manejo o Gestión de conflictos es ¿Cómo conducimos y controlamos aquello indeseado?; en la de *transformación de conflicto* la pregunta es “¿Cómo acabamos con algo indeseado y construimos algo que deseamos?”. El concepto de Lederach, afirma que:

“La transformación de conflictos es visualizar y responder a los flujos y reflujos de los conflictos sociales como oportunidades vitales, para crear procesos de cambio constructivo que reducen la violencia e incrementan la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y responden a los problemas de la vida real en las relaciones humanas.” (Lederach, 2003, p.15)

En ese sentido, el cuadro a continuación resume las principales diferencias entre las perspectivas de resolución, gestión y transformación de conflictos.

Tabla 2: Resolución, Manejo y Transformación de conflictos

Resolución, Manejo y Transformación de conflictos: Comparación de perspectivas			
	Resolución de conflicto	Manejo del Conflicto	Transformación del Conflicto
Pregunta Clave	¿Cómo acabamos con algo indeseado?	¿Cómo conducimos y controlamos aquello indeseado?	¿Cómo acabamos con algo indeseado y construimos algo que deseamos?
Enfoque	Centrado en el contenido del conflicto	Centrado en las reglas de funcionamiento del conflicto	Centrado en la relación entre los actores y el conflicto
Propósito	Llegar a un acuerdo y a una solución al problema emergente que genera crisis.	Encontrar las leyes fundamentales que dirigen el conflicto y manejarlas para redirigir el conflicto a donde deseemos.	Promover procesos de cambio constructivos, incluyendo soluciones inmediatas, pero sin limitarse a ellas.
Desarrollo del Proceso	Está inmerso y constituido alrededor de las relaciones inmediatas, donde los síntomas de ruptura aparecen.	Analiza las reglas de funcionamiento del conflicto emergente	Visualiza el problema emergente como una oportunidad para responder a los síntomas y al mismo tiempo, comprometer los sistemas en los que las relaciones se encuentran inmersas.
Marco Temporal	El horizonte es el alivio en el corto plazo, del dolor, la ansiedad y las dificultades.	El horizonte es la redirección en el mediano plazo del conflicto	El horizonte para el cambio es de mediano a largo alcance y es intencionalmente una respuesta a

Fuente: Lederach 2009

Según Lederach, resulta útil para la transformación del conflicto, tener claro el panorama actual que soporta el conflicto para poder redirigirlo de manera tal que a largo plazo la relación sea beneficioso para las partes. El gráfico a continuación resume el panorama de la transformación de conflictos.

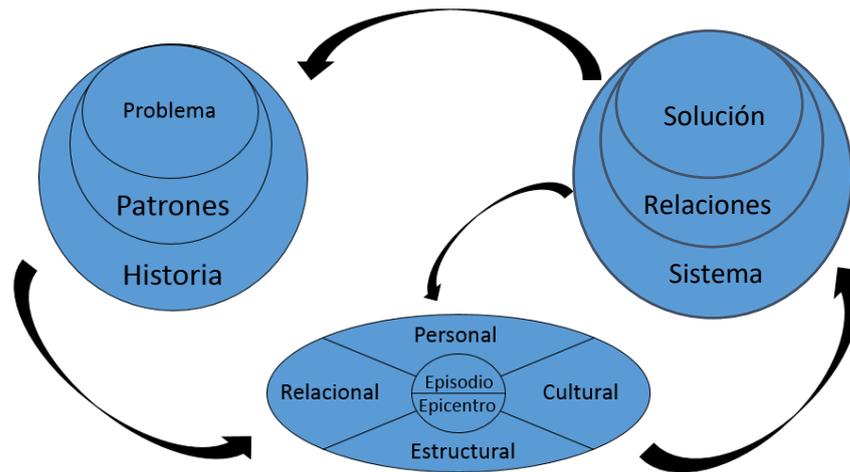


Figura 8: Transformación del Conflicto.

Fuente: Lederach 2009

Entonces se puede afirmar que el enfoque de transformación de los conflictos se centra tanto en los acuerdos, en la superación del problema (episodio), como en buscar alternativas y soluciones a los temas más profundos, las causas raíz de los conflictos, poniendo el foco en la transformación de las relaciones buscando mejorar la convivencia, trabajando por una cultura del diálogo, de la paz, de una buena convivencia, de relaciones más justas entre las partes (epicentro).

Esto en la mayoría de casos requiere de cambios profundos de los actores y sus relaciones, de la cultura sobre la conflictividad y el diálogo. También demanda que el marco político, institucional cambie. Para lograrlo es importante asumir un enfoque que englobe la transformación del conflicto, que consiste en manejar una perspectiva integradora que tome en cuenta el paso a paso, es decir, acciones que generen confianza, luego, abordar el cómo será el proceso de abordaje del conflicto, las reglas de juego, y finalmente, cómo será el cuadro final, que todas las partes acepten y que garantiza no sólo un acuerdo para resolver el problema sino para mejorar las

relaciones futuras. Este enfoque también centra su atención en construir una infraestructura para la paz y una base social comprometida con el proceso.

Para ello, Lederach presenta una pirámide de tres pisos de liderazgo a manera de instrumento que sirva para analizar los actores y tipo de intervenciones posibles para afrontar conflictos complejos. Estos tres pisos son:

A nivel alto o superior: Conformado por los líderes claves políticos o militares, es decir las personas que ocupen los más altos rangos, se encuentran en la cima del triángulo. Estos líderes suelen tener mayor visibilidad en los medios de comunicación, para ellos se debería enfocar una negociación a alto nivel resaltando la importancia del “cese del fuego” y dirigir la intervención a través de personalidades visibles. (Lederach, 2008)

Líderes a nivel intermedio: En esta posición se encuentran situadas las personas que desempeñan un rol de liderazgo durante un periodo de tiempo prolongado en un conflicto, estas personas pueden tener cargos tanto formales como informales, es decir tener un cargo o se trate de una cuestión de respeto e importancia dentro de la comunidad. Ellos conocen de manera indirecta el contexto y experiencia de las personas que viven en la base de la pirámide. La forma de abordar a estos líderes sería a través de talleres de búsqueda de solución de problemas, capacitación en resolución de conflictos, creación de comisiones de paz y la formación de equipos internos parciales. (Ídem)

Líderes de Base: estos líderes representan a las masas, en el peor de los casos estas personas están diariamente avocadas a la supervivencia y a la lucha diaria por satisfacer sus necesidades básicas. Los líderes en este

nivel incluyen personas que están directamente involucradas con la localidad como ONGs, funcionarios de salud, etc. Estos líderes conocen de manera directa las formas de vida y necesidades de la población, la forma de abordar a este nivel sería a través de comisiones locales de paz, capacitaciones para la base, reducción de prejuicios y trabajo psico social. (Ídem)

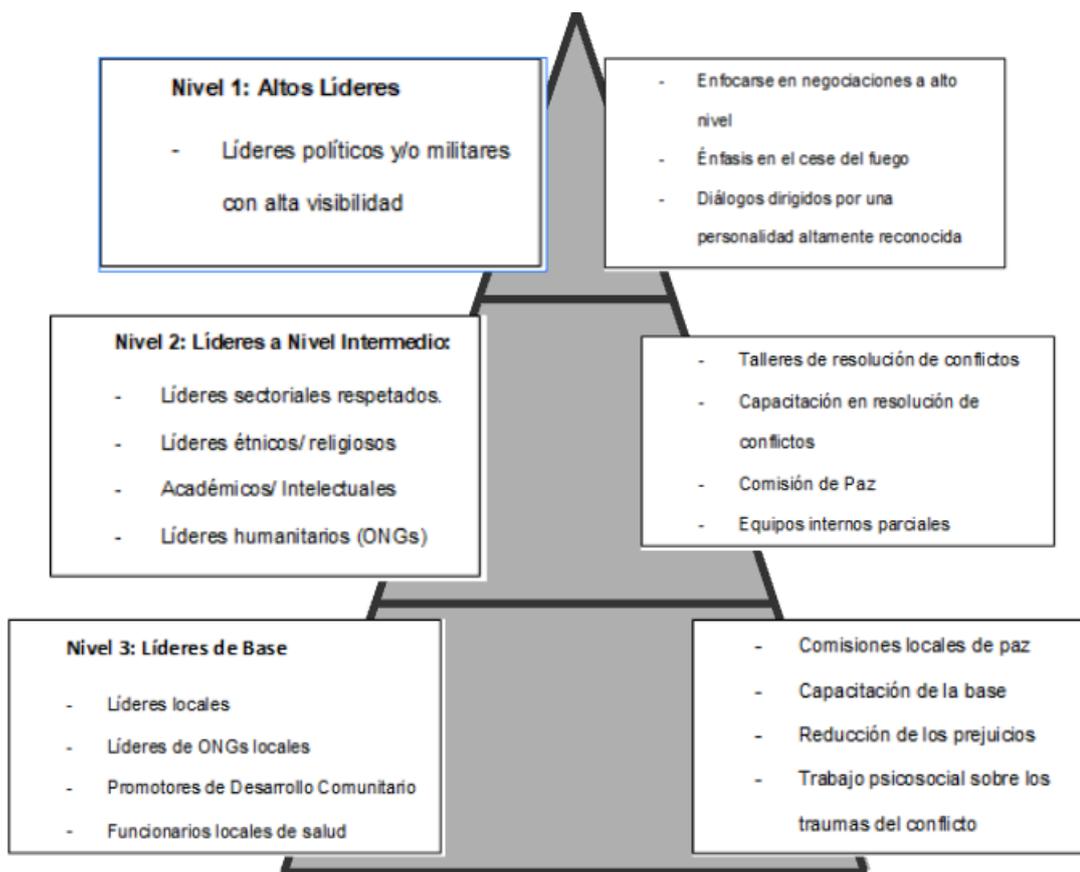


Figura 9: La pirámide de Lederach Fuente: Desarrollado a partir de Lederach 2008.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. Objetivo General

Analizar estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos utilizados entre la comunidad, San Juan de Milpo y la minera El Porvenir durante los años 2007 – 2015 y sus consecuencias en la relación entre las partes.

2. Objetivos Específicos

2.1 Analizar cuáles de los cinco conflictos estudiados fueron abordados desde el estilo de negociación cooperativo/integrativo y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes.

2.2 Analizar cuáles de los cinco conflictos del estudio fueron abordados desde el estilo de negociación competitivo/distributivo y que consecuencia tuvo en la relación entre las partes.

2.3 Analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de resolución de resolución de conflictos y que consecuencia tuvo en la relación entre las partes.

2.4 Analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de gestión de conflictos y que consecuencias tuvo en la relación entre las partes.

2.5 Analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de transformación de conflictos y que consecuencias tuvo en la relación entre las partes.

V. METODOLOGÍA

1. Tipo de investigación.

Este es un estudio de caso que por sus características usará un diseño metodológico cualitativo y será de carácter descriptivo. Es decir, buscará aproximarse a la realidad a través de los puntos de vista y percepción de los actores de los conflictos. Buscará aproximarse al conocimiento, acercándose a los hechos, actitudes predominantes a través de la descripción de lo sucedido, buscando identificar relaciones entre las variables identificadas.

2. Población

La población a investigar está constituida por los líderes de la comunidad que participaron en el conflicto, trabajadores de Relaciones comunitarias de la unidad minera El Porvenir, y funcionarios del Ministerio de Energía y Minas que participaron en el proceso, mediando en el proceso de negociación.

3. Muestra

Los líderes comunales que estuvieron en los comités de lucha y comisiones de negociación:

Tabla 3: Líderes comunales

<p>Presidente del anexo y de la comisión negociadora, 2007 – 2009. Participó en las siguientes negociaciones.</p>
<p>Presidente de la comunidad 2012 – 2013, participó como miembro de las comisiones negociadores en los conflictos.</p>

Miembro de las comisiones negociadoras en todos los conflictos. Presidente de la comisión de empleo, 2014 – 2016.
Miembro de las comisiones negociadoras de todos los conflictos.
Miembro de la comisión negociadora en todos los conflictos.

Los funcionarios de la unidad minera el Porvenir

Tabla 4: Funcionarios Unidad Minera el Porvenir

Jefe de relaciones comunitarias
Relacionista comunitario
Relacionista comunitario
Superintendente de relaciones comunitarias

La funcionaria del Ministerio de Energía y Minas que participó durante todos estos conflictos fue

Tabla 5: Funcionaria MEM

Representante de la oficina de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas en Pasco
--

4. Definiciones Operacionales

Tabla 6: Definiciones Operacionales

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTILOS DE NEGOCIACION	<p>Son las formas en que actúan los actores en un proceso de negociación, que es un proceso de comunicación a doble vía en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada uno de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre las partes.</p>	<p>Negociación Competitiva: La única preocupación de cada una de las partes es el interés propio, esta representa la necesidad básica a la hora de negociar (Luchi y Zamprile 2012, 17).</p>	<p>Número de conflictos que antes o durante la negociación hubo medidas de fuerza como paros, tomas de vías públicas, etc.</p>
	<p>Los intereses son en parte complementarios y en parte, opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro. Son también un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto</p>		<p>Número de negociaciones en donde el regateo fue la táctica predominante.</p>
	<p>Número de veces en donde post conflicto la relación no mejoró sustancialmente.</p>		

	<p>cooperativos, como competitivos. (Fisher y Ury 1985, 13; Schoonmaker 1990,7; Raimond 2003, 17; Puchol 2009,5)</p>		<p>Número de conflictos que escalaron hasta nivel de violencia.</p>
			<p>Número de veces que se ha negociado de manera competitiva entre la minera la comunidad.</p>
		<p>Negociación Cooperativa: La principal preocupación sigue siendo su propio interés, no obstante dentro de ese interés se incluye el impacto de la negociación sobre la contraparte y las necesidades</p>	<p>Número de conflictos en donde se negoció sin medidas de fuerza como paros, violencia.</p>
			<p>Número de negociaciones en donde buscaron salidas conjuntas a las disputas (hacer</p>

		ajenas. (Luchi y Zamprile 2012, 7).	crecer la torta primero).
			Número de veces que la comunidad ha planteado este estilo de negociación
			Número de veces que la empresa ha planteado este estilo de negociación
			Número de veces en que el Estado ha permitido este estilo de negociación.
			Apreciación de comuneros y funcionarios de la minera sobre la

			relación posterior a la negociación
			Número de veces que se ha negociado de manera cooperativa entre la minera y la comunidad.
			Apreciación de los representantes de comunidad y de la minera, si es que los intereses de ambas partes se reflejan en los acuerdos.
Enfoques de solución de conflictos	Es la manera cómo se abordan los conflictos, si se pone énfasis en el corto plazo, resolviendo la controversia específica lo antes posible o se la	1). Enfoque de la resolución de conflictos: Busca un acuerdo lo antes posible, porque	Número de conflictos en que se atendió pedidos puntuales, sin revisar la relación

<p>analiza como una oportunidad para revisar la relación, buscar las causas raíz de las disputas y buscar mejorar la cohabitación, generando cambios en la relación entre las partes. En este caso, los conflictos socio ambientales que gira en torno al “control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están también componentes políticos, económicos, sociales y culturales” (Defensoría 2017: 4). Estos conflictos si no son atendidos a tiempo, escalan, desde el Estado Latente, va a manifiesto, luego a crisis, y finalmente puede llegar a la violencia afectando personas, servicios, derechos de otros y hasta</p>	<p>el conflicto es algo malo; no le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto. La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema? Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>de largo plazo entre las partes.</p>
	<p>¿Qué hacemos para resolver el problema?</p>	<p>Número de veces en que se empleó el enfoque de resolución de conflictos entre la comunidad y la minera.</p>
	<p>Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>Número de temas que se repitieron en los cinco conflictos.</p>
	<p>2. Gestión de conflictos: Es más aplicable a los conflictos</p>	<p>Periodo de tiempo en que se resolvieron los conflictos entre la comunidad y la minera.</p> <p>Número de conflictos en donde</p>

	la muerte de personas. Luego puede desescalar y volver a su etapa latente o, puede ser transformada . Los tres enfoques utilizados para tesis son: De resolución, de Gestión Manejo y de, Transformación de conflictos.	comerciales; si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.	las partes se pusieron de acuerdo sobre reglas de juego para resolver sus conflictos.
			Número de veces que se utilizó el enfoque de gestión entre la comunidad y la minera.
		3. Transformación de conflictos: El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; trabaja de manera paralela el corto y largo	Número de conflictos en donde se abordó temas de corto y largo plazo de interés de las partes.
			Número de conflictos en donde las partes aparte de tratar temas puntuales buscaron acuerdos que

		<p>plazo en la relación; la pregunta es ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos, toma en cuenta la cuestión</p>	<p>mejoren su relación en el largo plazo.</p> <p>Número de conflictos que luego de ser superado, la relación entre las partes mejoró sustancialmente.</p> <p>Número de conflictos en donde en el proceso de solución, participaron las bases, los líderes intermedios y las élites de ambas partes.</p> <p>Número de veces post conflicto, en donde los líderes de las partes sintieron cambios personales,</p>
--	--	---	---

		<p>cultural de los implicados en el conflicto.</p>	<p>culturales y de la relación, valorando el diálogo, antes que la confrontación.</p> <hr/> <p>Número de veces en que se utilizó el enfoque de transformación de conflictos entre la comunidad y la minera.</p>
--	--	--	---

5. Instrumentos de Medición y Técnicas

Por las características de la investigación, no existen grandes requerimientos de material. La lista en detalle: 1 Lap top, 1 grabadora (se usará el celular), 03 millares de papel bond, Pasajes a cerro de Pasco (una vez), 1 Impresora.

A través de entrevistas a profundidad se indagará sobre las causas de los conflictos y las formas cómo se desarrollaron los procesos de negociación, por qué prefirieron cierto estilo de negociación y se inclinaron por un determinado enfoque en el tratamiento del conflicto.

Para el recojo de información se hizo una combinación entre búsqueda de información de los archivos comunales y de la empresa, con entrevistas a profundidad a líderes comunales, trabajadores de gestión social de la unidad minera y del sector público que estuvo involucrado. La herramienta fue una guía de entrevista semi estructurada.

Existe un sistema de archivo en donde se ubica la documentación de cómo se origina cada conflicto, cuáles fueron las demandas de la comunidad al inicio de cada proceso, cómo negociaron ambas partes, acuerdos a los que arribaron, reportes de status de cumplimiento de compromisos, pliegos de petitorios y actas de cada reunión o negociación. Esta documentación fue revisada al principio, para diseñar luego, la estructura básica de las entrevistas a profundidad.

Se ha proyectado realizar seis entrevistas a profundidad a informantes clave de la comunidad (líderes que participaron en estos procesos), luego se incluyó a dos más; cuatro a funcionarios de la empresa que fueron

protagonistas de la gestión de los conflictos, y a un funcionario público que estuvo implicado como mediador luego de cada crisis generada.

También se ha previsto consultar a un experto en resolución, gestión y transformación de conflictos socio ambientales, para contrastar sus puntos de vista, con los primeros hallazgos de la investigación.

En cuanto a la validez y confiabilidad de las entrevistas como herramienta principal de esta investigación, se testeó el borrador con un potencial entrevistado para posteriormente ser reajustada y obtener la versión final que ha sido aplicada a cada uno de los involucrados seleccionados.

6. Plan Estadístico

Los líderes de la comunidad han sido seleccionados en función a su participación recurrente en los conflictos y mesas de negociación. Las seis personas seleccionadas han tenido cargos directivos o comisionados. Dos de ellos fueron presidentes de la comunidad y luego de dejar el cargo, fueron elegidos como comisionados para negociar. Las otras cuatro personas fueron integrantes de las comisiones de negociación en todos los procesos estudiados.

En el caso de los funcionarios de la empresa, se utilizó el mismo criterio. Sin embargo, durante esos años hubo cambio de funcionarios, por lo que cada uno de ellos dará testimonio de la parte que le ha tocado vivir.

