



# REDES SOCIALES Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE COMUNIDADES Y EMPRESAS MINERAS EN EL PERÚ

César Bedoya García

La construcción de redes de confianza es pieza clave para avanzar en la prevención y abordaje efectivo de conflictos entre comunidades y empresas.

Empecemos con algunas premisas generales. En primer lugar somos de los que piensan que, independientemente de las consecuencias, los conflictos suelen presentarse como una oportunidad para cambiar el estado de las cosas que justamente provocaron su desencadenamiento. En segundo lugar, para abordar conflictos, no basta con la voluntad de las partes sino que es preciso contar con una serie de condiciones que pueda hacer viables y sostenibles los acuerdos a los que se arriben. Estas condiciones tienen que ver con la fortaleza de los espacios creados (dígase mesa de diálogo, mesa de concertación, proceso de negociación, etc.), la idoneidad de los mecanismos utilizados, según la naturaleza del problema o conflicto (diálogo, mediación, negociación, etc.) y las capacidades y destrezas de las partes en torno a los mecanismos de abordaje a ser utilizados en los espacios creados para tal fin. Y, en tercer lugar, la voluntad y compromiso de los actores en buscar salidas dialogadas y de mutuo acuerdo, reconociéndose todos como interlocutores válidos.

Los conflictos que se desarrollan en el campo del relacionamiento entre comunidades y empresas mineras son, qué duda cabe, conflictos complejos, por la cantidad de elementos en juego: los asuntos que son base de las disputas, las percepciones de los actores, las consecuentes interpretaciones de los hechos y conductas derivadas, las posiciones muchas veces cerradas, los múltiples intereses en juego, las dinámicas de poder que entran en interacción, los contextos culturales.



# Una consecuencia clave del óptimo funcionamiento de una red es la formación de relaciones de confianza y su expresión a través de la disposición cooperativa de los agentes involucrados.

Todas estas variables deben ser tomadas en cuenta en cualquier proceso de abordaje que se asuma serio y busque ser eficaz, eficiente, de resultados mutuamente satisfactorias y acuerdos sostenibles.

Situémonos en el campo de la prevención. Cuando nos referimos a esta, lo que hacemos es constatar que nuestra intervención, en este nivel de acción, es neutralizar problemas que de agudizarse pasarían a configurarse en conflictos abiertos, donde las partes involucradas refuerzan sus posiciones y despliegan acciones sean estas violentas o no: cuando estamos frente a problemas es preciso activar determinados mecanismos de abordaje, cuando estamos frente a conflictos, dependiendo de una serie de variables, es preciso activar otro tipo de mecanismos de gestión y transformación; en ambos casos buscaremos siempre ser eficientes y eficaces, sea en la neutralización del problema o en la transformación satisfactoria del conflicto.

La experiencia enseña que, así como es importante distinguir problema de conflicto, también lo es distinguir flexibilidad de improvisación. Nada, en un proceso transformativo de prevención y abordaje de conflictos, puede dejarse librado al azar. Así como se preparan y afinan los mecanismos (mesas de diálogo, mesas de concertación, procesos facilitados, procesos de negociación), se deben preparar los agentes interventores (mediadores, facilitadores, negociadores, etc.). Los movimientos y giros que precisan hacerse durante la interacción de abordaje pueden ser flexibles de acuerdo a cómo van desencadenándose los hechos, pero estos no pueden estar librados a la fuerza de las circunstancias sino bajo el control de los agentes.

En este punto es que cabe hablar de las redes y su importancia a la hora de prevenir conflictos. Como lo anotábamos al inicio estas tienen que ver con la configuración de vínculos entre los agentes intervinientes, tanto en una situación atenazada por problemas en cuya base puede haber elementos tangibles (recursos naturales, económicos, etc.) o intangibles (poder, dignidad, honra, etc.) o en conflictos desencadenados, en cualquiera de sus etapas: inicio, escalada, crisis o maduración.

Las redes son como circuitos arborescentes activados y dinamizados por la participación de los agentes, a través de los cuales circula una serie de recursos, como el de la información, y en su funcionamiento, estas influyen en

