

# Proyecto Tía María: Más allá de la Violencia

## Documento-Propuesta Independiente

ORASI Consulting Group, Inc. - Luis E. Oré

**Diciembre 2010**

---

Este documento presenta una propuesta para afrontar la delicada situación vinculada al Proyecto Tía María de la Compañía Southern Peru Copper Corporation y ofrece sugerencias con base científica, teórica-práctica, para formular buenas prácticas para el abordaje de conflictos sociales relacionados a proyectos de inversión sobre recursos naturales, ya sean proyectos mineros, gasíferos, petroleros, energéticos, hidroeléctricos o de infraestructura, entre otros proyectos de inversión y/o desarrollo que puedan generar temores o preocupaciones sobre la afectación de los intereses de comunidades locales y sociedad civil, en general, o que puedan estar relacionados a actos y/o manifestaciones de violencia. Quizás pueda servir de punto de partida para iniciar una conversación sobre el desarrollo de estrategias de intervención para prevenir la violencia y resolver conflictos sociales en el País.

El propósito de este documento es que a partir de la situación ocurrida alrededor del Proyecto Ta María el Grupo de Dialogo Minería y Desarrollo Sostenible asuma el liderazgo para promover estrategias y prácticas imparciales para evitar la violencia, promover la resolución eficiente de conflictos y restablecer relaciones con diversos actores en un clima de armonía. Si bien es cierto existen diversos organismos e instituciones en el sector estatal y de gobierno cuyo ámbito de acción estaría relacionado a la conflictividad social, algunos actores no perciben los resultados positivos de sus acciones de intervención, algunos no perciben que no hay fácil acceso a información sobre estrategias o acciones proactivas para prevenir la violencia o intervenir en la resolución constructiva y eficiente de conflictos sociales.

Es propósito de este documento que el Grupo de Dialogo, siendo un espacio imparcial e independiente, promueva proactivamente el dialogo imparcial y estratégico como mecanismo efectivo para la prevención de la violencia y la resolución de los conflictos sociales.

Esta iniciativa se encuentra alineada con el objetivo del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible de promover la construcción de espacios y agendas para el diálogo intercultural sobre la minería, y su relación con la protección ambiental y el desarrollo sostenible, apoyando la prevención y resolución de conflictos y el desarrollo de capacidades que permitan consolidar procesos de gestión concertada en el ámbito local, regional y nacional.

Estas ideas son presentadas para que los diversos actores que conforman el Grupo de Dialogo se involucren en una conversación estratégica como punto de partida y contribuyan colectivamente con sus ideas, opiniones y sugerencias con el desarrollo y construcción de ideas marco para abordar situaciones como las ocurridas alrededor del Proyecto Tía María u

otros proyectos que puedan haber sido plataforma para actos de violencia y conmoción social en el pasado.

Quizás el Grupo de Dialogo pueda formular recomendaciones concretas y emitir una opinión formada en base a las ideas de unos y otros, con transparencia y rescatando la opinión de los múltiples actores involucrados.

## **Antecedentes**

Los actos de violencia ocurridos en el mes de Noviembre relacionados al Proyecto Tía María han generado la reacción y comentarios vía correos electrónicos de varios miembros del Grupo de Dialogo. Tomando ventaja de la situación actual y considerando que situaciones de crisis pueden transformarse en oportunidades de aprendizaje, mejoramiento y desarrollo, se presenta este documento-propuesta para someterla a la opinión de los miembros del Grupo de Dialogo a fin de construir sobre este documento de trabajo las recomendaciones que el Grupo de Dialogo en su conjunto considere pertinente sobre el particular.

### **1. Rol del Grupo de Dialogo Minería y Desarrollo Sostenible**

Es fundamental empezar definiendo el papel y rol único que el Grupo de Dialogo Minería y Desarrollo Sostenible desea jugar para prevenir la violencia y resolver los conflictos sociales de manera constructiva y eficiente.

*¿Qué papel desea desempeñar el Grupo de Dialogo, el papel de ente coordinador, convocador, facilitador, negociador, mediador, árbitro, educador y/o promotor? Este proceso también servirá para identificar las áreas prioritarias para el Grupo de Dialogo, así como para definir las estrategias que desea utilizar para prevenir la violencia, contribuir con la resolución de conflictos sociales y definir con claridad sus acciones, solo en el caso que el Grupo de Dialogo decida tomar acciones.*

### **2. Desarrollo de Estrategias de Intervención que el Grupo de Dialogo puede considerar**

La conversación estratégica referida en el punto anterior deberá identificar las áreas específicas dónde y cómo el Grupo de Dialogo desea intervenir. Se puede pensar en algunas de las áreas donde se podrían considerar algún tipo de intervención del Grupo de Dialogo, dependiendo del rol que desea tener. Se sugieren algunos ámbitos en los que el Grupo de Dialogo podría apoyar en diversas situaciones de conflictividad social o situaciones donde se perciba la necesidad de intervenir para prevenir situaciones de violencia, resolver conflictos o mejorar el relacionamiento entre diversos actores.