En el caso del Ministerio de Energía y Minas, la funcionaria seleccionada es la única que estuvo en todos estos procesos y ha realizado el seguimiento a los acuerdos establecidos.

VI. RESULTADOS

1. Historia de la relación: Anexo de San Juan de Milpo y Unidad Minera El Porvenir

La relación entre la Unidad Minera El Porvenir y el anexo de San Juan de Milpo (SJM) tiene larga trayectoria, pues la primera se encuentra operando en la zona desde el año 1949 cuando el anexo aún no existía como centro poblado. Como se explicó en el planteamiento del problema, los terrenos superficiales pertenecían a la Hacienda Paria que para entonces tenía como propietario a la empresa Cerro de Pasco Corporation. Entre los años 1961 – 1963 se asientan en la zona algunas familias, luego de un proceso de “toma de tierras”, argumentando que tenían documentos desde el reconocimiento de la comunidad de Yarusyacán que data del año 1619.

La hacienda Paria por su parte, tenía una existencia también muy antigua, cuya constitución se da en el año 1591 durante la colonia.

Al principio, la relación era buena, pero las tensiones fueron creciendo a medida que la población del anexo crecía y la operación de la mina se incrementaba. Ambos procesos impactaban sobre los terrenos superficiales que eran propiedad de la Unidad Minera, pero que poco a poco, iban siendo utilizadas por las familias del anexo tanto para viviendas como actividades de subsistencia, hasta sentir, que tenían derecho a dicho uso.

La Empresa Milpo se constituyó en Lima el 6 de abril de 1949 y es una minera polimetálica que actualmente opera tres unidades mineras en el Perú, “Cerro Lindo”, “Atacocha” y “El Porvenir”, manteniendo un crecimiento progresivo de explotación de minerales (Milpo, 2018).

Desde el 2010, Votorantim Metais (VHM), compañía global de minería y metalurgia, cuenta con una participación del 80.24% de las acciones. VHM pertenece a Votorantim S.A., organización multinacional brasilera con casi un siglo de presencia en sectores económicos importantes en más de 20 países. (Milpo, 2018)

La visión de la empresa es

“Ser uno de los productores de metales “base” en el mundo (“zinc, cobre y plomo”); cuya estrategia de crecimiento sostenido se basa en un modelo transparente e innovador que genere valor para todos, de manera responsable.”

(Milpo, 2018)

La misión de la empresa es

“Compañía Minera Milpo S.A.A es una organización líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero-metalúrgicos que crean valor de manera responsable para sus accionistas, comunidades, trabajadores, clientes y socios de negocio.

Nos distinguimos por nuestra capacidad para identificar oportunidades que nos permiten incrementar recursos y reservas y realizar los proyectos que sean necesarios para mantener altas tasas de rentabilidad y crecimiento.”

(Milpo, 2018)

En cuanto a las políticas corporativas, Milpo asegura adoptar las mejores prácticas de gestión y estándares elevados en conservación del medio ambiente, calidad, higiene, seguridad y salud ocupacional; bienestar de las poblaciones situadas en el entorno de sus operaciones mineras, proyectos y prospectos. Los principios de Milpo se ven plasmados en su Política Corporativa, estos son:

- *“Prevenir, mitigar, minimizar y controlar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional; capacitando, motivando y escuchando la opinión de nuestros trabajadores, para fomentar en ellos una cultura de respeto al ambiente, a la seguridad y salud del trabajador, así como a nuestros visitantes y partes interesadas.*
- *Cuidar que todos los trabajadores reciban remuneraciones justas y acordes con la labor que desarrollan, así como condiciones de trabajo dignas, un ambiente de trabajo propicio y orientado a su desarrollo laboral y personal.*
- *Desarrollar actividades a favor del bienestar de las poblaciones que habitan en el entorno de nuestras operaciones, respetando su cultura y tradiciones” (Milpo, 2018).*

Respecto a la evolución de su política de relacionamiento con las comunidades y responsabilidad social, se podría decir que tuvo cuatro etapas: La primera, desde 1949 hasta el año 2004, en donde realizaba acciones puntuales con las comunidades a través del área de Recursos humanos. Las relaciones con el entorno no eran muy complejas y se basaba en brindar algunos puestos de trabajo, servicios públicos como luz, agua y mantenimiento de la vía carrozable, que la unidad minera había construido hacia la ciudad de Cerro de Pasco y la Quinua (salida a la carretera central), infraestructura que también era utilizada por las comunidades.

La segunda etapa se da entre el año 2004 y 2006, cuando la empresa crea una Jefatura de Relaciones Comunitarias, buscando estructurar

acciones en proyectos de apoyo al desarrollo y tener una propuesta articulada de relacionamiento, esta jefatura dependía de la gerencia de recursos humanos. En setiembre del año 2006, la empresa decide crear la Gerencia de Relaciones Comunitarias a nivel corporativo y, en marzo del 2007, se implementa la superintendencia de Relaciones Comunitarias en la Unidad Minera El Porvenir.

Durante el año 2010, se da un siguiente paso, creándose la Gerencia de Responsabilidad Social, juntando los esfuerzos que la empresa hacía con aportes al desarrollo sostenible con fondos directos y gestionando la presencia de proyectos del Estado, con el relacionamiento cotidiano con los grupos de interés y, proponiendo nuevos indicadores de desempeño ambiental y social para la operación minera.

Desde el punto de vista de la Unidad Minera, respecto al asunto de la controversia sobre las tierras, sostienen que ellos estuvieron antes que el Anexo en la zona, y que en el año 1964, el Concejo Nacional Agrario mediante la resolución N° 88 – 64, CNA declaró las 450.66 Has donde operaba, como zona de reservación minera (lote 7). Sin embargo, para superar controversias surgidas con la comunidad campesina de Yarusyacán, en el año 2005, luego de un largo proceso de diálogo suscriben un Convenio Marco en donde la comunidad reconoce los límites de la reservación minera y la empresa se compromete a realizar inversiones de responsabilidad social por los siguientes diez años.

En cuanto al anexo de San Juan de Milpo (SJM), éste es parte de la comunidad campesina de Yarusyacán, se creó a través de la toma de posesión de tierras por un grupo de pobladores de Yarusyacán entre los años

1961 y 1963 a manera de reivindicación a favor del distrito de Yarusyacán. En el año 1996 es reconocido como Centro Poblado Menor, su mayor crecimiento poblacional se da entre los años 1993 y 1996, debido a que la Unidad Minera cambia su sistema laboral, liquidando el campamento minero con viviendas para toda la familia, a otro, por guardias y turnos, con vivienda sólo para los trabajadores; varios de esos trabajadores se quedan a vivir en San Juan de Milpo, convirtiéndose luego en comuneros.

El anexo se encuentra ubicada en el distrito de San Francisco de Asis de Yarusyacán, Provincia y Región Pasco, a 4100 msnm de altura. Cuando se inicia la operación minera, solo existían tres chozas de pastores que ocasionalmente estaban en la zona en épocas de pastoreo. Luego de la toma de tierras, se asientan 10 familias (1963).

Actualmente vive un aproximado de 350 familias que significa alrededor de 1400 personas, cuenta con telefonía fija y celular, agua potable, sistema de saneamiento, instituciones educativas (inicial, primaria y secundaria), local comunal, carretera afirmada, iglesia católica y evangélica, local de vaso de leche, local de club de madres, luz eléctrica, local del municipio de Centro Poblado, transporte en autos y minibuses. (PDC San Juan de Milpo 2009-2016)

Las actividades económicas principales de los pobladores son el trabajo en la minería y algo de actividad agropecuaria de subsistencia. La producción agrícola de papa, mashua, oca y otros alimentos se da en pequeña escala y se destina al consumo familiar, las condiciones climáticas y tamaño de parcelas no facilitan una producción mayor que les permita destinar parte de lo producido a la venta (PDC San Juan de Milpo 2009-2016)

En la comunidad, no se encuentran familias dedicadas exclusivamente a la actividad ganadera, sin embargo; algunas familias cuentan con algunos ovinos, caballos y en menor escala cerdos, cabras y vacas; además de animales menores como cuyes, gallinas, conejos, etc. Esta actividad se desarrolla más bien de manera complementaria, aunque en los últimos años creció algo la crianza de alpacas, llamas y ovinos a fin de aprovechar las condiciones climáticas y la presencia de bofedales. (PDC San Juan de Milpo, 2009-2016)

La actividad minera, para el anexo de San Juan de Milpo es fundamental como fuente de trabajo remunerado, sobre todo en las contratas mineras donde se emplea a más del 50% de la población económicamente activa y es justamente la Unidad Minera El Porvenir quien provee de mayor número de puestos laborales. En consecuencia la actividad económica más importante es el trabajo en minería, siendo la agricultura y ganadería actividades más bien complementarias. (PDC San Juan de Milpo, 2009-2016)

Desde el punto de vista de SJM, la controversia que ha sostenido sobre las tierras de la reservación minera es que ellos, han desarrollado las luchas contra la Cerro de Pasco Corporation, por ello tienen más derechos a reclamar que la comunidad matriz. Complementan la argumentación afirmando que son ellos los que usan desde un inicio estas tierras, por consiguiente, la Unidad Minera debería respetar esa costumbre. Pese a que la comunidad matriz en el convenio marco suscrito el 2005, establece que San Juan de Milpo debería llegar a un convenio específico con la empresa, el anexo se opuso a la demarcación de la propiedad de la mina y luego de un

largo proceso de diálogo no suscribió el acuerdo con la Unidad Minera, hasta el estallido del conflicto con violencia del 05 y 06 de Marzo del 2007, hecho que constituyó un punto de inflexión en la relación y abrió un periodo largo de conflictos con la Unidad Minera.

Como se verá más adelante, los conflictos desde el punto de vista del anexo, tienen como causas recurrentes: 1).- El acceso a los terrenos superficiales; 2).- Empleo preferente para los comuneros; 3).- Acceso a servicios gratuitos de energía eléctrica, agua y saneamiento y otros servicios; 4).- Incumplimiento de compromisos; y 5).- Preocupaciones ambientales.

Los principios de respeto que la Unidad Minera el Porvenir alega mantener en su relación con la comunidad, el reconocimiento de la mayoría de comuneros que reciben ingresos de manera directa o indirecta de la actividad minera, la ampliación de acceso gratuito a servicios de luz, agua, internet, vía carrozable, entre otros, las reformas internas de la empresa para atender mejor las inquietudes de la comunidad, al parecer no han sido suficientes para mejorar significativamente la relación con el anexo de San Juan de Milpo, como veremos más adelante.

2. Vaivenes de la relación: Cinco conflictos entre el anexo de San Juan de Milpo y la Unidad Minera el Porvenir

Durante el desarrollo de la presente tesis se analizaron cinco conflictos entre la Unidad Minera El Porvenir y el anexo de San Juan de Milpo (SJM), ello a fin de aportar al conocimiento sobre conflictos socio ambientales entre industria extractiva minera y comunidad campesina, además de responder al

objetivo planteado de analizar si el estilo de negociación y enfoque de solución de conflictos utilizados para resolver los conflictos socio ambientales entre el anexo de San Juan de Milpo y la Unidad Minera El Porvenir entre los años 2007 y 2015 favorecieron la transformación de los conflictos mejorando la relación y convivencia para el año 2017.

Como antecedente a los conflictos que surgen a partir del 2007, podemos mencionar el conflicto de abril 2002 en el que los pobladores de San Juan de Milpo hacen un acto de protesta en la carretera, en respuesta a la negativa de sus solicitudes. Finalmente acuerdan el incremento de 4hrs a 9 hrs de energía eléctrica gratuita para el anexo en forma diaria. La Unidad Minera se compromete a brindar el servicio de agua a partir de mayo del 2002, el inicio de trabajos para el desagüe se realizaría cuando termine la obra del agua y la empresa ratificó brindar facilidades a los comuneros que ingresen a trabajar en las empresas especializadas.

El 18 de Febrero del 2003 el anexo vuelve hacer un acto de protesta en la carretera de Yacuyniyoc por supuesto incumplimiento de compromisos, arribando a la firma de un convenio en donde se acuerda la construcción del sistema de desagüe con colaboración del Gobierno Regional y gestiones ante FONCODES para apoyo adicional; en cuanto al acceso a trabajo para los comuneros, la empresa se compromete a brindar oportunidades laborales a los hijos de los comuneros a través de las empresas contratistas, siempre que cumplan con requisitos mínimos.

Estos antecedentes indican que ya existía una situación de tensión entre ambas partes, debido a que las expectativas de los comuneros no eran satisfechas por la empresa a quienes ellos reclamaban mayores aportes en

los temas de servicios, empleo y compensaciones. La empresa no contaba con una estrategia para encararla de manera estratégica.

2.1. Primer Conflicto

El primer conflicto gira en torno al uso de una parte de las 450.66 Has de la reservación minera que la empresa necesitaba para el recrecimiento de su presa de relaves. Luego del acuerdo con la comunidad matriz en el año 2005, la Unidad Minera y el anexo de SJM, dialogaron casi dos años, buscando un acuerdo que sea favorable para las partes y logren fijar límites de la propiedad. No pudieron llegar a un acuerdo y la operación necesitaba iniciar el trabajo en la zona. En febrero del 2007 se rompe el diálogo entre la comunidad y la empresa, en ese momento el conflicto escala y se encuentra en estado manifiesto. El 1 de marzo la empresa empieza a trabajar en la zona de controversia, el día 2 de marzo SJM organiza un frente de defensa y un Comité de lucha, tres días después el conflicto llega a la etapa de crisis con el inicio del paro, acompañado de movilizaciones.

“El primer día, la población baja haciendo arengas por el campamento hacia la zona de Ticlio Chico, un aproximado de 500 personas, se concentran en la parte alta de esta zona, un segundo grupo organiza piquetes con mujeres para la preparación de alimentos. Para este momento, la empresa mantiene el hilo de comunicación con los principales líderes a efectos de que no se desborde, se mantenga la cordura y evitar el bloqueo de la vía pública. Los líderes principales expresan dialogar en la zona tomada. La empresa sugiere iniciar el diálogo sin presión y con una comisión. Se sugiere suspender la

medida de fuerza. En este sentido la empresa el primer día no accede en ir a la zona de conflicto para dialogar.

Al segundo día, la población exige la presencia de funcionarios con capacidad de decisión. En la relación política con los líderes se mantiene el canal de comunicación en la zona de conflicto buscando las garantías del caso y se forma una comisión de la empresa liderada por el gerente de relaciones comunitarias, superintendente y yo. La población nombra una comisión. En ese momento nace un nuevo actor quien a la postre sería alcalde del Centro poblado. Este proceso daba indicios de arribar a un acuerdo; sin embargo la empresa mantuvo la postura de deposición de la medida de fuerza y dialogar en Cerro de Pasco en presencia de las autoridades regionales, la comisión solicita llevar a una reunión interna, respuesta que nunca llegó.

Al tercer día la comisión de la empresa vuelve visitar la zona, la PNP había sitiado la zona, la población tomó este acto como provocación y exige el retiro de la PNP. La empresa mantiene su postura de dialogar bajo otras condiciones. Ante la intransigencia de la población, la empresa decide retirarse de la zona. Finalmente la PNP inicia proceso de desalojó, que a la postre llevo como consecuencia a un enfrentamiento y secuestro del Comandante. (Entrevista N°3 a Ex funcionario de la Unidad Minera)

En este conflicto, la mediación estuvo a cargo de la Defensoría del Pueblo y el alcalde provincial de Pasco. Por su parte el representante del Gobierno Regional no tuvo un rol claro como mediador, puesto que parcializó su participación a favor de los comuneros de SJM. El papel de las instituciones fue establecer la mesa de diálogo, pero la negociación se desarrolló de manera directa entre las dos partes.

Respecto a los líderes, para el funcionario de la Unidad Minera, entrevistado 1, los líderes de SJM podrían dividirse en dos grupos, el primero conformado por los hijos de comuneros notables de San Francisco de Asís de Yarusyacan que participaron en la recuperación de las tierras en la Reforma Agraria que tendrían un perfil más pragmático, individualista y en busca de beneficios personales y el segundo grupo son los hijos de migrantes que llegaron a la zona para trabajar como obreros, este grupo tendría un perfil más ideológico. (Entrevista N°1 a ex funcionario de la Unidad Minera). Los viejos dirigentes, más respetuosos en las formas, daba paso a un grupo de jóvenes que tenían un discurso confrontacional y en cuya lógica, primero era el “golpe” y luego el diálogo. Aun en el diálogo, la comunicación con este nuevo grupo era difícil desde el punto de vista de la empresa.

La empresa decide negociar en pleno conflicto enviando a su Gerente de Asuntos corporativos. El anexo de SJM vuelve a solicitar la suma planteada en reuniones previas, indemnización por los terrenos usados por la unidad minera durante su existencia (S/.3 000,000.00). Llegaron a ese monto a través de la intervención de uno de los líderes jóvenes, quien sustentó que a cada comunero le corresponda 10 mil soles, por 300 comuneros, sumaba el monto. Este monto solicitado era por el pasado, sin reconocer el derecho de propiedad de la Unidad Minera sobre los terrenos de la reservación minera, ni su uso futuro.

La comunidad planteaba que de ahí para adelante, por cada área de la reservación minera que la empresa usaría debería compensar al anexo de SJM, desconociendo el acuerdo con la comunidad matriz, que fijaba los límites de la propiedad de la Unidad Minera. En esta ocasión la empresa

necesitaba de 19.5 Has (conocida como ventana 13) dentro de la reservación minera. La comunidad aparte del reclamo por indemnización, agregaron pedidos de dotación de energía eléctrica las 24 horas de manera gratuita, trabajo para todos los comuneros en planilla de la compañía (que incluya a los discapacitados), internet para el colegio, implementación del puesto de Salud y revisión del salario de los comuneros que trabajaban en empresas especializadas.

Ese 7 de Marzo, luego de una larga reunión de negociación en pleno conflicto, firman un acta de compromiso en donde la empresa, a manera de indemnización, se compromete a dar la suma de S/.1'600,000 (dinero que fue repartido entre los comuneros), internet para los 3 niveles educativos, local comunal y municipalidad. También se acordó la donación de una ambulancia, dotación de energía las 24 horas, sujeto a cantidad de watts por familia, previa evaluación de manera gratuita. En cuanto a empleo la empresa se comprometió a priorizar a los comuneros y evaluar la contratación de personas discapacitadas.

La empresa pidió tomar en cuenta la suscripción del Convenio Marco en donde se había propuesto el aporte anual y durante diez años S/. 200,000.00 para ejecución de proyectos de desarrollo sostenible y un adicional de S/. 30,000.00 anuales durante diez años para elaboración de expedientes técnicos. En contraprestación, Milpo se encuentra autorizado a utilizar de acuerdo a sus necesidades técnicas, las 19.7 Has. En los siguientes meses, pese a los intentos de la unidad minera por implementar el convenio marco, SJM no aceptó desarrollar esa parte del acta.

Este conflicto pasa por todas las fases, desde la latencia hasta la violencia. Luego, con la firma del acta, desescala pero queda en su fase latente. No mejora la relación entre las partes en los siguientes meses, SJM no acepta reconocer el Convenio Marco y decide no permitir la presencia frecuente del personal de Relaciones Comunitarias en el centro poblado; tampoco hubo presencia Estatal post conflicto, que apoye en un proceso de diálogo conversacional que hubiera podido ir generando confianza.

El estilo de negociación fue altamente competitivo y en condiciones críticas, el enfoque fue de resolución de conflictos, es decir, tratar de resolverlo lo antes posible, sin ver de manera paralela, el largo plazo. Las necesidades de la operación minera por un lado, y las circunstancias del escalamiento por otro, fueron el contexto para esta salida.

El anexo de SJM, durante este proceso amplió su estructura organizativa, preparándose para los siguientes conflictos. Ahora tenían fortalecido un Frente de Defensa y un Comité de Lucha, ambos liderados por la nueva generación de jóvenes, mientras que la directiva comunal seguía siendo reducto de los mayores. Con ello se dio inicio a un cambio generacional en los líderes de la comunidad, pese a que los principales cargos eran asumidos por gente mayor, ya no negociaban los antiguos pobladores sino, los hijos de estos que empezaron a armar estrategias políticas para ver cómo se podían apropiarse de mayores rentas y beneficios de la actividad minera. Por el lado de la empresa, este primer conflicto violento luego de 58 años de convivencia pacífica, aceleró el proceso interno de implementación de la recién creada Gerencia de Relaciones Comunitarias.



Figura 10: Elaboración propia Conflicto 1

2.2. Segundo Conflicto

El segundo conflicto inicia la primera semana de mayo del 2009, se dio cuando la unidad minera estuvo instalando tuberías en terrenos de la reservación minera (Desde caseta de bombeo Yanamachay a la Unidad El Porvenir), esta zona le pertenecía legalmente a la Unidad Minera, pero se encontraba en disputa con el anexo de SJM por la posesión. Las tuberías también llevarían agua para la población de SJM porque era parte del sistema de captación y bombeo; es decir, ambas partes se beneficiarían de esta conexión.

Para el ex funcionario de la Unidad Minera, entrevistado 1, también se trataba de un conflicto por la titularidad de los terrenos, la Unidad Minera estaba cambiando el trazo de su línea de agua que iba hacia las operaciones mineras y en un sector pasaba por terrenos que no estaban comprendidos en los acuerdos del acta del 2007, pero eran parte de la Reservación Minera y al ser la línea de suministro de agua que también usaba SJM se entendía que debieran dar las facilidades del caso. SJM argumentaba que esos terrenos eran usados como zona de pastoreo y agricultura. En la etapa inicial, se desarrollaron conversaciones con la Junta Directiva de SJM, llegándose a suscribir un acta donde se retomaban algunos de los puntos que la directiva comunal consideraba debiera resolverse antes de autorizar la instalación de esas tuberías. (Entrevista N°1 a funcionario de la Unidad Minera)

Dicha construcción ya había sido acordada entre la junta directiva del anexo de SJM y la Unidad Minera; sin embargo, la población no respaldó la decisión tomada por su junta directiva, sino que la acusó de haber llegado a acuerdos bajo la mesa y terminó destituyéndola del cargo.

La población del anexo de SJM eligió una nueva junta directiva, pues el sector más confrontacional de la comunidad tenía sospechas acerca de la forma en que la anterior directiva había llegado a tomar acuerdos con la Unidad Minera. En ese sentido, el entrevistado 6 de SJM, menciona que en el cambio de directivos, las nuevas autoridades con apoyo de la asamblea desconocen el acuerdo con la empresa y deciden ir al paro sin diálogo previo, ello debido a que cuando fueron candidatos habían ofrecido obtener beneficios de la Unidad Minera, piden que se suspenda el trabajo y que vayan

gerentes de Lima para atender ese pedido y que se cumplan acuerdos anteriores. (Entrevista N°6 a comunero de San Juan de Milpo)

La nueva Junta Directiva convocó a la Unidad Minera para tener una reunión en la que negociarían una compensación por los terrenos y revisarían los compromisos establecidos en acta del primer conflicto. Al no llegar a un acuerdo entre las partes, SJM decidió generar una movilización y paralización de trabajos en la zona de Tingo Vado (perteneciente a la Unidad Minera), ésta se hace efectiva el 23 de mayo llevando el conflicto a una etapa de crisis.

Durante la medida de fuerza, la Unidad Minera convoca al diálogo y logra tener una reunión con los nuevos representantes de SJM. En dicha reunión la empresa comunica que cancelaba de manera indefinida los trabajos que venía desarrollando en la zona, dejando las manos vacías de los nuevos dirigentes cuyo interés y promesa a la comunidad, era recibir una compensación económica. Este hecho generó malestar y desconfianza en la comunidad. Adicionalmente, en el proceso de diálogo, revisaron los compromisos de actas suscritas anteriormente.

Según el entrevistado N°6 la nueva directiva se había preparado para negociar, pero la empresa decidió cancelar ese proyecto y finalmente no hubo negociación, entonces para un sector de su comunidad la posición de la empresa era una provocación, no eran serios, y terminaron considerándolo como un fracaso. (Entrevista N°6 a comunero de San Juan de Milpo)

En el proceso de diálogo, revisando el cumplimiento del acta del 2007 sobre el empleo, la Unidad Minera se comprometió a apoyar en la gestión de la constitución de una empresa comunal, realizar una inducción previa a la inducción general para que de esta forma los comuneros postulantes estén

mejor preparados para obtener un puesto de trabajo, generar oportunidades para que las personas con discapacidad puedan brindar el servicio de lavandería. Respecto al servicio de agua, la Unidad Minera reafirmó su compromiso de seguir dotando de agua y la instalación de la caseta de cloración. También se comprometió a apoyar en los trámites para el funcionamiento de internet para que esté operativo en las instituciones públicas y privadas de la comunidad.

En este conflicto participaron los mismos líderes del 2007, con un rol creciente de la nueva generación de jóvenes divididos en dos posiciones, unos que presionaban por beneficios concretos como empleo, capacitación y el otro, más confrontacional, posicional, con el argumento de que solo la presión y la fuerza harían que la Unidad Minera realice compensaciones económicas significativas a la comunidad. El acuerdo que había suscrito la empresa con la directiva, fue tomado como una provocación por estos líderes emergentes y por ello logran destituirlo en asamblea. La lógica de presionar primero y negociar luego, se vuelve a aplicar, la actitud de la empresa de evitar esa negociación cancelando el proyecto, genera frustración en ese sector, pero a la vez, deteriora la relación.

El estilo para negociar planteado por SJM fue competitivo, la empresa le respondió de la misma manera. El enfoque fue de resolución de conflicto, vía la evitación.



Figura 11: Elaboración propia Conflicto 2

2.3. Tercer Conflicto

Este conflicto es fuertemente influenciado por el contexto de conflictividad que vivía el país y las denuncias que se hacían sobre las prácticas ambientales de las empresas mineras. El alcalde del centro poblado, como parte de este nuevo grupo de líderes, busca poner en el centro de la agenda una supuesta contaminación ambiental y de afectación a la salud. Adicionalmente reclaman mejores oportunidades de empleo y supuestos daños a sus viviendas, como efecto de los movimientos que genera los disparos en la explotación minera. Para el entrevistado 6, la

relación entre la empresa y la comunidad no era fluida porque ambas partes vivían midiéndose.

En ese momento, apareció un líder que quería hacer política a nivel regional, quien empezó a predicar que la mina contaminaba y que los disparos de la operación minera habían deteriorado las viviendas. Esta persona estableció una alianza con uno de los profesores de la zona, quien tenía intereses personales que no habían sido atendidos por la Unidad Minera. Además, creían que la Unidad Minera había intervenido para que las empresas contratistas cancelen los contratos de trabajo de algunos líderes. El alcalde mencionado convenció a la comunidad que era importante protestar en Lima, para hacerse oír en el congreso de la república y con los periodistas; el objetivo era que la empresa pague una multa grande a la comunidad por contaminación ambiental. (Entrevista N°6 a comunero de San Juan de Milpo)

El 02 de noviembre del 2009, SJM declara al superintendente de Relaciones Comunitarias de la Unidad Minera como persona no grata e inicia una movilización hacia las instalaciones de la empresa con la finalidad de conversar con el Gerente de asuntos corporativos. El lema era que “SJM no habla con los payasos, sino con el dueño del circo”. A raíz de la negativa por parte de los gerentes a entablar diálogo directo (la posición de la empresa era que el diálogo debería ser liderado por el superintendente), el 12 de noviembre la comunidad denuncia a través de los medios de comunicación de Pasco y Huánuco que la Unidad Minera contaminaba el ambiente y a las personas.

Los pedidos de la comunidad se amplían en los siguientes puntos: 1. Contaminación ambiental y exigencia de una compensación económica por ese hecho; 2. Afectación a la salud; 3. Incumplimiento de acceso a empleos para toda la población de SJM; 3.- afectación de las viviendas de los comuneros; 4. Interrupción del servicio de agua; 5. Ampliación del servicio eléctrico; 6.- Desaparición de puquiales de la comunidad; 7. Invasión de tierras; 8. Mejoramiento de infraestructura educativa. Ese mismo día inician una movilización denominada “marcha de sacrificio” hacia Lima buscando conversar con el gerente general y hacer denuncias en medios de comunicación nacional. Luego de cinco días de marcha de sacrificio, los comuneros llegan a Lima, dirigiéndose a las oficinas del grupo Milpo. Al no lograr hablar con el gerente general o el de asuntos corporativos ni captar la atención de los medios de comunicación, se dirigen al congreso de la república. Una congresista de Pasco cita a PCM, MEM, OSINERMING, MINSA y escucha sus reclamos. El 20 de noviembre instalan la primera mesa de diálogo apaciguando los ánimos de la comunidad y designando mesas de trabajo que se encargue de analizar y atender los reclamos.

Para el entrevistado 4, la población no queda contenta con los resultados de la movilización a Lima, los promotores de la movilización no lograron nada y su proyección política se desvanece. (Entrevista N°4 a comunero de San Juan de Milpo)

El 21 de noviembre la población de la comunidad regresa a Pasco luego de llegar al acuerdo de la instalación de una mesa de diálogo para atender sus demandas. Los primeros acuerdos establecieron que OSINERGMIN realizaría una supervisión especial inopinada con la participación organizada

de autoridades locales y fiscalizada por los comuneros capacitándolos y generando un monitoreo participativo. En el tema de afectación de viviendas, INDECI haría una evaluación especial sobre esta situación. DIRESA analizaría la supuesta afectación a la salud y el ANA con el Ministerio del Ambiente analizarían la denuncia de desaparición de puquiales en la zona.

Por su parte, la Unidad Minera El Porvenir manifestó su disposición de visitar conjuntamente con las autoridades y analizar la agenda propuesta por la comunidad.

A partir del 29 de noviembre del 2009 hasta el 20 de julio del 2011 se institucionalizó una mesa de diálogo con participación de instituciones Estatales, SJM y la empresa. Participaban la congresista Gloria Ramos, la PCM, el MEM, DIRESA, Alcalde del distrito de Yarusyacán y sectores públicos invitados. Durante ese periodo hubo 12 reuniones de la mesa, disminuyéndose fuertemente el nivel de desconfianza entre las partes, demostrando con ello, que el diálogo debidamente estructurado es un medio poderoso para aproximar posiciones, comprender las diversas perspectivas de los actores, cambiar poco a poco puntos de vista iniciales en función a la información y reflexión, construyendo con ello un clima de confianza.

Las denuncias ambientales fueron aclaradas en base a estudios y monitoreo realizadas por las autoridades correspondientes, con participación de la comunidad. OSINERMINING colocó sismógrafos en la zona y determinó que los disparos de la operación minera no afectaba a las viviendas. INDECI realizó evaluaciones de las viviendas, determinando que algunas estaban rajadas, dado que fueron hechos de tapial en zonas húmedas.

La mesa de diálogo avanzó en varios aspectos, buscando salidas a temas que eran importantes para la comunidad, incluyendo por ejemplo, el apoyo de la Unidad Minera en reconstrucción de viviendas sociales, pese a no tener responsabilidad en su deterioro. También la empresa empezó a capacitar a grupos de comuneros y revisar las condiciones laborales en empresas especializadas. Los reclamos por el polvo en la vía fue atendida, la empresa colaboró con la construcción de aulas y vía obras por impuestos iniciaron la ejecución del nuevo sistema de agua y saneamiento con presupuesto del Gobierno Regional. En cuanto a energía eléctrica, la empresa entregó un transformador nuevo en enero del 2010. Asimismo, la empresa efectuó el mantenimiento general de otros dos transformadores que eran parte del sistema eléctrico de SJM. La municipalidad de Yarusyacán aportó con el proyecto “mejoramiento de redes secundarias eléctricas” en el Centro Poblado.

Durante este periodo varias cosas cambiaron. Primero, de un conflicto que escaló hasta el nivel de violencia y que planteaba un estilo de negociación competitiva y un enfoque de resolución de conflictos, con la instalación de la mesa de diálogo y la mediación del sector público, fue cambiando hacia una negociación más cooperativa y, con un enfoque de transformación de conflictos, puesto que empezaron a abordar el corto y largo plazo de manera paralela, no sólo trabajaron con los líderes de la cúpula de la comunidad por una parte, y los relacionistas comunitarios por otro, sino que se fue incorporando a los líderes intermedios e informando a las bases en la comunidad.

En el caso de la unidad minera, incorporaron otras áreas de la empresa y hubo mucha discusión a nivel gerencial para ver cómo transformar la relación con SJM. Iniciaron la transición de un modelo de relacionamiento empresa – comunidad, a otro, multiactor, con presencia de las instituciones del Estado. Es importante tomar en cuenta que en algún momento la Unidad Minera, cuando la población de SJM era pequeña, decidió involucrarse en brindar el servicio de luz y agua de manera directa y gratuita, servicios que por competencia debería ser brindado por el Estado. Estos servicios demandan mantenimiento cotidiano, personal que esté atento al funcionamiento del sistema y continuidad en la entrega. En el caso del agua, la empresa tenía que bombear desde aproximadamente 8 Km de distancia y cuesta arriba; la interrupción de cualquiera de estos dos servicios cambiaba el humor en un sector de la comunidad.

Con el funcionamiento de la mesa de diálogo, el nivel de confianza fue mejorando paulatinamente y el personal de la empresa empezó nuevamente a visitar sin ningún problema a SJM. El sector más confrontacional de la comunidad perdió influencia en la comunidad y las directivas pudieron trabajar mejor. El aparato constituido para la confrontación como fueron el Frente de Defensa y el Comité de Lucha pasaron a segundo plano y surgieron comités ad hoc para cogestionar temas de desarrollo: Comité para el agua, comité de empleo, comisión de energía eléctrica, comité de monitoreo participativo, comité de vivienda.



Figura 12: Conflicto 3: Elaboración propia

2.4. Cuarto Conflicto

El cuarto conflicto gira en torno a los pedidos de SJM de recibir compensación económica por los mismos terrenos que habían sido compensadas en el año 2007(conflicto 1), utilizado para el recrecimiento de la presa de relaves. En diciembre del 2011, la Unidad Minera El Porvenir realizó la compra de 128 has de terrenos superficiales a la comunidad matriz de Yarusyacán, estableciéndose en la transacción que la unidad minera debería llegar a un acuerdo específico con SJM por ser el posesionario de esos terrenos. Para el entrevistado 1, como en años anteriores, SJM nunca iba a reconocer los acuerdos que la Unidad Minera suscribía con su

comunidad matriz, para él, SJM planteó, como siempre había sido su estrategia, discutir primero los “incumplimientos”, dentro de ellos el acta del 2007. (Entrevista N°1 a ex funcionario de la Unidad Minera)

Para mayo del 2012 ya se habían realizado once reuniones de negociación, con revisión de todas las actas anteriores, aclaraciones, etc. Pese a esa aparente disposición de ambas partes por tratar el tema de fondo que era negociar la compensación adicional por la posesión de las 128 Has, un conflicto empezó a gestarse puesto que un sector de la comunidad exigía que primero se entregue un aporte adicional por los terrenos que ya habían sido compensadas en el 2007(conflicto 1). El entrevistado 4 menciona que, frente al requerimiento de la empresa de más áreas de terreno, algunos líderes inventaron cuestiones previas y crean el concepto del pago por los aires de la presa de relaves. (Entrevista N°4 a comunero de San Juan de Milpo)

En ese momento el diálogo no estaba prosperando y la unidad minera decide iniciar trabajos preliminares en la zona, para forzar a SJM a acelerar el proceso y tratar de buscar un mediador. Como respuesta SJM comunica que realizará una movilización a la zona, esta se da el 8 de julio y lotizan el terreno en controversia para ser repartido entre los comuneros. En ese momento el conflicto se encuentra en etapa de crisis. Ante esta situación, la empresa no busca un espacio de diálogo de inmediato sino que envía una citación para reunirse el día 12 de julio y continuar las conversaciones. Además, el entrevistado 6 reconoce que no tenían razón legalmente, pero tenían el apoyo de la comunidad y por lo tanto creían que la empresa tenía el

deber de escucharlos y es ante la negativa de pagos adicionales que deciden hacer la movilización. (Entrevista N°6 a comunero de San Juan de Milpo)

La movilización fue puntual, el sector dialogante de SJM que antes había participado en la Mesa de Diálogo, tomó las riendas del proceso y propusieron alternativas. La unidad minera decidió revisar algunos planteamientos que habían puesto en la mesa, buscando un acuerdo, aunque no había un criterio objetivo para ello, entendieron que sin ese acuerdo puente, no llegarían al tema de fondo. En la empresa sentían que esto era una extorsión disfrazada de negociación, pero la unidad minera empezaba a tener presión ante la necesidad de iniciar las obras de cambio de la vía carrozable, como paso previo a la ampliación de la relavera.

Los tiempos establecidos en el cronograma debían cumplirse y es por ello que la unidad minera accede a algunos pedidos de la comunidad. Adicionalmente, la comunidad no aceptó que haya mediadores ni de la región ni del MEM durante las negociaciones.

Las solicitudes de la comunidad eran: 1.- Un pago adicional por terrenos ya compensados en el 2007 (los cielos de la relavera); 2.- Donación de diez volquetes Volvo; 3.- cuarenta puestos de empleo directo en la unidad minera; 4.- Contrato para la empresa comunal; 5. Pensión vitalicia para todos los comuneros de la tercera edad (la comunidad sostenía que a partir de los 45 años, eran de la tercera edad, porque esa era la edad máxima para ingresar a trabajar que exigía la unidad minera). 6.- Financiamiento indefinido del recojo de basura y disposición en el relleno sanitario; 7. Construcción de baños incluyendo duchas, para todas las viviendas. Adicionalmente se pedía que se pague un monto de 4 millones de soles por el convenio marco del

2007, compromiso que nunca había sido aceptado por la comunidad anteriormente.

Luego de varias rondas de conversaciones las partes firman un acta con los siguientes acuerdos: 1. Donación de dos camionetas cuatro por cuatro nuevas; 2.- 40 puestos de trabajo en empresas especializadas (no en compañía) en un plazo de 45 días con sueldos acorde al mercado; 3.- Un programa de capacitación laboral con inversión anual de 30 mil soles por año durante tres años; 4.- 40 mil soles de aporte anual a manera de contribución para los ancianos pobres de la zona(bolsa de alimentos) hasta que llegue el Programa del Estado “Pensión 65”; 5.- Plazo de 30 días para la evaluación de la posibilidad de que la empresa comunal se encargue del recojo de residuos sólidos del campamento minero; 6.- 260 mil soles de aporte por única vez para el equipamiento y capital inicial que permitiría el funcionamiento del tratamiento de los residuos sólidos; 7. Materiales para que cada familia construya su baño en función a un módulo. Todos esos apoyos estaba condicionado a llegar a un acuerdo en el corto plazo, por la posesión de las 128 Has, que era el interés de unidad minera.

Después de esta reunión el conflicto desescala y la relación entre las partes mejora, pero existía un pequeño grupo bastante bien organizado que no permitía que las partes avancen con los acuerdos por las 128 has, tanto así que recién en el año 2013 pudieron firmar el acta de acuerdo de transacción sobre la posesión del terreno en mención, ello tras veinticuatro reuniones de negociación tanto a nivel de comisiones, como en asambleas, seis visitas a los terrenos en negociación y una crisis al interior de la comunidad por la pugna entre el sector que quería cerrar el acuerdo y un

grupo minoritario que prefería la confrontación y no aceptaba ningún acuerdo. Esta pugna, en su momento más fuerte, hizo que la directiva de la comunidad renuncie en una asamblea, ante el acoso del sector confrontacional quienes los acusaban de “vendidos”. Sin embargo, en esta oportunidad, la asamblea ratificó a la directiva, dio su respaldo a los comisionados y criticó duramente al sector confrontacional.