*2.a. Preparación de Equipos de Respuesta a Situaciones de Conflicto y Crisis.*

*2.b. Fortalecimiento de Capacidades de Dialogo, Negociaciones y Relacionamiento para Líderes Sociales y Comunidades Locales.*

*2.c. Fortalecimiento de Capacidades de Dialogo, Negociaciones y Relacionamiento para el Personal de las Empresas y/o Gobiernos Locales.*

*2.d. Diseño e Implementación de Mecanismos Eficientes de Gestión de Preocupaciones, Quejas y Resolución de Conflictos y Controversias en Organizaciones e Instituciones.*

*2.e. Desarrollo de Capacidades e Implementación de Instituciones conductivas a resolución de conflictos adecuadas.*

*2.f. Educación en las Escuelas en Competencias de Resolución de Conflictos.*

### **3. Recomendaciones para un Proceso de Dialogo Inclusivo para la Construcción de Consenso**

Es importante aclarar que las recomendaciones o decisiones alcanzadas en grupos que buscan acuerdos de consenso pueden ser vinculantes o no vinculantes, este resultado depende del objetivo del grupo. Un proceso de consenso consultivo tiene por objeto tratar de lograr un acuerdo de consenso que será presentado como una recomendación del grupo de dialogo o grupo de construcción de consenso para que se tome en cuenta al momento de tomarse una decisión, ya sea una decisión a nivel empresarial o a nivel agencia del gobierno, o incluso como una recomendación, propuesta o proyecto que podría someterse a la voluntad de un grupo de personas vía un proceso de votación. Involucrarse en un proceso de diálogo o construcción de consenso no significa de ninguna manera que alguna parte abdique o renuncie su derecho a tomar decisiones de manera independiente y autónoma de acuerdo a las normas, obligaciones y derechos que otorga normatividad y sistema jurídico vigente.

De acuerdo a Susskind y Cruikshank, los siguientes son los principios básicos y fundamentales de un proceso de construcción de consenso, estos son los principios rectores que deben guiar todo proceso de construcción de consenso, ya sea vinculante o no vinculante.

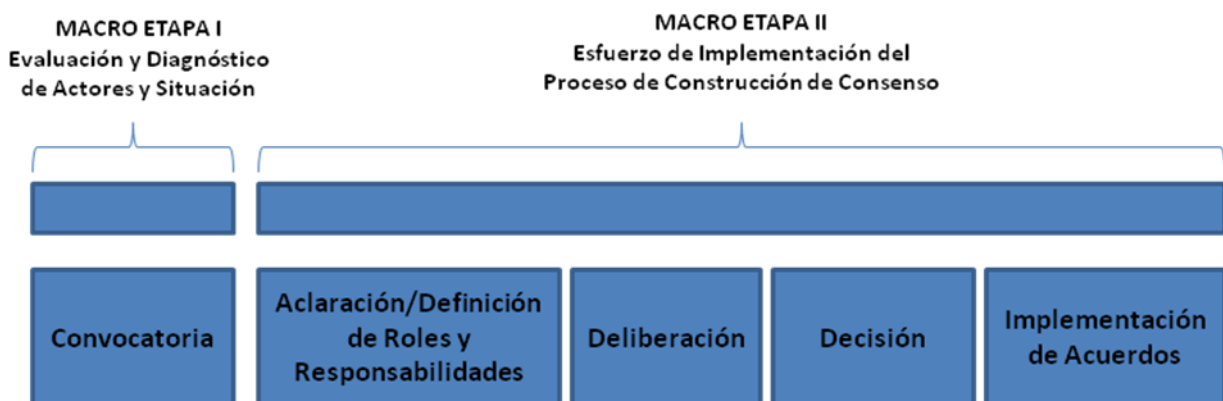
1. Para tomar decisiones en grupos, es necesario aclarar las responsabilidades que los participantes tienen respecto a quienes estos representan (Esta no es una representación "legal" ni "otorgamiento de poder" en el sentido legal de la expresión, sino es una representación de voz, no de voto. Esta no es una representación que vincula a los "representados")
2. Una vez juntos, no empezar a trabajar hasta aclarar la misión del grupo, y decidir los temas de la agenda y acordar las reglas de interacción que guiaran la conversación o proceso de diálogo
3. Antes de intentar tomar cualquier decisión, los participantes deben involucrarse en un proceso de "búsqueda-conjunta de información"
4. Grupos deben intentar generar acuerdos que deje a cada uno de los participantes mejor de lo que hubieran estado en caso de no alcanzar ningún acuerdo
5. Los participantes deben ser responsables de llevar una versión escrita del "proyecto de acuerdo" a los grupos y personas que ellos representan
6. Los grupos deben pensar por adelantado en las cosas que "pueden salir mal" o en las posibles dificultades que puedan encontrar cuando traten de implementar los