Desde la instalación de la Mesa de Diálogo a finales del año 2009, el largo proceso de revisión de actas pasadas, el diálogo sobre la propuesta de la comunidad de pedir compensaciones adicionales, así como la negociación de la posesión de las 128 Has, mejoró el capital relacional entre la empresa y SJM. Pese a los momentos tensos, actores de ambas partes reconocen que el nivel de confianza mejoró significativamente, aunque un grupo minoritario de la comunidad mantuvo un discurso hostil contra la unidad minera.

En la unidad minera, todas las áreas fueron sensibilizadas para mejorar las oportunidades laborales para los comuneros, para brindar nuevas oportunidades a la empresa comunal y cumplir los compromisos de manera rigurosa, en coordinación permanente con las autoridades comunales. Desde el lado comunal, fortalecieron el comité de empleo como espacio mixto entre empresa y comunidad en donde se trataba todos los asuntos relacionados con las oportunidades laborales para los comuneros y los programas de formación laboral. Los comités de agua, de vivienda, de electrificación, continuaron en funcionamiento buscando una cogestión de los servicios.



Figura 13: Cuarto Conflicto: Elaboración Propia

2.5. Quinto Conflicto

El último conflicto ocurre en torno a reclamos de SJM por puestos de trabajo directo en la unidad minera adicional a lo pactado en el acta de compensación por la posesión de las 128Has de tierras. Ocurre en noviembre del 2015. El día 14, el conflicto estalla de manera violenta pues SJM realiza un paro indefinido bloqueando la carretera de acceso a la unidad minera. Los comuneros consideraban que se les había discriminado en cuanto a las oportunidades laborales. El 16 de noviembre continúan con el bloqueo y el frente de defensa amenaza con realizar una marcha de sacrificio hacia Lima, situación que no tuvo apoyo de la comunidad debido a la experiencia infructuosa del 2009. La medida de fuerza duró 8 días.

El Anexo de SJM percibía que la Unidad Minera había incumplido el acuerdo sobre empleo del acta final por la posesión de las 128 has, en el cual se había acordado que debían ingresar 40 personas a planilla de la compañía a razón de 8 trabajadores por año, durante cinco años. También acordaron que de haber puestos adicionales y si los comuneros cumplían con el perfil requerido, tendrían la prioridad. La unidad minera venía cumpliendo el compromiso puntualmente.

El conflicto inició cuando surgieron 6 puestos de trabajo para técnicos metalurgistas para la planta concentradora y los delegados de la comunidad en el comité de empleo solicitaron que se considere a los comuneros en estos puestos. La empresa explicó que se trataban de puestos calificados y que no había ese perfil en la comunidad. Ante la presión, la empresa aceptó tomar un examen de competencias a los candidatos que la comunidad decía que estaban aptos para el puesto y ninguno de ellos aprobó. Los delegados de la comunidad en el comité de empleo convocaron a una asamblea de emergencia el 10 de noviembre, en esta reunión informaron que la empresa estaba discriminando a los comuneros, que el examen tomado fue una burla y que no querían apoyar el ingreso de los jóvenes, por consiguiente estaban incumpliendo el compromiso de empleo.

Los familiares de los postulantes también se pronunciaron y proponían una medida de protesta para hacerse respetar y hacer que las seis personas ingresen. Es importante mencionar que a mediados de ese año, los delegados del comité de empleo habían sido cambiados, acusados de favorecer el ingreso de sus familiares a los puestos laborales en empresas especializadas. El que lideraba ahora el comité de empleo era un dirigente

que siempre alentaba medidas de protesta y decía que sólo así la Unidad Minera iba a respetarles.

El entrevistado 2 menciona que

“La empresa no aceptaría el pedido de la comunidad, porque la comunidad no tenía por qué imponer la contratación de personal de la comunidad cada vez que se generen nuevas vacantes, sin importar el perfil y que es potestad de la empresa contratar al personal que requiera las operaciones, sin necesidad de hacer de conocimiento a la comunidad ni hacer partícipe del proceso a los comuneros, porque la compañía necesitaba personal calificado para el puesto y además Milpo cumple con el ingreso de 8 comuneros a planilla por año como establece el convenio. Que si la comunidad quiere hacer un paro que lo haga, no se aceptarían caprichos.” (Entrevista N°2 a funcionario de la Unidad Minera)

En esta ocasión, la Unidad Minera se preparó para soportar una medida de fuerza prolongada, su logística trabajó para que no falte nada y habilitaron una vía subterránea, usando las labores mineras para movilizar su personal hacia la carretera central. Advirtió a los líderes de la comunidad que no dialogaría mientras la carretera se encuentre tomada. Entonces, el MEM, la PCM y la prefectura ofrecieron actuar como mediadores del conflicto, pero fueron rechazados por la comunidad durante los primeros días.

SJM se organizó por piquetes en tres turnos para estar las 24 horas del día en la toma de la vía soportando el sol, lluvia y frío. Al octavo día de paro, luego de llamadas de las autoridades de la comunidad a los funcionarios de la unidad minera pidiendo reiniciar el diálogo, ofreciendo todas las garantías de seguridad, una delegación de la empresa fue a la zona

y les pidió nuevamente que suspendan el paro. Luego de eso, se podría dialogar, entonces la comunidad suspendió el paro. Para este momento, otra vez el sector menos dialogante y confrontacional que había llevado esta medida extrema estaba siendo cuestionado porque no habían conseguido nada y los comuneros estaban sufriendo condiciones muy duras durante el paro.

En ese sentido, para el entrevistado 2, el conflicto evolucionó en todas sus etapas, de inicio a fin; es decir, conflicto latente, manifiesto, crisis, violencia, desescalamiento, acuerdos, cumplimiento de acuerdos, clima de convivencia post conflicto. De esa manera, el conflicto latente tuvo una duración aproximada de 03 semanas periodo en el cual SJM y la unidad minera intercambiaron cartas y cada parte defendió su posición. El conflicto se manifiesta cuando la comunidad envía una carta indicando que si la empresa no acepta su posición en un plazo de 03 días realizarán un paro y la crisis se da cuando se rompe la comunicación, la etapa de violencia inicia cuando bloquean la vía de accesos a la presa de relaves y cada día que pasa las medidas son más radicales, toma de vías públicas, daños a vehículos particulares. (Entrevista N°2 a funcionario de la Unidad Minera)

Es importante señalar que, para justificar el paro, la comunidad amplía sus pedidos a: 1) Los seis puestos mencionados que sea para los comuneros; 2) que se retire a cinco trabajadores de la compañía porque eran los que discriminaban a los comuneros; 3) Incumplimiento de acuerdos, como el caso del internet, calidad de agua potable, etc.

Durante el largo proceso de diálogo, la empresa no aceptó asignar las plazas a los comuneros porque no tenían el perfil, tampoco aceptó retirar a

ningún personal de la unidad minera, pero sí hacer una investigación de acuerdo a sus procedimientos si la comunidad sustentaba sus denuncias (nunca ocurrió). La empresa se comprometió en no continuar con denuncias judiciales por la toma de la vía e interrupción de trabajos en la presa de relaves. Sobre el servicio de internet explicaron el estado de avance del proyecto y sobre la calidad del agua acordaron invitar al MINSA para que realice monitoreo de la calidad. Revisaron el status de cumplimiento de los compromisos laborales en empresas especializadas y se incrementó dos plazas para planilla compañía como mano de obra no calificada para el año siguiente.



Figura 14: Conflicto 5: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra las etapas de cada uno de los cinco conflictos ocurridos desde el 2007 al 2015 entre SJM y la Unidad Minera El Porvenir, incluyendo los periodos en los que la relación estuvo en calma debido a los periodos de diálogo. Figura 5

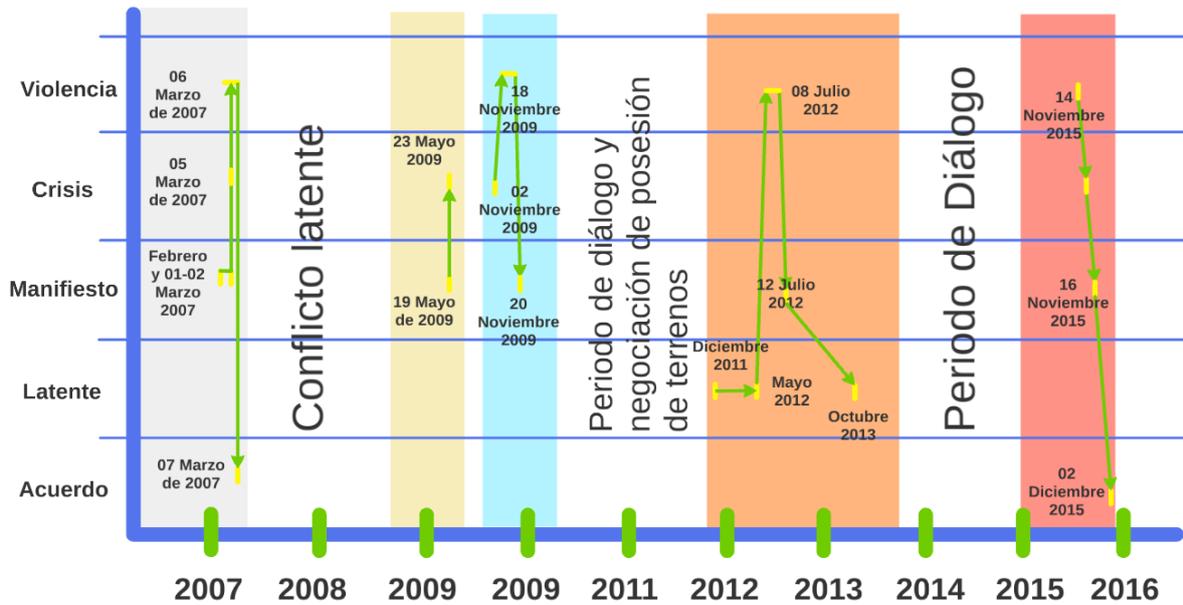


Figura 15: Línea de tiempo: Elaboración propia

Luego del último conflicto, hasta finales del 2017 no se reportaron nuevos conflictos. Durante esos dos años, tanto las autoridades de SJM, como los funcionarios de la Unidad Minera dedicaron tiempo a trabajar a través de diversas comisiones para cumplir los compromisos de las partes. Sin embargo, un sector de líderes de la comunidad siguió trabajando para buscar una nueva oportunidad para presionar a la Unidad Minera y negociar. Según el entrevistado 11, cuando la unidad minera empezó a utilizar de manera intensiva las 128 Has, este sector de la comunidad empezó a cuestionar los límites de la propiedad. Como se explicó líneas arriba, durante el proceso de negociación, hubo 6 visitas a la zona con participación masiva de comuneros. La demarcación fue

participativa con ellos. Finalmente, quienes pusieron los hitos fue la propia empresa comunal.

Pese a la historia de conflictos analizados, la unidad minera durante el periodo post conflicto del 2015, en el corto plazo no consolidó dos cosas que le hacía vulnerable a nuevos conflictos: No llegó a un acuerdo para retirar un local del club de madres que estaba en el terreno materia de la compensación y, no colocó hitos en una parte pequeña de los límites de la propiedad. El mediano plazo no institucionalizo un espacio de diálogo con una agenda y canales de comunicación para atender reclamos, pero sobre todo, para estructurar una agenda proactiva, que permita pasar de ver el pasado como argumento (revisión de actas) a propuestas para el futuro, con presencia del Estado (municipio, región, instituciones del gobierno nacional).

Por otro lado, desde el año 2014, una política interna de la compañía debilitó el equipo de relaciones comunitarias, reduciendo en un tercio el número de sus colaboradores. Ello impacto en la presencia cotidiana que requería el modelo de relacionamiento que se asentaba en varios comités de cogestión (Entrevistado N° 2, funcionario de la unidad minera).

3. Articulando la Teoría

3.1. Los estilos de negociación utilizados en los cinco conflictos

De acuerdo al marco teórico planteado, existen dos estilos de negociación, el primero es el distributivo/competitivo y el segundo el colaborativo/cooperativo. De acuerdo al análisis realizado, el principal hallazgo en esta variable fue que los cinco conflictos fueron negociados desde el estilo competitivo/distributivo, porque *“La conducta competitiva busca satisfacer los propios intereses sobre lo de los otros. En esta situación el resultado de una negociación es más importante que la relación personal”* (Redorta, Josep, 2007, p. 55).

Según el entrevistado 1(ex funcionario de la unidad minera), la empresa planteó un estilo colaborativo/cooperativo durante el primer conflicto analizado. Buscaban firmar un convenio marco con beneficios para SJM para los próximos 10 años, siempre que la comunidad respete los límites de la propiedad de los terrenos superficiales. Según la misma fuente, el problema fue que la propuesta no se sustentaba en un sondeo de expectativas y necesidades de SJM, lo que llevó a un regateo prolongado que al final desgastó la relación y contribuyó para que el sector más confrontacional de SJM gane posición y luego se desencadene el conflicto. En la misma dirección el entrevistado N°6(SJM), menciona que *“fue la empresa quien enseñó a la comunidad el*

estilo tira y jala”, refiriéndose al regateo. A propósito, desde el punto de vista teórico, Schoonmaker (1990) sostiene que *“La tensión entre la cooperación y la competencia es central en las negociaciones, y la encontramos una y otra vez. Darle demasiado énfasis a cualquiera de ellas puede llevar al desastre”*. En este caso, el prolongado regateo fue una de las causas que llevó al conflicto.

Luego del primer conflicto, negociado en medio de la medida de presión, con discursos de amenazas que si no se llegaban a acuerdos ese día, la huelga continuaría, el grupo más confrontacional de la comunidad ratificó su hipótesis de que negociar de manera competitiva era rentable. Como sostiene Caravedo (2012), en las relaciones sociales, algunos optan por resolver sus controversias imponiéndose desde una posición de poder sobre el otro.

En los siguientes cuatro conflictos, SJM planteó un estilo de negociación altamente competitivo. La secuencia era conocida: Primero, hacer reclamos y peticiones exageradas, que iniciaba con revisión de incumplimiento de actas anteriores, y al final de cada carta, ponían que si no se accedía irían a medidas de fuerza. Luego en una primera reunión, tratar de “payasos” a los funcionarios de relaciones comunitarias de la unidad minera y pedir la presencia de los accionistas, del gerente general o gerente de asuntos corporativos; casi siempre en la misma reunión, decidían que si no venían dichos funcionarios, se llevaría a cabo una medida

de fuerza para asustar y ablandar a la empresa (entrevistado 12, SJM). Cuando retomaban el diálogo, siempre existía el sector duro, confrontacional, con discursos amenazantes.

Por el lado de la Unidad Minera, durante los primeros días de cada uno de esos conflictos, fueron encajonados en ese mismo estilo de negociar, de manera competitiva, caían en una visión de túnel, concentrándose en cómo resolver el conflicto lo antes posible. En los conflictos del 2012 y del 2015, fueron excepciones. En la del 2012 la empresa no accedió a negociar durante la medida de presión y, la gerencia general no aceptó el veto que puso la comunidad para que el gerente de responsabilidad social continúe en la negociación. Tampoco accedió que el gerente general o el de asuntos corporativos asista a la reunión. En el conflicto del 2015, la empresa se preparó para resistir la presión y buscar llevar a la otra parte, a una zona en donde el diálogo fuera posible, sin presiones. La negociación posicional, está basada en el uso excesivo del poder. En ese sentido, según el entrevistado N°8 comunero.

“El poder de la comunidad estaba basado en su organización como su Junta directiva, frente de defensa, comité de lucha, comisionados; en su capacidad de movilización y presión; en sus líderes jóvenes que no tenían miedo de decir la verdad a los ingenieros; en las propuestas que planteaban haciendo respetar sin retroceder. Nosotros no tenemos la presión del tiempo”
(Comunero N° 8 2017)

Por su parte el entrevistado 11 (empresa), sostiene que la empresa perdió poder porque no tenía un plan B, cada que necesitó tierras

que eran suyas, privilegió el diálogo sacrificando el derecho. Incluso, durante el primer conflicto, pese a que los comuneros secuestraron e hirieron a un comandante de la policía y afectaron la propiedad privada no fueron denunciados. La impunidad de esos hechos hizo que la empresa pierda poder y se redujo a manejar información y tener recursos para brindar empleo o compensar. Mantener una agenda enteramente bilateral entre empresa y comunidad fue otra debilidad.

Pasar del estilo de negociación competitiva a la negociación cooperativa/integrativa, demanda esfuerzos, energía y mucho tiempo, no es posible hacer ello estando en la etapa de crisis o violencia del conflicto, cuando las emociones están descontroladas; resumiendo, lo que plantea William Ury (2012) es que los cinco obstáculos para la cooperación en una negociación son: La reacción del individuo frente al problema, las emociones de los otros, la posición de los otros, el descontento de los otros y el poder de los otros. Ante ello, el mismo autor plantea una estrategia de penetración, basado en cinco pasos que supera cada uno de los obstáculos descritos y se transite a una zona en donde la negociación cooperativa/integrativa sea posible. La esencia de la estrategia de penetración es la acción indirecta, es cambiar el juego. El primer paso, es que uno debe mantener o recuperar su equilibrio emocional; el segundo paso, es que se debe salvar las emociones negativas de la otra parte, se debe poner del lado de sus emociones, reconociendo sus puntos de vista y escuchando;

tercero, abordar el problema de manera conjunta, replanteando las cosas; el cuarto paso, siempre tender puentes para enlazar intereses de ambas partes; si aun así, la otra parte continúa con la desconfianza, educar haciendo notar que ambos podrían perder si no llegan a un acuerdo.

Bajo ese marco, luego del conflicto de noviembre del 2009, cuando se instala la mesa de diálogo, hubo una transición muy interesante, pasando hacia una negociación más integrativa/cooperativa. Durante ese periodo, con la mediación de la PCM, ambas partes ponen sus intereses en la mesa, dialogan sin las cargas emocionales negativas, buscan soluciones de manera conjunta, atraen a otros actores, principalmente públicos para superar algunas controversias y resolver algunos problemas, como eran los servicios públicos. Este proceso demuestra que, Según Bilbeny, que el diálogo conversacional es el más adecuado en situaciones de conflicto, porque es “aquel que se proyecta y desarrolla como una conversación, pues toda conversación es un diálogo amplificado, en mejores condiciones que otro tipo de diálogo”. (BILBENY2016)

Otro periodo en donde se encuentra una transición en el estilo de negociación fue posterior al conflicto del 2012, cuando ambas partes ponen en la mesa sus intereses, deponiendo posiciones que hasta ese momento no les había permitido avanzar. La unidad minera tenía un solo interés en la agenda, que era el arreglo por la posesión de las 128 Has, mientras que SJM propuso una agenda

amplia, que iba desde puestos de trabajo en planilla de la compañía, compensación económica, apoyo para la tercera edad, compra de maquinarias para la empresa comunal, infraestructura comunal, capacitación laboral, etc. Se desarrollaron 18 reuniones durante ese periodo de casi año y medio, en donde se fueron aproximando posiciones, cerrando acuerdos, con un diálogo respetuoso, aunque siempre sazonado por exabruptos del sector más confrontacional de SJM.

Según el marco teórico, un indicador para saber si es que se ha negociado de manera integrativa/cooperativa, es que si al final del proceso, la relación entre las partes ha mejorado. Durante las negociaciones en los cinco conflictos esto no ha sucedido, el conflicto desescalaba y seguía en la etapa de latencia. Es el trabajo post conflicto en las mesas de diálogo que las partes avanzaron generando relaciones de mayor confianza, aunque lamentablemente, luego de algún tiempo, otro conflicto volvía a borrar lo avanzado, debido a la debilidad en institucionalizar espacios para tratar de manera proactiva los temas.

3.2. Enfoques de solución que se utilizaron en los conflictos socio ambientales analizados

Los cinco conflictos tienen componentes socio ambientales (el vector principal es la disputa por el acceso a terrenos superficiales), aunque no todos los reclamos se pueden encasillar en el concepto de conflicto socio ambiental que gira en torno al “control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están

también componentes políticos, económicos, sociales y culturales” (Defensoría del Pueblo 2017:4). Cuatro de los cinco conflictos, han tenido como punto de agenda principal el argumento del uso de terrenos superficiales de manera directa y el quinto, la comunidad usó como argumento principal que los empleos adicionales les deberían otorgar porque cedieron la posesión de sus terrenos.

Como hemos visto líneas arriba, la Unidad Minera empieza sus actividades cuando no existía población en la zona y dichos terrenos no eran de propiedad comunal. Durante los 58 años de existencia de la Unidad Minera (hasta el primer conflicto violento, en marzo del 2007), la población vecina, SJM fue creciendo, usando los terrenos superficiales como si fueran suyos. La nueva generación de comuneros percibía que la supuesta expropiación de los terrenos a favor de la empresa, fue un acto abusivo del Estado en la década del 60, ratificado en la década del 80, en detrimento de la comunidad. Cuando la Unidad Minera empezó a necesitar dichos terrenos, el conflicto escaló, pues ya se percibía como un bien escaso para ambos actores, y SJM había afianzado su posesión durante muchos años en las áreas que la empresa no utilizaba.

Desde el punto de vista de la tipología de ambientalismo que Bebbington y Humperhereys proponen (2009), esta disputa por tierras estaría dentro del ecologismo de los medios de vida, es decir, que la disminución de tierras para las actividades agropecuarias de la comunidad, podría conducir a mayor pobreza de la población. Sin embargo, como se caracterizó líneas arriba, este efecto era bien reducido, dado que la gran mayoría de la comunidad, desde sus inicios y en función a la cual creció, era porque vivía de la actividad minera, a través del empleo directo o indirecto.

El conflicto de noviembre del 2009, tuvo la mayor carga política, con reclamos de afectaciones ambientales, utilizando medios de comunicación masivos, denunciando ante autoridades públicas y organizando la marcha de sacrificio a Lima. El tema que ha estado en los cinco conflictos es el acceso preferente a empleo, ampliando la demanda por puestos de mano de obra no calificada a mano de obra calificada. La unidad minera no tuvo durante todo ese tiempo una política clara sobre empleabilidad local, que amplíe el horizonte de empleo más allá de la mina para los comuneros y fue adecuando su actuar en base a la presión social y centrado en puestos de trabajo en la unidad minera.

El otro tema que atraviesa cuatro de los cinco conflictos, es el acceso a servicios básicos como agua, luz, servicios que debería brindar el Estado, pero que SJM reclamaba a la Unidad Minera. El supuesto incumplimiento de compromisos ha estado como agenda en cuatro de los cinco conflictos.

Para hacer un buen análisis de conflictos, Lederach propone abordarla desde las dimensiones de Personas, Problema y Proceso. En ese sentido:

a).- Las personas: Desde el lado de SJM, en el primer conflicto violento, luego de 58 años de convivencia pacífica, hubo un cambio generacional de líderes y formas de pensar y actuar en su relación con la Unidad Minera. Surgieron tres tendencias en los líderes comunitarios: Los mayores, que ejercían los cargos formales, reclamaban que los servicios de agua, luz, educación, salud, vía carrozable funcionen, y que existan compensaciones para la tercera edad. En su mayoría mantenían un discurso respetuoso. Los jóvenes hijos de los fundadores de SJM, que exigían más oportunidades de empleo en

planilla de la Unidad Minera, y de manera complementaria en empresas especializadas. Un entrevistado aseguró que:

“debería ser una vergüenza para la Unidad Minera que en 60 años, solo 21 personas de la comunidad estén en compañía de manera directa. Que no exista un solo trabajador de la comunidad como mano de obra calificada” (entrevistado N° 12 SJM).

El otro grupo de jóvenes, principalmente de hijos de personas foráneas que se asentaron en SJM, cuando la Unidad Minera cambió el sistema de trabajo (93 -95), estructuraban un discurso confrontacional, rechazando como primera opción el diálogo y durante las negociaciones, optaban por una negociación posicional, es decir, de planteamientos maximalistas y de anclarse en él, amenazando a la empresa y a los propios comuneros que disentían de sus opiniones. Sus intereses era de “apropiación de rentas” (Mendonca 2017), buscaban el conflicto para exigir compensaciones, sin anclar el reclamo a algún criterio objetivo.

Por el lado de la Unidad Minera, cuando el primer conflicto estalló hacía tres días que habían implementado una superintendencia de Relaciones Comunitarias en la Unidad Minera. Durante los siguientes años, tanto a nivel corporativo, como a nivel de la Unidad Minera, fueron reforzando dicha área, pasando poco a poco de acciones empíricas, intuitivas, a tener estrategias más estructuradas, moviéndose en la mayoría de veces en el corto plazo. En las tres ocasiones post conflicto, que hicieron esfuerzos por pasar de un enfoque de resolución de conflicto, al de transformación, no lograron consolidarla entre otras razones, porque no profundizaron en la estrategia multi actor que habían emprendido, tensiones entre la operación y el área de responsabilidad social

por la política de empleo y proveeduría local, por la dificultad de entender la lógica económica y social de la comunidad. Desde mediados del 2014, el equipo de relaciones comunitarias se fue debilitando por políticas internas de la empresa.

SJM es una comunidad que nunca vivió de las actividades agropecuarias como fuente principal, como son la mayoría de comunidades campesinas del país. Vivió y vive del empleo en la unidad minera. Finalmente, desde el primer conflicto del 2007, la comunidad exigió siempre conversar con el gerente general o con el gerente de asuntos corporativos. Recién el 2011, la empresa logró descentralizar este diálogo, siendo asumido por el equipo local, con el apoyo de la gerencia de responsabilidad social, aunque la comunidad, al principio, en cada conflicto, rechazaba a estos representantes.

b). Problemas: La controversia principal durante los cinco conflictos ha sido el uso de terrenos superficiales. Mientras la empresa sostenía que le asistía la legalidad en el uso de los terrenos superficiales porque el Estado le había otorgado en un caso y comprado a la comunidad matriz en el otro, SJM percibía que esa medida administrativa de otorgamiento de los terrenos a la empresa no había respetado sus derechos logrados durante el proceso de toma de tierras en la década del 60 y, en el caso de la compra, requerían la mayor compensación posible. El hilo de la argumentación para hacer la mayoría absoluta de pedidos de la comunidad a la unidad minera se basaba en el uso de los terrenos. Como aseguró un entrevistado de la comunidad, cada metro de terreno será una moneda de cambio para conseguir empleo para los comuneros. Nunca hubo pedidos de proyectos de desarrollo agropecuario.

En todos los conflictos hubo temas recurrentes planteados. El primer tema que atravesó los cinco conflictos, fue el acceso a empleo tanto en compañía, en empresas especializadas y a través de la empresa comunal. En el último conflicto se añadió la demanda de oportunidades para puestos calificados. El segundo punto de agenda recurrente fue la atención con servicios básicos como agua, luz, etc; el tercero, el acceso a terrenos superficiales entre propietario (unidad minera) y posesionario (SJM). El cuarto, incumplimiento de compromisos y, el quinto, que sólo adquirió fuerza en un conflicto, fue supuestas afectaciones ambientales y a la salud.

c) Proceso: Abordar la historia del conflicto es clave para poder luego, diseñar soluciones. La narrativa que usó la nueva generación de líderes de la comunidad respecto a supuestos derechos sobre los terrenos superficiales fue una idea potente en la comunidad. Por parte de la empresa, su posición desde el punto de vista legal al inicio, y ceder luego para empezar a compensar a la comunidad por la posesión real de esos terrenos, abrió la compuerta el 2007, para nuevas confrontaciones porque tanto empresa como comunidad crecían y requerían más terrenos superficiales. En realidad, para la comunidad los terrenos no eran de alto valor productivo, sino de alto valor de intercambio por empleo, dado que percibían que la unidad minera no les brindaba oportunidades de manera preferente.

En este caso, SJM toma como un hito importante el desenlace del conflicto del 7 de Marzo de 2007, evalúa que ganó por primera vez una batalla, fruto de un proceso confrontacional y violento. Durante los siguientes conflictos trató de seguir con el mismo patrón, pero encontró que la empresa algo había aprendido en ese conflicto. Por ejemplo, nunca más envió a su gerente de

asuntos corporativos a negociar en “caliente”, es decir, en medio de medidas de fuerza.

Durante los 8 años analizados, los conflictos fueron recurrentes, por consiguiente se podría decir que se estaba volviendo crónico. Lederach (1,994), plantea que para analizar y transformar conflictos crónicos es importante tomar en cuenta:

a). Perspectiva integradora: Es decir, trabajar el corto y largo plazo a la vez. En el corto plazo, implementando acciones de generación de confianza y en el largo plazo, acciones que permita una mejor cohabitación abordando las causas raíz de los conflictos. En este proceso la salida al conflicto de Marzo de 2007, y la de Mayo del 2009, fueron sólo de corto plazo. Recién durante el post conflicto de Noviembre del 2009, en la mesa de diálogo, se empieza combinar acciones de corto y largo plazo; por ejemplo, la capacitación laboral que permita abrir más oportunidades para los comuneros tanto en la mina, como en otras actividades económicas, fuera de la unidad minera. En los dos siguientes conflictos, existieron una combinación de ambas acciones, pero siempre el corto plazo fue ganando a las acciones de largo plazo.

b) Establecer una infraestructura de paz: Consiste en un trabajo a tres niveles: En la cúpula, en los líderes intermedios y en la base, con mensajes sobre el poder del diálogo y la cultura de paz, aquí se encuentra un alto déficit en el trabajo de la Unidad Minera y del propio Estado. El conflicto de Marzo de 2007, tiene como una cuestión previa, un cuestionamiento fuerte a las autoridades comunales que son sobrepasados por el comité de lucha. Estos acusaban que el diálogo con la empresa era a puertas cerradas y que no tenía resultados. El conflicto de mayo del 2009, tuvo como cuestión previa, la

destitución de la directiva por haber acordado con la Unidad Minera el permiso para las instalaciones de tuberías por terrenos en controversia. Los acuerdos con la cúpula de la comunidad, sin complementar con la incorporación de los líderes intermedios y, buenos canales de información hacia la base, no pudieron ser implementados por los altos niveles de desconfianza y porque la población de base quería ser protagonista de los acuerdos, de manera directa.

El funcionamiento de la mesa de diálogo, con reuniones periódicas entre los actores, con rutinas informativas a la población, así como el proceso de negociación de la posesión de las 128 Has, con un espacio amplio de participación y, los comités que funcionaron post conflicto del 2015, fueron experiencias iniciales para transformar el conflicto, que no se consolidó por que tanto la empresa, como las instituciones públicas no persistieron en ese camino con la intensidad necesaria.

c).- Construir una base social de apoyo: Lederach sostiene que es importante potenciar a los líderes locales, para que sean pro diálogo, pro paz, pro negociación, anti violencia. En el caso analizado no se registran actividades que alguna de las partes haya realizado de manera sistemática para reforzar la cultura de diálogo en los líderes. Desde la empresa, al principio ampliaron el personal con habilidades de relacionamiento, pero no fue suficiente para evitar que los siguientes conflictos escalen y lleguen a crisis o violencia. Luego, el personal disminuyó, afectando el proceso.

Lederach, sostiene que para trabajar el largo plazo y transformar los conflictos, es importante ir a las causas raíz de los mismos, en ese sentido, Mendoca, sostiene que las causas de la conflictividad minera son complejas y obedecen a cuatro factores:

- “a) La dualidad de las economías locales, es decir, la tensión que genera una economía moderna de alta productividad, como es la minería, con economías agrícolas tradicionales de muy baja productividad;*
- b) Las limitaciones en las estrategias de interacción de las empresas mineras;*
- c) Las deficiencias del marco institucional del Estado y;*
- d) El accionar de los grupos hostiles a la minería”.* (Mendonca, 2017)

En la experiencia analizada, con diversa intensidad se encuentra estas cuatro causas. Que todo SJM quiera trabajar en la unidad minera era una expresión de que las actividades económicas alternativas seguían siendo de baja productividad, que el origen del conflicto sea el uso de terrenos superficiales que el propio Estado otorgó a la Unidad Minera y que con los años no pudo utilizarla, haciendo respetar su derecho, expresa la debilidad del marco institucional del Estado. El nivel de desconfianza de la comunidad respecto a la Unidad Minera expresa deficiencias en la relación que la empresa debió trabajar con mayor diligencia. Por último, la actuación de grupos hostiles aporta para que el conflicto prospere.

Siguiendo a Galtung (2009), que sostiene que los conflictos tienen como base una de los tres tipos de violencia: Directa, estructural y cultural, se puede afirmar que, en la raíz de este conflicto está la violencia estructural y cultural. En la estructural, está la ausencia de derechos de los comuneros a tener acceso a servicios básicos como agua, luz, ingresos dignos, educación de calidad. Servicios que el Estado debería garantizar, pero que ellos solicitaban al vecino cercano, porque los trabajadores de la unidad minera sí contaban con esos servicios. La responsabilidad social de la empresa llevó a trabajar en estas líneas, sustituyendo al Estado, pero conforme la comunidad crecía, la atención

se fue complejizando. La violencia cultural se empezó a expresar en los discursos, en las acciones de un sector de la comunidad, argumentaban que en otros tiempos o en otras comunidades las luchas les habían permitido conquistar derechos y no creían en el diálogo. En el quinto conflicto la mayoría de líderes pensaba que no era un delito tomar carreteras, porque no tenían denuncias o cuando tenían, en la siguiente ronda de diálogo exigían a la empresa y autoridades que retiren esas denuncias. Las autoridades o la empresa accedían a ello, generando por un lado, una situación de impunidad y por otro, reforzando en la comunidad la costumbre de tomar carreteras. La costumbre funciona como cimiento de la cultura.

Los hallazgos más específicos en esta primera variable llamada conflicto socio ambiental, tenemos:

a) En la dimensión etapas del conflicto, tomando en cuenta la teoría utilizada que el conflicto pasa por las etapas de: Latencia, manifiesto, crisis, violencia (como su máxima expresión y a la vez su nivel destructivo) y, desescalamiento (PrevCom PCM -2011), cuatro de ellos escalaron hasta el nivel de violencia; es decir, o hubo enfrentamiento con la policía o bloqueo de vías o paralización de trabajos fruto de la presión. Uno de ellos, llegó hasta crisis, con movilización y luego, reiniciaron el diálogo. En el primer conflicto, la negociación previa fue prolongada, casi dos años, con posiciones extremas y regateos largos (entrevistado N° 6. SJM). El sector más confrontacional de la comunidad, ganó fuerza y optó por la medida de presión.

Los siguientes conflictos, escalaron rápidamente, luego de una o dos reuniones iniciales en donde SJM ponía sus puntos a debate y la empresa respondía. Todos los conflictos desescalaron al periodo latente, luego de los

primeros acuerdos post conflicto, los periodos en donde la latencia descendió a su mínima expresión fue durante la permanencia de la mesa de diálogo, luego durante el proceso de negociación de tierras y, post conflicto del 2015, pero hubo en SJM siempre un grupo desconfiado que buscaba motivos para volver al conflicto. Las estrategias seguidas por la empresa, como fue apoyar los comités de ad hoc por temas específicos no se consolidó porque allí también su práctica en la mayoría de casos, fue transaccional.

En la empresa, un sector de la Unidad minera no permitió ser más agresivos en el caso de oportunidades de empleo, también por la desconfianza en la relación. Este hecho fue utilizado como combustible para el conflicto por algunos líderes comunales que lo relacionaban con discriminación.

b) Sobre los enfoques de solución de conflictos utilizados, como se ha sostenido líneas arriba, existen al menos tres enfoques para resolver un conflicto vía el diálogo. La resolución de conflictos, el manejo de conflictos y la transformación de conflictos (Cáritas Internacional, 2002). En los cinco conflictos analizados, el enfoque utilizado predominantemente ha sido el de resolución de conflictos, es decir privilegiar el acuerdo, lo antes posible bajo el supuesto de que el conflicto es algo malo y se debe ponerle fin, evitando que escale, lo antes posible. Las partes se enfocaron en buscar acuerdos de corto plazo, que resuelvan intereses específicos sin ver las consecuencias en la relación y convivencia en el largo plazo. Por ejemplo, el acuerdo del 2007, la unidad minera accedió a dar una compensación por el concepto de terrenos usados anteriormente, sin especificar que extensión de terrenos y porque se tenía que compensar si la empresa sostenía que eran suyas. ¿Cuál fue el criterio objetivo para llegar a ese monto? No hubo y eso reforzó la idea en la

comunidad que podían pedir cifras sin anclarla a ningún criterio, sólo a una posición de fuerza. Otro ejemplo, en el tema del empleo, se resolvieron fijando número de empleos directos o indirectos, como mano de obra no calificada. La empresa se limitó a eso y no tuvo una política que resolviera el tema de fondo, que era la aspiración del vecino, que se les trate de manera preferente y se amplíe la mirada para trabajar con un enfoque de mejoramiento de la empleabilidad, que vaya más allá de oportunidades en la mina. Al respecto el entrevistado N° 12 dice

“nosotros los jóvenes sentimos la discriminación de la minera para que nos de empleo y nos capacite. Por eso es que sabiendo que los terrenos eran de propiedad de la minera, pero que nuestros padres fueron posesionando durante los últimos 50 años y más, decidimos convertir cada metro de terreno que la empresa necesite en puestos de empleo para la comunidad. Para hacer respetar eso, a veces se viene el conflicto, porque la palabra nuestra no es escuchada por los ingenieros”. (Entrevistado 12)

Del análisis de la relación durante los 8 años analizados, más los 2 años post conflicto luego del 2015, se puede rescatar, tres momentos post conflicto donde las partes avanzaron hacia un enfoque de transformación de los conflictos, sin haber podido cerrar la ecuación y cambiar significativamente la relación. La primera fue luego del conflicto de noviembre del 2009, que incluyó la marcha de sacrificio a Lima, instalaron una mesa de diálogo, con presencia de la PCM, MEM, DIRESA, OSINERMINING y otros sectores públicos implicados. Durante cerca de dos años se realizaron 12 reuniones y fueron abordando los asuntos planteados por SJM de corto y largo plazo, las preocupaciones ambientales fueron absueltas por las autoridades correspondientes y la

comunidad participó de monitoreos y visitas de campo. La necesidad de servicios públicos fue atendida involucrando a instituciones públicas y la Unidad Minera. La demanda de empleo tuvo un espacio de coordinación ad hoc entre SJM y la unidad minera. La relación tanto con los líderes de la cúpula, líderes intermedios y la propia base mejoraron. El proceso de diálogo institucionalizado, permanente mostraba ser camino para generar confianza.

La no continuidad de la mesa de diálogo y, la nueva demanda de la Unidad Minera, por llegar a acuerdos sobre la posesión de terrenos superficiales comprados a la comunidad matriz, hizo que el sector menos dialogante de la comunidad vuelva a tomar fuerza y la relación se encalle de nuevo, en la estrategia que ya era un manual para la comunidad: Primero revisemos actas y compromisos anteriores, luego, presión y medida de fuerza, finalmente una negociación competitiva.

Por el lado de la unidad minera, tener una lectura solo de corto plazo en cuanto al empleo y la dotación directa de algunos servicios públicos, expresaba un enfoque muy débil sobre valor compartido del negocio. Al respecto Porter (2011, pag 3) sostiene que el valor compartido “involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”. En este caso implicaba involucrarse en la mejora del cluster local de proveedores. El desafío principal con SJM era el empleo, para lo cual se tenía que mejorar la empleabilidad, para que puedan ampliar sus oportunidades dentro, pero principalmente, fuera de la unidad minera. Como se ha podido ver, nunca estuvo en la mesa de discusión, inversiones en actividad agropecuaria ¿Por qué? Porque no es una actividad importante para la comunidad.