acuerdos tomados. Las partes deben pensar por adelantado sobre las “sorpresas predecibles”.

Un proceso de dialogo eficiente para la construcción de consenso tiene dos macro etapas, la primera está referida al proceso de evaluación y diagnostico de los actores interesados (y posibles afectados) y la situación que se desea abordar lo que resultara en la recomendación para el ente convocante y su decisión sobre proceder o no con el esfuerzo de realizar un proceso de consenso. La segunda “macro-etapa” es el proceso de construcción de consenso propiamente dicho, el proceso mediante el cual los diversos actores se involucran en un diálogo constructivo, organizado, facilitado y administrado por un consultor, facilitador especialista en negociaciones, consenso y resolución de conflictos con el fin de lograr acuerdos de consenso.

El proceso de construcción de consenso como todo proceso tiene un conjunto de actividades o etapas organizadas que se realizan con un propósito determinado. De manera grafica podríamos establecer de la siguiente manera las diferentes etapas de un proceso de consenso que se puede dividir en 5 etapas como mínimo. El proceso de construcción de consenso es una metodología, enfoque, modelo, o estrategia de abordaje para la búsqueda de acuerdos utilizado por diversos profesionales en el campo de las negociaciones, consenso y resolución de conflictos. Estas estrategias han sido desarrollado por un grupo de investigadores y profesionales de los Programa de Negociación de la Escuela de Leyes de Universidad de Harvard y el Programa de Disputas Publicas de la Universidad de Harvard y MIT - Massachusetts Institute of Technology.

**\* Diagrama del Proceso de Construcción de Consenso o Dialogo Inclusivo**



\* Adaptado de Susskind & Cruikshank (2006)

El proceso de construcción de consenso es un proceso para la búsqueda de un acuerdo unánime. Se trata de un esfuerzo de buena fe para encontrar, abordar y satisfacer los intereses de todos los actores y partes interesadas respecto de un tema o asunto. Decimos que el consenso se ha alcanzado cuando cada uno de los participantes está de acuerdo en que pueden vivir con lo que

sea propuesto luego de que se ha hecho cada esfuerzo para satisfacer los intereses de todas y cada una de las partes y actores interesados. Los participantes en un proceso de construcción de consenso tienen tanto el derecho a esperar que nadie les pedirá que atenten contra o que renuncien a sus intereses y la responsabilidad de proponer soluciones que satisfagan los intereses de todos los demás participantes, así como sus propios intereses.

En otras palabras, el proceso de construcción de consenso es una metodología que sirve a un grupo de personas interesadas en algún asunto en particular para llegar a alcanzar un acuerdo casi unánime, y luego, que este acuerdo sea implementado exitosamente. Es la búsqueda de ese algo que todos los participantes interesados, o casi todos, puedan aceptar como acuerdo resultante.

El consenso puede ser entendido como un acuerdo abrumador, el acuerdo alcanzado por la gran mayoría – una mayoría abrumadora. El grupo de personas interesadas, participantes del proceso de construcción de consenso, se esfuerzan por lograr una unanimidad, pero cuando es necesario, el grupo se conforma con haber arribado a un acuerdo que cuenta con el apoyo de casi todos los participantes y actores interesados. El objetivo es un consenso informado, se trata de alcanzar un acuerdo en el que las partes estén bien informadas, esto significa que todas las partes involucradas en el proceso de construcción de consenso hayan acordado – por una mayoría abrumadora - que entienden exactamente lo que se ha acordado y qué es lo que es parte de la propuesta o acuerdo tentativo, y que las partes pueden aceptar ese acuerdo propuesto.