La otra oportunidad fue durante el post conflicto de Julio del 2012, hasta mediados del 2015. Durante todo ese tiempo, los intereses de la unidad minera y de SJM estuvieron en la mesa de diálogo, revisaron compromisos previos, asumieron nuevos compromisos en función al acuerdo sobre las tierras que la Unidad Minera necesitaba y tuvieron una comunicación intensa. La relación con la comunidad fue tanto con líderes que ostentaban cargos, como líderes intermedios de diversas comisiones, así como con toda la comunidad, en asambleas informativas y en la fase final del diálogo negociando con toda la asamblea comunal. Por el lado de la Unidad Minera, aparte del equipo de la superintendencia de relaciones comunitarias, se involucraron gerentes del corporativo, surgieron diversos comités bipartitos para atender temas como el empleo, los servicios básicos, vivienda, obras importantes. La empresa comunal empezó a contar con contratos con la Unidad Minera, ampliando oportunidades de empleo. A pesar de ello, volvieron a caer en el conflicto porque no lograron transformar todas las aristas de la relación, nuevamente fue la demanda de oportunidades de empleo el detonante de la nueva crisis. En esas circunstancias, la empresa complicó el trabajo porque decidió empezar a achicar el equipo de relaciones comunitarias.

Finalmente, luego del conflicto del 2015, hubo otro periodo de buenas relaciones, con el funcionamiento de los comités bipartido para atender diversos temas. El error de la empresa fue ver a eso comités como algo operativo, desperdiciando la oportunidad de convertirlos en la semilla para establecer espacios institucionalizados de planificación del trabajo proactivo a realizar, atendiendo en esos diálogos estructurados las inquietudes de la comunidad, generando la cultura del diálogo, premiando iniciativas que surjan

fruto de ese proceso. Por ello, poco a poco se fue generando un ángulo de tensión, pues el sector más confrontacional de SJM, empezó a cuestionar algunas partes de los límites de las 128 Has. La empresa pudo haber hecho algo más para tener toda claridad en esos límites, era vital, dado que las tierras, seguiría siendo la estrategia que usaría SJM para acceder a mayores puestos de empleo o compensaciones, en el futuro. No haber tomado todo el terreno liberado y aislar los focos de controversia, que era el traslado de un local de un club de madre y una parte pequeña de la delimitación de la propiedad, mantenía a un sector de la comunidad atento a tener una nueva oportunidad para generar tensiones y forzar a una nueva negociación.

VII. CONCLUSIONES

La relación entre la Unidad Minera El Porvenir y el anexo de San Juan de Milpo, tiene una larga historia. La Unidad Minera inicia sus operaciones en el año 1949, cuando no existía el anexo y los terrenos superficiales no eran propiedad comunal, sino de una hacienda cuyo propietario había llegado a un acuerdo con la Unidad Minera. Entre los años 1961 – 1963, la comunidad de Yarusyacán inicia una lucha para tomar parte de las tierras de la hacienda Paria, con el argumento que durante la colonia, esos terrenos eran suyos. Fruto de ese movimiento se asientan en el actual SJM, alrededor de 10 familias durante la década del 60. La reforma agraria adjudica el terreno que reclamaba la comunidad matriz de Yarusyacán, pero respeta las 450 Has en donde estaba ubicada la Unidad Minera cuya área el Estado la denomina de reservación minera. SJM crece debido a las oportunidades de empleo que generaba la Unidad Minera y este fenómeno hace que la población vaya utilizando los terrenos de la zona, incluyendo las de la reservación minera, que nunca había sido delimitada.

La relación entre la Unidad Minera y SJM durante los primeros 58 años, hasta el conflicto del 7 de marzo del 2007 había sido tranquila, respetuosa, con algunas tensiones sin mayor impacto en las partes. Ese conflicto es el punto de inflexión en la relación porque es el primer conflicto violento, cuyo patrón, se repite con diversa intensidad, en los siguientes cuatro conflictos, durante los ocho años estudiados. Es a partir de allí, que se empieza a definir estos conflictos como socio ambientales, tomando como eje de la controversia la disputa por el uso de terrenos superficiales, que sin embargo, al final esto era

una posición, porque el interés real estaba por acceso a empleo y otros beneficios.

Comparando los objetivos y preguntas planteadas con los hallazgos de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

Primero, el estilo de negociación y enfoque de solución de conflictos utilizados de manera recurrente en los cinco conflictos analizados, no han contribuido a mejorar la relación entre las partes de manera significativa. Se ha utilizado un estilo de negociación mayoritariamente competitivo/distributivo, impulsado desde un sector confrontacional de la comunidad, la Unidad Minera respondió también con ese estilo. El enfoque de solución de conflictos predominante aplicado por las partes, fue la de resolución de conflictos, que buscaba resolver el conflicto cuanto antes, sin una estrategia que permita transformarla y por consiguiente cambiar la cohabitación en el mediano y largo plazo.

Segundo, el eje de la controversia en los cinco conflictos fue la posesión de la tierra, en cuatro casos por su uso directo y en el quinto, porque de ese uso derivaba un supuesto derecho a acceder a empleo de cualquier plaza vacante que se abriera, aun sin tener el perfil, pese a que el acuerdo era, que necesariamente tenían que tener el perfil. En los cinco conflictos analizados se repitieron los grandes temas de preocupación de SJM: Acceso a empleo en la unidad minera (en cinco conflictos); acceso a terrenos superficiales por parte de la empresa (en cuatro conflictos); dotación de servicios básicos que SJM reclamaba que la Unidad Minera brinde de manera directa y gratuita (en cinco conflictos); incumplimiento de compromisos (en cuatro conflictos); y afectaciones ambientales (en un conflicto). Un enfoque

de transformación de conflictos, hubiera explorado las causas raíz de cada uno de estos reclamos, proponiendo acciones de corto y largo plazo. Las partes privilegiaron el corto plazo y una relación bilateral, cuando varios de los temas planteados, requería de la presencia del Estado para su aclaración o atención. Por ello se concluye que una negociación competitiva/distributiva conduce a privilegiar un enfoque de resolución de conflictos, no dando espacios para su transformación.

Tercero, durante el primer conflicto analizado (marzo 2007) se impuso el estilo de negociación competitivo/distributivo en extremo, es decir, negociaron en medio de medidas de fuerza violentas, con emociones desbordadas. El acuerdo desescaló el conflicto, pero no mejoró la relación; por el contrario, un sector de SJM reforzó la idea que sólo con medidas de presión, la Unidad Minera accedería a sus pedidos. Por otro lado, durante ese primer conflicto SJM fortaleció la idea de que exigir compensaciones económicas para repartirse el dinero, por uso de terrenos superficiales que en algún momento había posesionado, era posible y el conflicto era una fuente de apropiación de rentas de la actividad. Este conflicto marcó la pauta para que de manera consciente, la comunidad opte por un enfoque de resolución de conflicto, les era rentable en el corto plazo. La unidad minera, hizo esfuerzos aislados para cambiar el enfoque, pero no logró cuajar una estrategia y cayó en el mismo enfoque.

Cuarto, cuatro de los cinco conflictos pasó por todas las fases de escalamiento: Latencia, manifiesto, crisis y violencia. Solo uno de ellos no llegó a la violencia, desescalando desde la etapa de crisis. Por un lado, el sector más confrontacional de SJM había desarrollado un patrón de

comportamiento consistente en crear una agenda de pedidos o reclamos maximalistas, invitar a la empresa a discutir la agenda con carácter de urgencia y en esa reunión trataban de payasos a los funcionarios de relaciones comunitarias y pedían que asistan accionistas o gerentes corporativos a la siguiente reunión o sino irían al paro. De manera paralela, se organizaban para realizar el paro. Por el lado de la Unidad Minera, en la mayoría de casos tuvieron propuestas reactivas, haciendo inevitable que el conflicto escale. El Estado siempre llegó cuando el conflicto había escalado y en los últimos dos conflictos, su presencia fue vetado por la comunidad, dado su nula presencia en los tiempos sin conflicto. A la luz del análisis, que la empresa haya aceptado negociar sin presencia del Estado, fue otra debilidad. La metodología de la comunidad estaba orientada a una negociación competitiva. La empresa caía en esa lógica. La presencia de un tercero, en este caso, el Estado, solo en el conflicto de noviembre – Diciembre del 2009, y la posición de la empresa de no negociar bajo la medida de presión, sacó de su esquina a SJM y se estableció la mesa de diálogo que duró hasta el 2011. En este periodo estuvieron transitando hacia la transformación del conflicto, abordando causas raíz de los problemas e implicando al Estado en ello. Luego, cuando el Estado dejó de coordinar la mesa, ninguna de las partes continuó con el proceso y volvieron a la relación bilateral. El debilitamiento del equipo de relaciones comunitarias desde mediados del 2014 también afectó el proceso.

Quinto, transitar de un enfoque de resolución de conflictos al de transformación de conflictos requiere de enormes esfuerzos de todas las partes, aún más si los conflictos se vuelven crónicos, como este caso.

Siguiendo a Lederach, requiere de a) Perspectiva integradora trabajando el corto y largo plazo de manera paralela; b) Establecer una infraestructura de paz involucrando acciones con la cúpula de ambas partes, con los líderes intermedios y con la base y; c) Construir una base social de apoyo.

En los conflictos analizados ninguna de las partes realizó este esfuerzo durante los conflictos; sin embargo, luego del conflicto de noviembre del 2009, hubo un periodo interesante con la instalación de la mesa de diálogo. Durante cerca de dos años, las partes pusieron sus intereses en la mesa y fueron resolviendo sus controversias poco a poco, mejorando el nivel de confianza, involucrando a las cúpulas, a líderes intermedios y a la base. La presencia del Estado fue importante en este periodo. El clima fue propicio para ir pasando de una negociación competitiva a otra, más cooperativa que influyó para tener un enfoque con elementos de transformación del conflicto.

Otro momento que mejoró la relación y hubo indicios de transformar la relación fue post conflicto del 2012, durante el proceso de negociación de la posesión de los terrenos superficiales e implementación de los acuerdos. La debilidad estuvo en mantener una relación bilateral cuando parte de la agenda implicaba a actores Estatales. Durante el post conflicto de noviembre del 2015, también hubo otro periodo en donde los organismos de SJM para ejercer presión perdieron poder y dieron paso a los diversos comités, para trabajar aspectos de desarrollo de la comunidad. También en esta etapa desperdiciaron la oportunidad de implicar al Estado, de fortalecer a los comités bipartitos. La presencia intermitente del Estado en los conflictos crónicos no ayuda a construir un proceso de diálogo que abone a la confianza entre las partes.

Sexto, pasar de un estilo de negociación competitivo/distributivo a otro más cooperativo/integrativo requiere de una estrategia debidamente concebida por alguna de las partes o por ambas partes. Siguiendo a William Ury, se requiere una estrategia de penetración consistente en que uno debe mantener o recuperar su equilibrio emocional, debe apoyar para que la otra parte supere sus emociones negativas, abordar el problema de manera conjunta, replanteando las cosas, tender puentes para enlazar intereses, y si aun así la otra parte no coopera, educarla, haciendo ver que en un conflicto ambos pueden perder. Durante dos momentos, las partes también transitaron del estilo competitivo de negociar, a otro más integrativo. Lo hicieron durante el periodo post conflicto de noviembre del 2009 y luego del conflicto del 2012, durante la mesa de diálogo para la negociación de la posesión de terrenos superficiales.

Séptimo, Un aporte teórico a la luz del análisis del caso es que el enfoque de transformación de conflictos, está ligado al estilo de negociación integrativo. El estilo de negociación influencia fuertemente sobre el enfoque. Una negociación competitiva, conlleva en la práctica al enfoque de resolución de conflictos que mira el corto plazo. El estilo cooperativo/integrativo que busca fórmulas ganar – ganar y de mejorar la relación en el futuro, posibilita espacio para ingresar a tratar causas raíz de los conflictos y ver el largo plazo, el mejoramiento de la cohabitación y esto tiene que ver con el enfoque de transformación de conflictos.

Octavo, el conflicto de noviembre del 2009 que incluyó la marcha de sacrificio de SJM hacia la ciudad de Lima, fue el único en donde la comunidad quiso posicionar como agenda principal, supuestas afectaciones al medio

ambiente y a la salud. Surgió transitoriamente un liderazgo más político en la comunidad, cuyas proyecciones fracasaron al no tener resultados inmediatos y al demostrarse luego, por parte de las autoridades públicas que los estándares ambientales de la empresa, eran buenas. Todo ello lo lograron en un trabajo conjunto en una mesa de diálogo. El último conflicto estudiado, de noviembre de 2015, permitió luego, mejorar la relación debido a que ambas partes entendieron que el conflicto ya no era rentable, pese a que el bloqueo de vías duró ocho días la comunidad no logró su principal cometido. La empresa no cayó en la negociación competitiva, durante la medida de fuerza (etapa de violencia). Luego de ese conflicto, el diálogo aproximó a las partes, aunque siempre un sector de la comunidad continuó manteniendo desconfianza respecto a la empresa y un sector de la empresa, también mantuvo desconfianza. Sin embargo no hubo una propuesta en la mesa para transformar las causas raíz del conflicto, que de acuerdo a nuestro recuento en esta investigación se centran en tres cosas: a).- Acceso a la posesión de las tierras para lo que se deberían abordar hasta agotarla y fijar protocolos de tratamiento de controversias. La empresa debilitó su capacidad de negociación porque no tuvo escenarios alternativos y los tiempos de la operación colisionaba con los tiempos sociales.; b).- Empleabilidad para SJM, que debería ser el centro de la política de responsabilidad social para esta comunidad, junto al Estado deberían buscar calificar a las nuevas generaciones en actividades mineras y no mineras, para el mercado nacional, dado que la unidad minera siempre tendrá un mercado muy pequeño y esa dependencia hace altamente vulnerable a la comunidad, c).- Dotación de

servicios públicos como derecho básico de la población, que debería ser provista por el Estado con la contribución de la unidad minera.

VIII. RECOMENDACIONES

La minería es importante para el desarrollo de las comunidades, regiones y el país, pero también es la actividad más cuestionada socialmente. Durante los últimos quince años, conforme fue creciendo la actividad minera, también fue floreciendo una industria del conflicto a su alrededor por múltiples razones entre ellas, percepciones de afectaciones al medio ambiente, competencia por el uso del agua o por su posible afectación, por acceso a terrenos superficiales, por mayor participación de las comunidades en la cadena del negocio, diversas estrategias para que las comunidades locales se apropien de rentas, débil presencia del Estado, relacionamiento deficitario de las empresas, grupos hostiles a la minería, déficit en la prestación de servicios básicos por parte del Estado etc. En varios lugares, la industria del conflicto se convirtió en un negocio rentable, una manera de apropiarse de rentas de la actividad. Tomando la premisa que los conflictos no son de por sí malos, sino oportunidades para mejorar, al cerrar esta investigación, se propone las siguientes recomendaciones:

Primero, la unidad minera debería revisar sus políticas y programa de Responsabilidad Social para que en tiempos de paz, pueda atacar las causas raíz de los conflictos con SJM. Se sugiere que una de las primeras tareas debería ser caracterizar mejor la dinámica socio económica de la comunidad. Esta es una comunidad “minera” más que agricultora, es más, nunca fue agricultora. Por consiguiente la disputa por un metro de tierra, no es porque se afecta sus medios de vida de manera significativa, sino es una posición porque es el medio para ampliar posibilidades de empleo,

ante la percepción de una supuesta discriminación. Entonces, la empresa debería hacer un mayor esfuerzo, junto a otras instituciones, en calificar a la siguiente generación de jóvenes para que sean empleables en otros lugares y otras actividades o sean emprendedores de nuevos negocios. Sino, los conflictos cada vez serán más recurrentes, con el mismo argumento de las tierras como posición, cuando el interés real es el empleo. Atender la causa raíz del problema, a través del dialogo institucionalizado, proactivo, abonará a la transformación del conflicto.

Otra causa raíz del conflicto es la dificultad para acceder a servicios públicos de calidad como agua potable, luz eléctrica e internet. En el caso de agua y luz, el servicio tendría que ser transferido y brindado por la instancia Estatal correspondiente, para ello se debería impulsar espacios multi actor para hacerla viable. La empresa podría contribuir con inversiones en las mejoras correspondientes y entregar la gestión y administración a la municipalidad. Mantener la gratuidad de acceso a agua y luz no será sostenible en el largo plazo y no genera un espíritu de corresponsabilidad en el cuidado, mantenimiento y racionalidad del uso del servicio.

Las controversias sobre el uso de terrenos superficiales deberían ser resueltos llegando a acuerdos para delimitaciones claras, consensuando protocolos para resolver las controversias. Negociar en base a escenarios y planificar los requerimientos de la operación tomando en cuenta los tiempos sociales mejoraría la capacidad de negociación de la unidad minera y al contrario de lo que fue en la historia actual, ese proceso contribuiría también a transformar el conflicto.

Otra causa raíz tal vez más grave, es que se está reforzando la cultura de la violencia, de la confrontación, de la impunidad. Este hecho debe ser puesto en la mesa. La formación de nuevos liderazgos sería muy importante.

Segundo, transitar de una relación bilateral a otra multi actor es otro vector que contribuiría a la transformación de los conflictos, consiste en institucionalizar espacios de diálogo, con agenda proactiva, reuniones ordinarias establecidas y planificadas, que posibilite realizar programas y proyectos entre el Estado, la Unidad Minera y la propia comunidad. Ello pasa también por crear nuevos espacios de encuentro y coordinación entre empresa, comunidad y Estado. Por ejemplo, una instancia tripartita entre Estado, empresa y comunidad para elaborar una agenda de desarrollo centrada en el mejoramiento de la empleabilidad, nuevos emprendimientos usando la innovación y, cogestionarla. Fortalecer los diversos comités, como el de empleo, de vivienda, de agua, de luz, que aliente la cogestión primero y la autogestión luego. El desarrollo es el antídoto para la violencia estructural que plantea Galtung. Mantener y fortalecer espacios de diálogo permanente transforma la relación, como se concluyó en este estudio.

Tercero, desde la unidad minera, tener una política que premie el diálogo y quite todo incentivo al conflicto violento, a la negociación bajo amenaza. Ello exige que una vez que se establezca el espacio multi actor, allí la empresa ponga su contribución para los puntos de agenda, buscando atraer al Estado e incidiendo para que asuma rol. Salir de una cartera de inversión por compromisos, a otra, mirando el futuro, sería otro incentivo

para pasar de la industria del conflicto, al del diálogo. No permitir la impunidad cuando una de las partes actúa fuera de la ley. Las partes deberían denunciar ante las autoridades cuando piensan que eso está sucediendo.

Cuarto, el Estado puede jugar un rol más protagónico en la transformación de conflictos. Su debilidad en este conflicto, contribuyó a convertirlo en crónico. Acompañar para transformar las mesas de diálogo, en mesas de desarrollo, como instancias locales o comunales capaces de pactar acuerdos, estructurar agendas de desarrollo, movilizar recursos locales, negociar cooperativamente con instancias estatales y empresas es un rol que el Estado debería asumir. Por otro lado, podría impulsar programas de formación de liderazgos dialogantes, concertadores, democráticos y negociadores. Todo esto ayudaría a que el sector dialogante de SJM se consolide. La presencia puntual del Estado cuando el conflicto entra en crisis, en vez de legitimar al Estado, lo desgasta. Su ausencia luego de los acuerdos, también lo deslegitima.