Los participantes en un proceso de consenso deben buscar la unanimidad, pero bastará llegar a un acuerdo abrumador de que se ha ido tan lejos como ha sido posible para lograr abordar y satisfacer los intereses de todos y cada una de las partes y actores interesados.

#### **4. Recomendaciones sobre Cuestiones Técnicas y Manejo de Información Compleja**

Muchas veces los conflictos son producto de la interpretación que diferentes partes le dan a la misma información, es decir es posible que partes en conflicto vean o tengan enfrente la misma información pero que le atribuyan significado de manera diferente y la interpreten de manera diferente. Esto es entendible porque todos tenemos percepciones e intereses que influyen la manera como analizamos la información y arribamos a conclusiones. En el caso de situaciones donde existe alto nivel de información técnica, como en el caso de la exploración y explotación de recursos naturales, la información con que cuentan las partes, la manera como se produce esta información y cómo se administra esta información tiene consecuencias en la manera como se generan, abordan y resuelven los conflictos. Muchas veces las partes involucradas no cuentan con la misma información y algunas veces cuando la información es compartida, esta información no es “confiable” o no se cree en la información proporcionada, esto muchas veces ocurre por la manera como se produjo y obtuvo esta información e incluso por quien fue la parte que produjo y analizó esta información.

En el caso del Proyecto Tía María vemos como algunos actores reclaman la intervención de una tercera parte evalúen el impacto ambiental del proyecto minero Tía María, en este caso se reclama la participación de expertos de la Organización de las Naciones Unidas. Algunos actores han expresado que el estudio a realizarse puede ser monitoreado por las partes interesadas. Si bien es cierto esta pareciera ser una alternativa viable por la percibida imparcialidad de la ONU, esto no asegura que en el futuro cuando el estudio sea concluido y presentado, alguna de las partes interesadas o diversos actores, lo cuestione pues en teoría si bien han podido “monitorear el estudio” los actores involucrados no han diseñado ni han tenido a su cargo el proceso de búsqueda de información. Otro tema a considerar es el costo de esta alternativa y quien asume el mismo (si es que existe algún costo de por medio) al parecer el Ministerio de Energía y Minas habría facilitado la intervención de los expertos de la ONU para realizar el estudio en referencia, la pregunta que alguno se puede hacer es ¿Los expertos de la ONU van a participar en casos similares a solicitud del gobierno Peruano? ¿Qué tan activa se desea que sea la intervención del gobierno para la resolución de este tipo de conflictos? ¿Cuánto le cuesta al gobierno Peruano la puesta a andar de la maquinaria estatal para resolver esta situación? ¿No podrían otros actores asumir los costos de la búsqueda de información para resolución de conflictos? ¿No podría el gobierno utilizar sus recursos de una manera más eficiente? ¿No podrían los mismos actores involucrados abordar el tema de la complejidad de la información?

Una manera de abordar cualquier tipo de situación en la que se tenga información compleja y donde exista la percepción de un “duelo- de-expertos”, es la de recolectar, evaluar y analizar la información de manera conjunta. Una forma de lograr esto es a través de un proceso inclusivo denominado “Proceso de Búsqueda Conjunta de Información”. Con el uso de procesos de búsqueda conjunta de información, las partes acuerdan qué información se necesita tener y conocer para continuar con este proceso de deliberación, negociación y toma de decisiones conjuntas. Las partes deben considerar qué información tienen, qué información no tienen, y qué información necesitan para tomar decisiones informadas. Durante este proceso de búsqueda conjunta de información, se designa a una persona o grupo independiente para buscar, evaluar y determinar los hechos e información necesaria para la toma de decisiones informadas. Con este mecanismo se evita el problema de entrar en una “batalla de expertos” por medio de la cual las partes se anclan en posiciones y debates en lugar de trabajar lado a lado enfocando el problema o el desafío de manera conjunta. Temas como medio ambiente y posibles efectos de la actividad generada por algún proyecto de inversión (prospección, exploración, desarrollo, explotación, etc.) pueden monitorearse de manera continua para prevenir daños y perjuicios en las comunidades locales.