Quinto, Galtung (2000) afirma que los conflictos suelen tener componentes de actitud y comportamiento y que esas actitudes están condicionadas por el subconsciente colectivo, la cultura profunda, la cosmología, en este caso de la comunidad. Por ello, adecuando la pirámide de Lederach, recomendamos que tanto la empresa como el Estado debería trabajar para superar este ciclo de conflictos, realizando acciones a tres niveles: Con los líderes formales, que son los que están dirigiendo la organización comunal y sus organismos auxiliares como el frente de defensa, el comité de lucha, etc. De manera paralela trabajar

con los líderes intermedios, que son los motores de las relaciones en SJM, por su capacidad de influencia. Aquí están las personas respetables por su trayectoria, los profesores, jefes de clanes familiares, etc. y por último, trabajar con la base, con la población en donde están los comités de base, haciendo el trabajo cotidiano. Deberían garantizar que cualquier información importante llegue a esos tres niveles. Por el lado de la unidad minera, un proceso de alineamiento entre relaciones comunitarias y las otras áreas operativas es importante, principalmente para tener una propuesta proactiva en las demandas sobre terrenos superficiales, como en oportunidades de empleo y proveeduría local. Algunas acciones específicas se plantean en el siguiente gráfico.

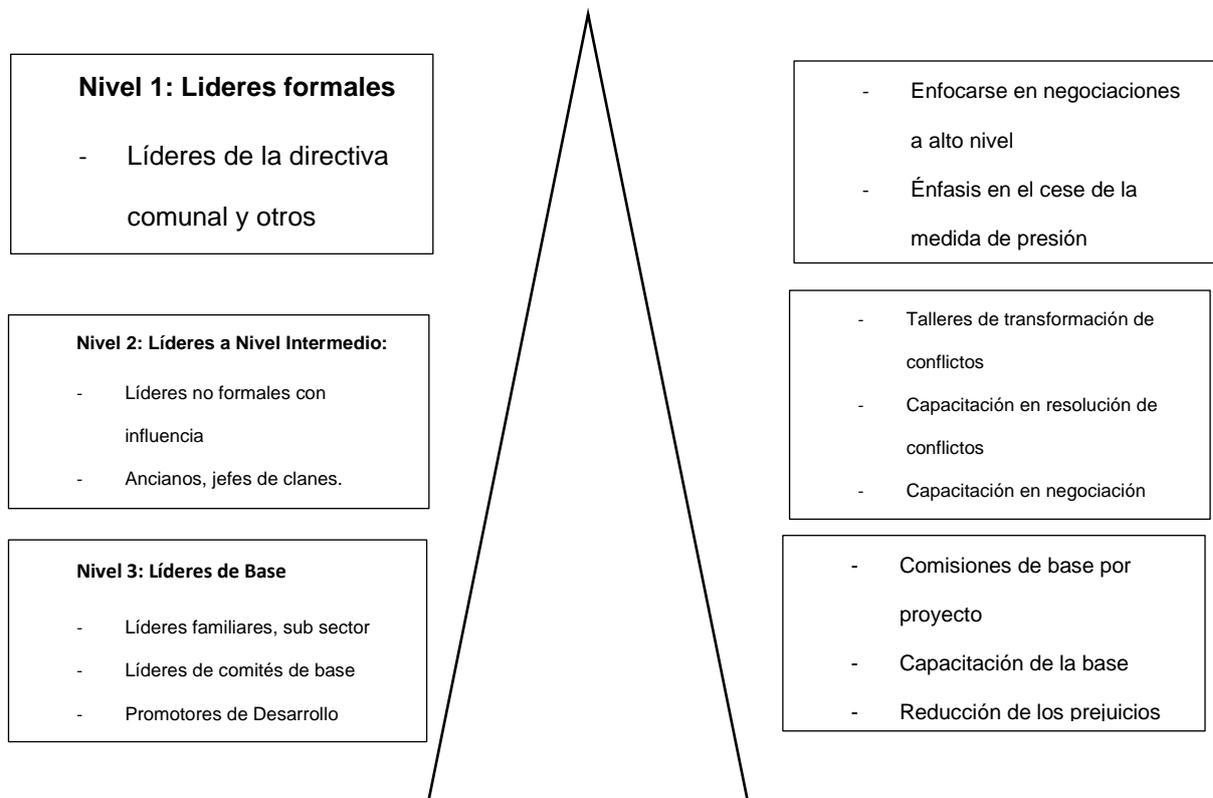


Figura 16: Elaboración propia, adecuado de la pirámide de Lederach.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bebbington, Anthony; Humphreys, Denise (2009). *Actores y ambientalismos: Conflictos socioambientales en el Peru*. Universidad de Manchester – CEPES. CERDET.
- Bilbeny, Norbert (2016). *Reglas para el diálogo en situaciones de conflicto*. Editorial de la universidad de Barcelona
- Cabana, Guy (2001). *Los 10 secretos del negociador eficaz*. Editorial Sirio, España.
- Cueto, Rosa Maria (2008). *Dinámica del conflicto socio ambiental*. Materiales PUCP.
- Flint, Pinkas (2001). *Negociaciones eficaces*. Implemente las mejores estrategias y tácticas. Editorial el comercio.
- Fisher, Roger; Ury, Willian; Patton, Bruce (2011). *Obtenga el Si. El arte de negociar sin ceder*. Editorial planeta, Colombia.
- Fisher, Roger; Ury, Willian (1985). *SI...¡De acuerdo!*. Editorial planeta.
- Galtung, Johan (1989). *Violencia cultural*. Gernika. Gogoratz. Documento N°14.
- Guzman, Horacio (2014). *Manual para el análisis de conflictos sociales*.
- Lederach, John Paul (1994). *Un marco englobador de la transformación de conflictos sociales crónicos*. Centro de Investigación por la paz. Documento N° 2.

- Lederachac, John Paul (2009). *El pequeño libro de Transformación de conflictos*. Good Books. Bogotá, Colombia.
- Luchi, Roberto; Zamprile (2012): *Negociaciones complejas. En la gestión de conflictos difíciles*. IAE, Temas grupo editorial. Buenos aires.
- Mayer, Robert (2007). *Gane cualquier negociación. Sin imposiciones, sin perder los papeles..con los mejores argumentos*. Ediciones Robinbook, Barcelona.
- Mendonca Ferreira, Sebastiao (2017). *Para reducir la conflictividad Minera*". Lampadia. Lima.
- Mnookin, Robert (2010). *Negociando con el diablo. Cuándo negociar y cuándo pelear*. Editorial Norma, Bogotá.
- Puchol, Luis (2009). *El libro de la Negociación*. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Redorta, Josep (2007). *Aprender a resolver conflictos*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Saner, Raymond (2003). *El experto negociador*. Ediciones gestión 2000. Barcelona.
- Schoonmaker, Alan (1990). *Negocie y Gane*. Bogotá, Editorial Norma.
- UADE Universidad Argentina de la Empresa (2010). *Liderazgo y Negociación: Capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos*. Temas Grupo Editorial, Argentina

- Ury, Willian (2012): *Supere el no. Cómo negociar con personas obstinadas*. Biblioteca de Administración y gerencia. Editorial buena semilla, Colombia.

Referencias electrónicas.

- Herz, Carlos (2012). *Conflictos socioambientales en los países andinos. Estado del arte de los conflictos socioambientales en Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia*. GIZ. DIRMAPA. http://www.bivica.org/upload/conflictos-socioambientales_paises_andinos.pdf
- Lederech, Jonh Paul (s.f.). *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. <https://formacionprofesionaleavasesorias.wikispaces.com/file/view/Enredos,+Pleitos+y+problemas+de+Juan+Pablo+Lederach.pdf>
- PCM, ONDS (2012): *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales*. Revista Wullagniki, Lima. <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/Modulo-01.pdf>
- Soriano, Cascon (2010). *Educación en y Para el conflicto*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001329/132945s.pdf>

X. ABREVIATURAS

1. SJM: San Juan de Milpo
2. PCM: Presidencia de Consejo de Ministros
3. CSJM: Comunidad San Juan de Milpo

XI. ANEXOS

1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS
Estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera el Porvenir durante los años 2007 – 2015	<p>Problema General: ¿Cuáles fueron los estilos de negociación y los enfoques de solución de conflictos utilizados entre la comunidad San Juan de Milpo y la Minera El Porvenir entre los años 2007 y 2015 y éstos favorecieron la mejora de la relación y convivencia entre las partes?</p>	<p>Objetivo general: Analizar estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos utilizados entre la comunidad, San Juan de Milpo y la minera El Porvenir durante los años 2007 – 2015 y sus consecuencias en la relación entre las partes.</p>

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera el Porvenir durante los años 2007 – 2015	¿Cuáles de los cinco conflictos del estudio fueron abordados desde el estilo de negociación competitivo/distributivo y que consecuencias tuvo en la relación entre las partes?	Analizar cuáles de los cinco conflictos estudiados fueron abordados desde el estilo de negociación competitivo/distributivo y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes.	1. Estilos de Negociación: Son las formas en que actúan los actores en un proceso de negociación, que es un proceso de comunicación a doble vía en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada uno de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre las partes.	1.1 Negociación Competitiva: La única preocupación de cada una de las partes es el interés propio, esta representa la necesidad básica a la hora de negociar (Luchi y Zamprile 2012, 17).	Número de conflictos que antes o durante la negociación hubo medidas de fuerza como paros, tomas de vías públicas, etc.
					Número de negociaciones en donde el regateo fue la táctica predominante.
					Número de veces en donde post conflicto la relación no mejoró sustancialmente.
					Número de conflictos que escalaron hasta nivel de violencia.
					Número de veces que se ha negociado de manera competitiva entre la minera y la comunidad.

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera el Porvenir durante los años 2007 – 2015	¿Cuáles de los cinco conflictos del estudio fueron abordados desde el estilo de negociación cooperativo/integrativo y que consecuencias tuvo en la relación entre las partes?	Analizar cuáles de los cinco conflictos estudiados fueron abordados desde el estilo de negociación cooperativo/integrativo y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes.	1. Estilos de Negociación: Son las formas en que actúan los actores en un proceso de negociación, que es un proceso de comunicación a doble vía en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada uno de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre las partes.	1.2 Negociación Colaborativa: La principal preocupación sigue siendo su propio interés, no obstante dentro de ese interés se incluye el impacto de la negociación sobre la contraparte y las necesidades ajenas. (Luchi y Zamprile 2012, 7).	Número de conflictos en donde se negoció sin medidas de fuerza como paros, violencia.
					Número de negociaciones en donde buscaron salidas conjuntas a las disputas (hacer crecer la torta primero)
					Número de veces que la comunidad ha planteado este estilo de negociación
					Número de veces que la empresa ha planteado este estilo de negociación
					Número de veces en que el Estado ha permitido este estilo de negociación.
					Apreciación de comuneros y funcionarios de la minera sobre la relación posterior a la negociación
					Número de veces que se ha negociado de manera colaborativa entre la minera y la comunidad.
					Apreciación de los representantes de comunidad y de la minera, si es que los intereses de ambas partes se reflejan en los acuerdos.
					Número de veces que se ha negociado de manera colaborativa entre la minera y la comunidad.
Apreciación de los representantes de comunidad y de la minera, si es que los intereses de ambas partes se reflejan en los acuerdos.					

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera el Porvenir durante los años 2007 – 2015	¿Cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de resolución de resolución de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes?	Analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de resolución de resolución de conflictos y que consecuencia tuvo en la relación entre las partes.	2. Enfoques de solución de conflictos: Es la manera cómo se abordan los conflictos, si se pone énfasis en el corto plazo, resolviendo la controversia específica lo antes posible o se la analiza como una oportunidad para revisar la relación, buscar las causas raíz de las disputas y buscar mejorar la cohabitación, generando cambios en la relación entre las partes. En este caso, los conflictos socio ambientales que gira en torno al “control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están también componentes políticos, económicos, sociales y culturales” (Defensoría 2017: 4). Estos conflictos si no son atendidos a tiempo, escalan, desde el Estado Latente, va a manifiesto, luego a crisis, y finalmente puede llegar a la violencia afectando personas, servicios, derechos de otros y hasta la muerte de personas. Luego puede desescalar y volver a su etapa latente o, puede ser transformada. Los tres enfoques utilizados para tesis son: De resolución, de Gestión Manejo y de, Transformación de conflictos.	2.1 Enfoque de la resolución de conflictos: Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; no le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto. La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema? Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.	Número de conflictos en que se atendió pedidos puntuales, sin revisar la relación de largo plazo entre las partes.
	¿Cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de gestión de conflictos y qué consecuencias tuvo en la relación entre las partes?	Analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de gestión de conflictos y que consecuencias tuvo en la relación entre las partes.			2.2 Gestión de conflictos: Es más aplicable a los conflictos comerciales; si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de negociación y enfoques de solución de conflictos entre la comunidad San Juan de Milpo y la minera el Porvenir durante los años 2007 – 2015	¿Cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de transformación de conflictos y que consecuencias tuvo en la relación posterior entre las partes?	Analizar cuáles de los cinco conflictos fueron tratados desde el enfoque de transformación de conflictos y que consecuencias tuvo en la relación entre las partes.	<p>2. Enfoques de solución de conflictos: Es la manera cómo se abordan los conflictos, si se pone énfasis en el corto plazo, resolviendo la controversia específica lo antes posible o se la analiza como una oportunidad para revisar la relación, buscar las causas raíz de las disputas y buscar mejorar la cohabitación, generando cambios en la relación entre las partes. En este caso, los conflictos socio ambientales que gira en torno al “control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están también componentes políticos, económicos, sociales y culturales” (Defensoría 2017: 4). Estos conflictos si no son atendidos a tiempo, escalan, desde el Estado Latente, va a manifiesto, luego a crisis, y finalmente puede llegar a la violencia afectando personas, servicios, derechos de otros y hasta la muerte de personas. Luego puede desescalar y volver a su etapa latente o, puede ser transformada.</p> <p>Los tres enfoques utilizados para tesis son: De resolución, de Gestión Manejo y de, Transformación de conflictos.</p>	<p>2.3 Transformación de conflictos: El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; la pregunta es ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos, toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto.</p>	Número de conflictos en donde se abordó temas de corto y largo plazo de interés de las partes.
					Número de conflictos en donde las partes aparte de tratar temas puntuales buscaron acuerdos que mejoren su relación en el largo plazo.
					Número de conflictos que luego de ser superado, la relación entre las partes mejoró sustancialmente.
					Número de conflictos en donde en el proceso de solución, participaron las bases, los líderes intermedios y las élites de ambas partes.
					Número de veces post conflicto, en donde los líderes de las partes sintieron cambios personales, culturales y de la relación, valorando el diálogo, antes que la confrontación.
					Número de veces en que se utilizó el enfoque de transformación de conflictos entre la comunidad y la minera.

2. Guías de entrevista a profundidad

2.1. Guía de entrevista a profundidad para comuneros participantes en los conflictos

1. Nombre:

2. Participación en las negociaciones:

3. Contexto:

A. El conflicto del 07 de Marzo de 2007.

1. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Quiénes lideraron el conflicto? ¿Cuáles fueron los pedidos y cuáles los temas de fondo?
2. ¿Cómo evolucionó el conflicto? ¿Por qué se llegó a la violencia?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>

3. ¿Quiénes participaron en las negociaciones?

4. Perfil de los principales líderes de la comunidad:
5. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? ¿Quiénes sustentaban este estilo?

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Distribuye valor. 3. Interés propio, no importa el el otro. 4. "Torta fija". 5. Duro con el problema y con las personas. 6. No importa la relación futura. 7. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua 3. Distribuye valor 4. Interés propio y de las otras partes. 5. Basada en criterios objetivos 6. Duro con el problema, suave con las personas. 7. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

8. ¿Por qué se planteó este estilo de negociación? ¿Hubo otras propuestas y opciones de negociación desde el lado de la comunidad? ¿Hubo debate en la comunidad sobre la estrategia a seguir?
9. ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? ¿Quiénes lo plantearon?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
--------------------------	--------------------------------	------------------------------

<p>Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los líderes intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>
---	--	--

10. ¿Qué cambios se vieron después del conflicto?

Tipos de cambios	Positivo/ negativo
A nivel personal – Negociadores	
A nivel Cultural	
A nivel relacional	
A nivel estructural	

B. Conflicto del 23 de Mayo de 2009

11. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Quiénes lideran el conflicto?.

12 ¿Cómo evolucionó el conflicto? ¿Llegó a la violencia? ¿Por qué?

Evolución del conflicto

Conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; **b). Conflicto manifiesto:** Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; **c). Crisis:** Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; **d). Violencia:** Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; **e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.**

6. ¿Quiénes participaron en las negociaciones?

7. El estilo de negociación planteado

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
8. Reclama valor	13 Reclama valor
9. Distribuye valor.	14 Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua
10. Interés propio, no importa el el otro.	15 Distribuye valor
11. "Torta fija".	16 Interés propio y de las otras partes.
12. Duro con el problema y con las personas.	17 Basada en criterios objetivos
13. No importa la relación futura.	18 Duro con el problema, suave con las personas.
14. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia.	19 Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

20 ¿Por qué se planteó este estilo de negociación? ¿Hubo otras propuestas y opciones de negociación desde el lado de la comunidad?

21 ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? ¿Quiénes lo plantearon?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los lideres intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

22 ¿Qué cambios se vieron después del conflicto?

Tipos de cambios	Positivo/ negativo
A nivel personal	
A nivel Cultural	
A nivel Estructural	
A nivel relacional	

C. Conflicto del 20 de Noviembre del 2009

¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Quiénes lideran el conflicto?.

21 ¿Cómo evolucionó el conflicto? ¿Por qué se llegó a la violencia?

<p>Evolución del conflicto</p> <p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>
--

22 ¿Quiénes participaron en las negociaciones?

23 El estilo de negociación planteado

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
-------------------------	--------------------------

24 ¿Por qué se planteó este estilo de negociación? ¿Hubo otras propuestas y opciones de negociación desde el lado de la comunidad?

25 ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? ¿Quiénes lo plantearon?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los lideres intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

26 ¿Qué cambios se vieron después del conflicto?

Tipos de cambios	Positivo/ negativo
A nivel personal	
A nivel Cultural	
A nivel Estructural	
A nivel relacional	

d. Conflicto del 12 de Noviembre del 2012

¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Quiénes lideran el conflicto?.

24 ¿Cómo evolucionó el conflicto? ¿Por qué se llegó a la violencia?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h).</p> <p>Clima de convivencia post conflicto.</p>

25 ¿Quiénes participaron en las negociaciones?

26 El estilo de negociación planteado

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
27 Reclama valor	23 Reclama valor
28 Distribuye valor.	24 Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua
29 Interés propio, no importa el el otro.	25 Distribuye valor
30 "Torta fija".	26 Interés propio y de las otras partes.
31 Duro con el problema y con las personas.	27 Basada en criterios objetivos
32 No importa la relación futura.	28 Duro con el problema, suave con las personas.
33 Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia.	29 Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

27 ¿Por qué se planteó este estilo de negociación? ¿Hubo otras propuestas y opciones de negociación desde el lado de la comunidad?

28 ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? ¿Quiénes lo plantearon?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, líderes que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los líderes intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

29 ¿Qué cambios se vieron después del conflicto?

Tipos de cambios	Positivo/ negativo
A nivel personal	
A nivel Cultural	
A nivel Estructural	
A nivel relacional	

e. 02 de diciembre de 2015

¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Quiénes lideran el conflicto?.

34 ¿Cómo evolucionó el conflicto? ¿Por qué se llegó a la violencia?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>

35 ¿Quiénes participaron en las negociaciones?

36 El estilo de negociación planteado

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
37 Reclama valor	30 Reclama valor
38 Distribuye valor.	31 Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua
39 Interés propio, no importa el el otro.	32 Distribuye valor
40 "Torta fija".	33 Interés propio y de las otras partes.

41 Duro con el problema y con las personas.	34 Basada en criterios objetivos
42 No importa la relación futura.	35 Duro con el problema, suave con las personas.
43 Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia.	36 Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

30 ¿Por qué se planteó este estilo de negociación? ¿Hubo otras propuestas y opciones de negociación desde el lado de la comunidad?

31 ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, líderes que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los líderes intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

¿Por qué se usó ese enfoque? ¿Quiénes lo plantearon?

32 ¿Qué cambios se vieron después del conflicto?

Tipos de cambios	Positivo/ negativo
A nivel personal	
A nivel Cultural	
A nivel Estructural	
A nivel relacional	

**Estilos de negociación y enfoque en la solución de conflictos utilizados
por las comunidades y empresas en las industrias extractivas
San Juan de Milpo – Unidad minera el Porvenir 2007 – 2015**

**2.2. Guía de entrevista a profundidad a trabajadores de la Unidad Minera
Milpo involucrados en los conflictos**

4. Nombre del entrevistado:

B. El conflicto del 07 de Marzo de 2007.

8. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Cuáles fueron los pedidos y cuáles los temas de fondo?

9. ¿Cuál era la posición de la empresa antes que el conflicto se convierta en crisis?

10. ¿Cómo evolucionó el conflicto y durante aproximadamente cuánto tiempo? ¿Por qué se llegó a la violencia?

Evolución del conflicto

a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; **b). Conflicto manifiesto:** Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; **c). Crisis:** Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; **d). Violencia:** Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; **e). Desescalamiento;** **f).- Acuerdos;** **g). Cumplimiento de acuerdos;** **h). Clima de convivencia post conflicto.**

11. ¿Qué instituciones y con qué roles participan en las negociaciones?

12. Perfil de los principales líderes de la comunidad

13. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? ¿Quiénes sustentaban este estilo? Ver los dos estilos de negociación en el cuadro siguiente.

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
15. Reclama valor	12. Reclama valor
16. Distribuye valor.	13. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua
17. Interés propio, no importa el el otro.	14. Distribuye valor
18. "Torta fija".	15. Interés propio y de las otras partes.
19. Duro con el problema y con las personas.	16. Basada en criterios objetivos
20. No importa la relación futura.	17. Duro con el problema, suave con las personas.
21. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia.	18. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

19. ¿Por qué cree que la comunidad utilizó este estilo de negociación? ¿Es cultural? ¿Fue influencia de algunos asesores? ¿De algunos líderes? ¿La posición de la empresa influye para tomar este estilo?
20. ¿Qué estilo de negociación usó la empresa? ¿Cambió su estilo en el medio de la negociación? ¿Se impuso el estilo de la comunidad?
21. ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? (Ver los tres enfoques adjuntos).

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los lideres intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

22. ¿Las relaciones entre la empresa y la comunidad tuvieron cambios sustantivos luego del acuerdo? ¿Mejóro? ¿Empeoró?

23. ¿El nivel de confianza mejoró? ¿Empeoró? ¿Por qué?

24. ¿Qué cambios se vieron después del conflicto? Llenar el cuadro.

Tipos de cambios	Positivo/ negativo/ comunidad/empresa
A nivel personal – Negociadores de empresa y comunidad.	
A nivel Cultural (Valores, visiones, costumbres,	
A nivel relacional (relación fluida, respeto, confianza)	
A nivel estructural (surgieron nuevos arreglos institucionales como comisiones, comités, nueva estructura para atender el tema?	

C. Conflicto del 23 de Mayo de 2009 (Movilización para no dejar colocar tuberías)

25. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Cuáles fueron los pedidos y cuales los temas de fondo?

26. ¿Cuál era la posición de la empresa antes que el conflicto se convierta en crisis?

27. ¿Cómo evolucionó el conflicto y durante aproximadamente cuánto tiempo? ¿Por qué se llegó a la violencia?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>

28. ¿Qué instituciones y con qué roles participan en las negociaciones?

29. Perfil de los principales líderes de la comunidad:

30. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? ¿Quiénes sustentaban este estilo? Ver los dos estilos de negociación en el cuadro siguiente.

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Distribuye valor. 3. Interés propio, no importa el otro. 4. "Torta fija". 5. Duro con el problema y con las personas. 6. No importa la relación futura. 7. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua 3. Distribuye valor 4. Interés propio y de las otras partes. 5. Basada en criterios objetivos 6. Duro con el problema, suave con las personas. 7. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

20 ¿Por qué cree que la comunidad utilizó este estilo de negociación? ¿Es cultural? ¿Fue influencia de algunos asesores? ¿De algunos líderes? ¿La posición de la empresa influye para tomar este estilo?

21 ¿Qué estilo de negociación uso la empresa? ¿Cambió su estilo en el medio de la negociación? ¿Se impuso el estilo de la comunidad?

22 ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? (Ver los tres enfoques adjuntos).

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los líderes intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

23 ¿Las relaciones entre la empresa y la comunidad tuvieron cambios sustantivos luego del acuerdo? ¿Mejóro? ¿Empeoró?

24 ¿El nivel de confianza mejoró? ¿Empeoró? ¿Por qué?

25 ¿Qué cambios se vieron después del conflicto? Llenar el cuadro.

Tipos de cambios	Positivo/ negativo/ comunidad/empresa
A nivel personal – Negociadores de empresa y comunidad.	
A nivel Cultural (Valores, visiones, costumbres,	
A nivel relacional (relación fluida, respeto, confianza)	
A nivel estructural (surgieron nuevos arreglos institucionales como comisiones, comités, nueva estructura para atender el tema?	

D. Conflicto del 20 de Noviembre del 2009 (Marcha de sacrificio e instalación de la mesa de dialogo).

26. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Cuáles fueron los pedidos y cuales los temas de fondo? ¿Existe algún tema político?

27. ¿Cuál fue la posición de la empresa antes de la medida de fuerza? (Movilización)

28. ¿Cómo evolucionó el conflicto? ¿Por qué se llegó a la movilización al congreso?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>

29. ¿Qué instituciones participaron en la negociación? ¿Qué roles jugó cada institución?

30. Perfil de los principales líderes de la comunidad (quiénes eran los 4 principales líderes cual era sus posiciones e interés)

31. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? ¿Quiénes sustentaban este estilo?

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Distribuye valor. 3. Interés propio, no importa el el otro. 4. "Torta fija". 5. Duro con el problema y con las personas. 6. No importa la relación futura. 7. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua 3. Distribuye valor 4. Interés propio y de las otras partes. 5. Basada en criterios objetivos 6. Duro con el problema, suave con las personas. 7. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

32. ¿Por qué hicieron la movilización al congreso antes de iniciar el diálogo?
¿Qué razones tenían?

33. ¿La comunidad pensaba que si se hacía movilización la empresa iba a dar más? ¿Eso sucedió? Explique.

34. ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos:</p> <p>a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, líderes que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos:</p> <p>a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos:</p> <p>a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los líderes intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

35. ¿A la empresa le interesaba mejorar la relación luego de esta crisis?

¿Desarrolló alguna estrategia? Explique..

36. ¿Cuál es su balance de la mesa de diálogo que se instaló con presencia del congreso de la república y la PCM? ¿Por qué no continuó la mesa luego de dos años de funcionamiento?

37. ¿Las instituciones del Estado participantes en el diálogo, apoyaron luego de la firma del acuerdo?

38. ¿Qué cambios se vieron después del conflicto? Llenar el cuadro.

Tipos de cambios	Positivo/ negativo/ comunidad/empresa
A nivel personal – Negociadores de empresa y comunidad.	
A nivel Cultural (Valores, visiones, costumbres,	
A nivel relacional (relación fluida, respeto, confianza)	
A nivel estructural (surgieron nuevos arreglos institucionales como comisiones, comités, nueva estructura para atender el tema?	

d. Conflicto del 12 de Noviembre del 2012 (cuestión previa al inicio de la negociación de las 128 Ha. Reclamo de pago del “espejo de la relavera”).

39. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Cuáles fueron los pedidos y cuáles los temas de fondo?

40. ¿Cuál era la posición de la empresa antes que el conflicto se convierta en crisis?

41. ¿Cómo evolucionó el conflicto y durante aproximadamente cuánto tiempo? ¿Por qué se llegó a la violencia?

<p>Evolución del conflicto</p> <p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>
--

42. ¿Qué instituciones y con qué roles participaron en las negociaciones?

43. Perfil de los principales líderes de la comunidad:

44. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? ¿Quiénes sustentaban este estilo? Ver los dos estilos de negociación en el cuadro siguiente.

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Distribuye valor. 3. Interés propio, no importa el el otro. 4. "Torta fija". 5. Duro con el problema y con las personas. 6. No importa la relación futura. 7. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclama valor 2. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua 3. Distribuye valor 4. Interés propio y de las otras partes. 5. Basada en criterios objetivos 6. Duro con el problema, suave con las personas. 7. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

45. ¿Por qué cree que la comunidad utilizó este estilo de negociación? ¿Es cultural? ¿Fue influencia de algunos asesores? ¿De algunos líderes? ¿La posición de la empresa influye para tomar este estilo?
46. ¿Qué estilo de negociación uso la empresa? ¿Cambió su estilo en el medio de la negociación? ¿Se impuso el estilo de la comunidad?
47. ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? (Ver los tres enfoques adjuntos).

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los lideres intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

48. ¿Las relaciones entre la empresa y la comunidad tuvieron cambios sustantivos luego del acuerdo? ¿Mejóro? ¿Empeoró?

49. ¿El nivel de confianza mejoró? ¿Empeoró? ¿Por qué?

50. ¿Qué cambios se vieron después del conflicto? Llenar el cuadro.

Tipos de cambios	Positivo/ negativo/ comunidad/empresa
A nivel personal – Negociadores de empresa y comunidad.	
A nivel Cultural (Valores, visiones, costumbres,	
A nivel relacional (relación fluida, respeto, confianza)	
A nivel estructural (surgieron nuevos arreglos institucionales como comisiones, comités, nueva estructura para atender el tema?	

e. 02 de diciembre de 2015 (Paro de 8 días, retiro de 5 funcionarios, que se contrate en las plazas para planta, al personal de la comunidad).

51. ¿Cómo surge el conflicto? ¿Qué reclama la comunidad? ¿Cuáles fueron los pedidos y cuales los temas de fondo?

52. ¿Cuál era la posición de la empresa antes que el conflicto se convierta en crisis?

53. ¿Cómo evolucionó el conflicto y durante aproximadamente cuánto tiempo? ¿Por qué se llegó a la violencia?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h).</p> <p>Clima de convivencia post conflicto.</p>

54. ¿Qué instituciones y con qué roles participan en las negociaciones?

55. Perfil de los principales líderes de la comunidad

56. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? Quienes sustentaban este estilo? Ver los dos estilos de negociación en el cuadro siguiente.

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
<ul style="list-style-type: none"> 8. Reclama valor 9. Distribuye valor. 10. Interés propio, no importa el otro. 11. "Torta fija". 12. Duro con el problema y con las personas. 13. No importa la relación futura. 14. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> 8. Reclama valor 9. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua 10. Distribuye valor 11. Interés propio y de las otras partes. 12. Basada en criterios objetivos 13. Duro con el problema, suave con las personas. 14. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

57. ¿Por qué cree que la comunidad utilizó este estilo de negociación? ¿Es cultural? ¿Fue influencia de algunos asesores? ¿De algunos líderes? ¿La posición de la empresa influye para tomar este estilo?

58. ¿Qué estilo de negociación uso la empresa? ¿Cambió su estilo en el medio de la negociación? ¿Se impuso el estilo de la comunidad?

59. ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué? (Ver los tres enfoques adjuntos).

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, líderes que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los líderes intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

60. ¿Las relaciones entre la empresa y la comunidad tuvieron cambios sustantivos luego del acuerdo? ¿Mejóro? ¿Empeoró?

61. ¿El nivel de confianza mejoró? ¿Empeoró? ¿Por qué?

62. ¿Qué cambios se vieron después del conflicto? Llenar el cuadro.

Tipos de cambios	Positivo/ negativo/ comunidad/empresa
A nivel personal – Negociadores de empresa y comunidad.	El empoderamiento del equipo local. La comunidad aceptó que la negociación se a liderada por el equipo local, antes si o si debería estar presente el Gerente de RS para negociar. El siguiente proceso de negociación por los trabajos realizados en el Glory Hole se llevó de manera más fluida y con menor tensión.
A nivel Cultural (Valores, visiones, costumbres,	Post conflicto, la comunidad entendió que los paros no se realizan sin sustentos y además que la compañía no aceptará caprichos o distorsiones de los acuerdo firmados.
A nivel relacional (relación fluida, respeto, confianza)	Se mejoró sustancialmente las relaciones con la directiva, se consolidan los lazos con la red de contactos clave, la comunidad muestra mayor respeto hacia la Compañía y se mejoró la confianza respecto a los trabajos de la Compañía así como en el cumplimiento de los acuerdos firmados.
A nivel estructural (surgieron nuevos arreglos institucionales como comisiones, comités, nueva estructura para atender el tema?	No se surgen nuevas comisiones por temas adicionales.

f). Reflexiones finales

Durante los 12 años de relación conflictiva entre la empresa y la comunidad, desde su punto vista, explique:

1. ¿Cuál cree que son las características del estilo de negociación que ha desarrollado la comunidad? ¿Ha evolucionado? ¿Consolidado?

2. ¿Cuál es la característica del estilo de negociación de la empresa? Ha evolucionado? ¿Se ha consolidado?

3. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de los líderes de la comunidad respecto al estilo de negociación?

Aspectos negativos:

Aspectos positivos:

4. ¿Las relaciones entre la empresa y la comunidad han mejorado?
¿Empeorado? ¿Por qué?

5. ¿Por qué es dificultoso pasar de un enfoque de resolución de conflictos a la de transformación de conflictos en esta experiencia?

2.3. Guía de entrevista a profundidad para funcionario público

Nombre:

1. Entre el año 2007 y 2015, hubieron cinco conflictos entre la unidad minera el Porvenir y SJM, ¿A qué cree Ud que se deben estos conflictos recurrentes?

- a. ¿Cuáles fueron las responsabilidades de la empresa?
- b. ¿Cuáles fueron las responsabilidades de la comunidad?
- c. ¿Cuáles fueron las responsabilidades del Estado?

3. ¿Cómo evolucionaron estos conflictos? ¿Por qué se llegó en todos a crisis o violencia?

Evolución del conflicto
<p>a) conflicto latente: Cuando surge el problema, la controversia, los desencuentros, intereses contrapuestos. Es el momento adecuado para prevenir su escalamiento; b). Conflicto manifiesto: Cuando se da a conocer las posiciones e intereses de las partes de manera pública, empiezan las amenazas de medidas de fuerza; En la mayoría de casos se usa los medios de comunicación. Es un momento para trabajar la resolución o transformación del conflicto; c). Crisis: Cuando se deteriora las relaciones entre las partes, se rompe el diálogo, se ejercen medidas de presión, como paro, huelgas, movilizaciones, etc. En este estadio corresponde gestionar primero la crisis y luego, abordar cómo resolver o transformar el conflicto; d). Violencia: Cuando se dan enfrentamientos físicos, toma de instalaciones, bloqueo de vías, etc. Aquí, primero las autoridades tienen que tener una estrategia de contención, de restablecer el orden. Luego, en la mayoría de casos, con apoyo de terceros, se tiene que desplegar esfuerzos para resolver o transformar el conflicto; e). Desescalamiento; f).- Acuerdos; g). Cumplimiento de acuerdos; h). Clima de convivencia post conflicto.</p>

Rpta:

4. ¿La evolución hacia la crisis y violencia fue rápido? ¿Es normal en estos casos?

5. ¿Cuál fue el estilo de negociación planteado? ¿Quiénes sustentaban este estilo?

Negociación Competitiva	Negociación integrativa.
22. Reclama valor 23. Distribuye valor. 24. Interés propio, no importa el el otro. 25. "Torta fija". 26. Duro con el problema y con las personas. 27. No importa la relación futura. 28. Presión máxima, llevando a la crisis, inclusive a la violencia.	31. Reclama valor 32. Genera valor, buscando opciones de ganancia mutua 33. Distribuye valor 34. Interés propio y de las otras partes. 35. Basada en criterios objetivos 36. Duro con el problema, suave con las personas. 37. Al final de la negociación la relación debe mantenerse o mejorar.

Rpta:

- a. ¿En todos los casos se usó este estilo de negociar? ¿O vio que fue evolucionando entre un conflicto y otro?
- b. ¿Por qué se planteó este estilo de negociación? ¿Hubieron otras propuestas y opciones de negociación?

- c. De acuerdo a su experiencia con otras comunidades ¿En todas se usa este estilo de negociación?
- d. ¿Cuáles cree Ud. Que son las causas porque SJM utilizó este estilo de negociación?

6. ¿Cuál fue el enfoque de negociación predominante? ¿Por qué?

Resolución de conflictos	Manejo o Gestión de conflictos	Transformación de conflictos
<p>1). Características del enfoque de la resolución de conflictos: a).- Busca un acuerdo lo antes posible, porque el conflicto es algo malo; b).- No le da la debida importancia a lo que pueda suceder en la relación futura, post conflicto; c). La pregunta clave es ¿Qué hacemos para resolver el problema?; d).- Trabaja con los actores directos, lideres que están en la mesa de negociación; e).- Busca resolver el interés concreto, la necesidad planteada, sin analizar las causas raíz de los problemas.</p>	<p>2. Características del enfoque de Manejo o Gestión de conflictos: a).- Es aplicable a los conflictos comerciales; b). Si las reglas están claras en los negocios, un conflicto es fácil de resolver; c).- Tiene limitaciones para ser aplicado a conflictos sociales.</p>	<p>3. Características del enfoque de Transformación de conflictos: a). El conflicto es consustancial al ser humano, por consiguiente debemos prepararnos para transformarlo; b).- Trabaja de manera paralela el corto y largo plazo en la relación; c). A la pregunta, a pregunta ¿Qué hacemos para resolver el conflicto? Se agrega, y que hacemos para que no vuelva a ocurrir y la relación mejore en el futuro?; d). Aborda la demanda, problema, controversia concreta planteada (Episodio), de manera paralela al análisis de las causas raíz de los conflictos (Epicentro); e). Trabaja con los actores que están en mesa de negociación, pero también con los lideres intermedios y, con la base social; f).- Toma en cuenta la cuestión cultural de los implicados en el conflicto; g).- La obtención de la paz requiere tomar en cuenta la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.</p>

Rpta:

6.1 ¿Por qué cree Ud. Que se usó este enfoque de negociación? ¿Se usó en todos los casos o evolucionó? Si evolucionó, describa....

6.2. ¿El enfoque fue impuesto por la comunidad? ¿Por la empresa? Por los facilitadores del Estado o todos coincidieron con este paradigma?.

6.3. ¿Existe alguna diferencia en el enfoque se usó en este conflicto, con experiencias en otros conflictos en las industrias extractivas? ¿Cuáles?

7. ¿Qué cambios se vieron después del conflicto?

Tipos de cambios	Positivo/ negativo
A nivel personal – Negociadores ¿Qué aprendieron los negociadores, facilitadores, actores? Por cada actor	
A nivel Cultural ¿Qué nuevas costumbres, hábitos se crearon?	
A nivel relacional ¿mejoró o empeoró la relación?	
A nivel estructural ¿Hubo cambios a nivel de organización de la empresa, de la comunidad, del Estado?	

8. A raíz del conflicto del 20 de Noviembre del 2009, cuando la comunidad realiza una marcha de sacrificio a Lima, se crea la mesa de dialogo, entre la unidad minera, PCM, el congreso, MINEM ¿Cuáles eran los objetivos de esta mesa de diálogo?

9. ¿Cuál es el balance que hace de la mesa de diálogo?

10. ¿Por qué no continuo la mesa de diálogo?

11. ¿Cree que la mesa de diálogo influyó en el estilo y enfoque de negociación usado por la comunidad y la empresa?

12. Desde su punto de vista, ¿Qué se debería hacer para tener un estilo y enfoque de negociación que mejore la relación entre empresa y comunidad?