## Bibliografía

- Consensus Building Institute (2010). *CBI Involucramiento Corporativo de Actores Interesados: Soluciones sostenibles para empresas y comunidades*. Unpublished document. Washington D.C.  
<http://www.wiserearth.org/uploads/file/7a1936d2f890e1b565cafb5a28adc52e/CBI%20Involucramiento%20de%20Actores%20Interesados%20y%20Stakeholders%20le.pdf>
- ORASI Consulting Group (2010). *ORASI Consulting Group, servicios y resultados*:  
<http://www.wiserearth.org/uploads/file/b9ce6014a9a2c0ca6de5180893203310/ORASI%20Consulting%20Group%20SERVICIOS.pdf>
- Ore, L. (2009). Estrategias de Negociación para la Prevención de Conflictos: Respeto, Dialogo y Confianza Pilares para lograr Consenso. *Horizonte Minero Revista Internacional de Minería y Energía. Edición 63*, 146-150 pp.
- Ore, L. (2009). Cross Cultural Negotiation & Consensus Building Strategies for Foreign Investment Projects: Beyond Legal Systems. *State Bar of Texas ADR Section's Alternatives Resolutions Newsletter Vol.18, No.2*, 27-34 pp.
- Ore, L. (2009). Negotiating International Strategic Alliances: Building Lasting Agreements. *ABA Section of International law's Newsletter of the International Mergers, Acquisitions and Joint Ventures Committee Issue 9*, 11-13 pp.
- Ore, L. (2010). Gestión de Riesgo en Proyectos de Inversión: Facilitación Estratégica de Consulta, Consenso y Licencia Social.  
<http://elcomercio.pe/limamarcc/permalink/36302128>
- Susskind, L. (1999). An alternative to Robert's rules of order for groups, organizations, and ad-hoc assemblies that want to operate by consensus. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement* (pp. 3-60). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Susskind, L. , & Cruikshank, J. (2006). *Breaking robert's rules: The new way to run your meetings, build consensus, and get results*. New York: Oxford University Press.

### *Chequeo de la "Realidad": Percepciones sobre el Proyecto TIA MARIA*

#### **Diario El Comercio**

<http://elcomercio.pe/tag/132053/proyecto-tia-maria>

#### **Diario La Republica**

<http://www.larepublica.pe/busqueda.html?cx=partner-pub-4060038168962313%3Al8m0ol-2omb&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=tia+maria&sa=Buscar#930>

### **Radio Programas del Perú - RPP**

[http://www.rpp.com.pe/2010-04-17-proyecto-tia-maria-tema\\_258151.html](http://www.rpp.com.pe/2010-04-17-proyecto-tia-maria-tema_258151.html)

### **Coordinadora Nacional de Radio**

[http://www.cnr.org.pe/nueva\\_web/listado.resultado.html](http://www.cnr.org.pe/nueva_web/listado.resultado.html)

### **Información de las páginas web de algunos actores involucrados**

#### **\* Southern Peru: Proyecto Tía María**

<http://www.proyectotiamaria.com/>

#### **\* Ilo Protesta**

<http://iloprotesta.wordpress.com/2010/04/18/tia-maria-una-realidad-de-southern-peru-malos-antecedentes-de-empresa-spcc-producen-el-rechazo-del-pueblo-de-islay/>

---

**ORASI Consulting Group** es una organización especializada en negociación, consenso y prevención de conflicto dedicada a la consultoría, capacitación y desarrollo que trabaja para ayudar a comunidades, gobiernos, empresas y organizaciones a tomar mejores decisiones y gestionar conflictos. Ayudamos a colaborar y negociar estratégicamente, gestionar relaciones y resolver controversias de manera que se logren soluciones sostenibles y relaciones fortalecidas. Ayudamos a comunidades, gobiernos y organizaciones a realizar planeamientos estratégicos, facilitar procesos de consulta, construcción de consenso y dialogo, desarrollar política pública, y gestionar conflictos sociales que involucren recursos naturales y proyectos de desarrollo. Ayudamos a desarrollar capacidades para lograr acuerdos, solucionar problemas, gestionar relaciones y diseñar mecanismos efectivos para manejar conflictos.

Para mayor información sírvase contactar a Luis E. Oré, Director Ejecutivo de ORASI Consulting Group al correo electrónico: [luis.ore@orasicg.com](mailto:luis.ore@orasicg.com) o vía Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)) al nombre de usuario: orasicg o vía telefónica en los Estados Unidos de América al + 1 (270) 799.2314. Contáctenos para entender sus actividades y objetivos estratégicos tan bien como debemos para poder explorar conjuntamente de qué manera podría utilizarnos en su propio beneficio para alcanzar sus metas y objetivos.

### **ORASI Consulting Group**

[www.orasicg.com](http://www.orasicg.com)

732 Constellation Drive

Bowling Green, KY 42101

Estados Unidos de América

Teléfonos en EE.UU.:

Oficinas: + 1 (270) 495.8335

Directo: + 1 (270) 799-2314

Skype ID: *orasicg* (en [www.skype.com](http://www.skype.com))