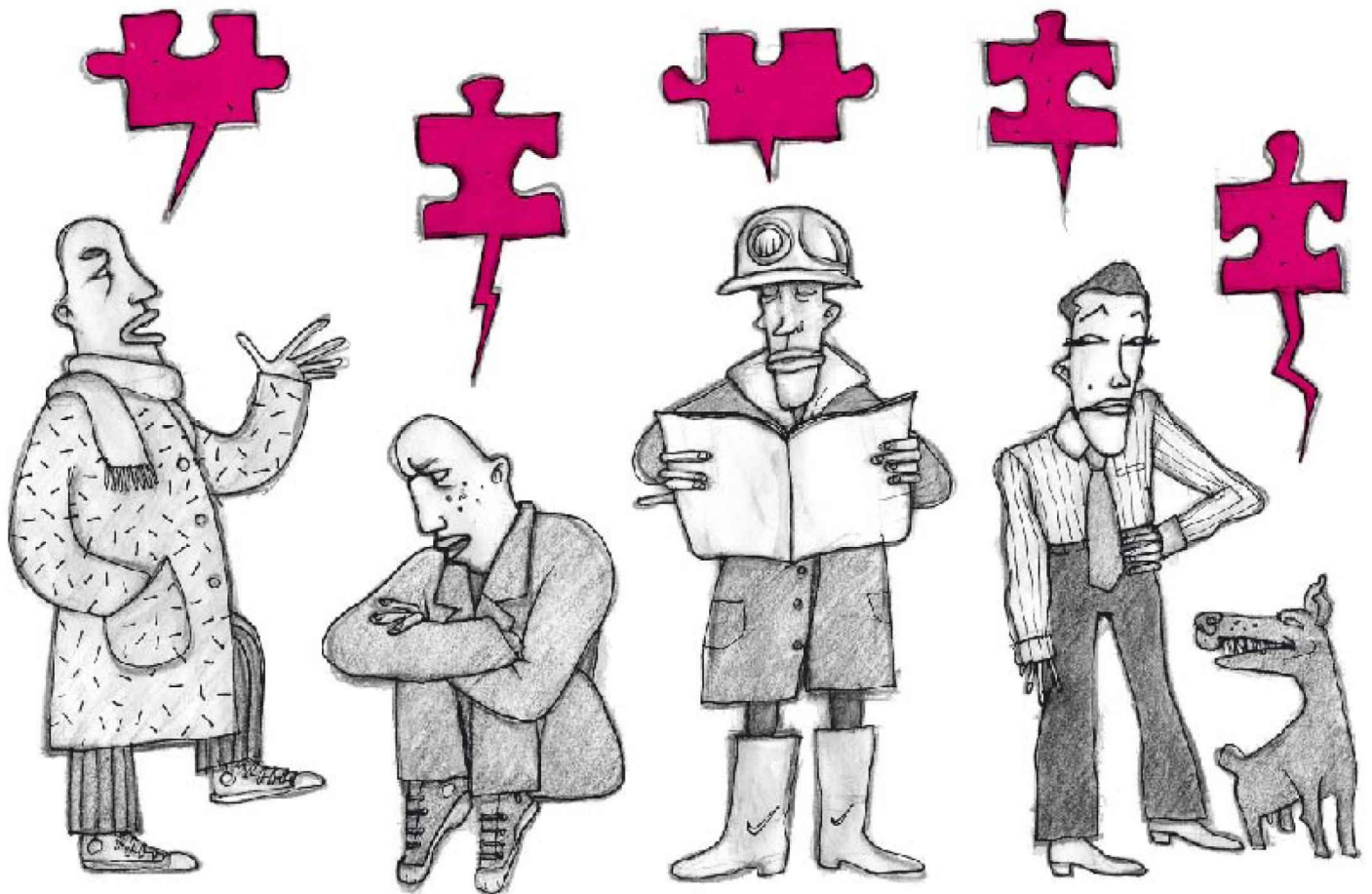
las actitudes y conductas de los actores. Una consecuencia clave del óptimo funcionamiento de una red es la formación de relaciones de confianza y su expresión a través de la disposición cooperativa de los agentes involucrados.

Las redes operan como plataformas dinámicas desde las cuales pueden facilitarse la activación de mecanismos de abordaje de problemas (mesas de diálogo o concertación) o mecanismos de abordaje para la gestión transformativa de conflictos (procesos de mediación, negociaciones asistidas o negociaciones *face to face*). Las redes no son los mecanismos, sino el campo abonado en el que estos pueden surgir y operar con mayor eficiencia, en un clima de confianza, aprendizaje compartido, intercambio (formal/informal) de información y de fortalecimiento de vínculos.

Si tuviéramos que traer a colación ejemplos prácticos, podríamos citar el proceso de constitución de la Mesa de Diálogo entre las comunidades y la empresa BHP Billiton Tintaya, en Espinar, Cusco; el Grupo de Diálogo Minero, en Lima; el Grupo de Trabajo Huascarán, en Ancash y el proceso de constitución de la Mesa de Diálogo entre comunidades, autoridades locales y la empresa Xstrata, en Apurímac. Cada una con sus particularidades y dinámicas propias, cada una atravesando procesos complejos con avances y retrocesos, pero todas operando con la apuesta de base por el diálogo y el entendimiento mutuo.

En la experiencia de Espinar, quedó claro que no se podría pasar a un diálogo y búsqueda de entendimientos sin antes fortalecer las capacidades de los interlocutores involucrados. La apuesta del Grupo de Diálogo Minero, optó por poner por delante la construcción de confianza a través del conocimiento mutuo entre los actores. Es así que se buscó sentar en una misma mesa a empresarios mineros, miembros de ONGs, funcionarios públicos, consultores, autoridades locales. El Grupo de Trabajo Huascarán, de igual modo, la construcción de confianza como objetivo primordial, asegurando que la información fluya entre todos sus integrantes. Finalmente, la puesta en marcha del proceso de diálogo entre comunidades, autoridades locales de las provincias de Grau y Cotabambas, funcionarios del Estado y la empresa minera Xstrata, que dio como resultado el acuerdo de Challhuahuacho, para la constitución de un fondo fiduciario a ser ejecutado en la zona, dejó en claro que





si no hay un reconocimiento previo de la presencia de interlocutores locales, es poco lo que se puede avanzar.

Lo que debe quedar claro es que en este campo de acción, de la prevención y abordaje transformativo de conflictos, no hay recetas únicas e infalibles; cada proceso responde a naturalezas singulares. Se pueden sacar lecciones de otras experiencias, pero cada intervención es única. La idea es no tener que “empezar de cero”, enfrentando la complejidad y la incertidumbre, sino con un paso adelante, que justamente pasa por haber fomentado estructuras de vinculación entre los actores, entre los cuales circule información y empiecen a configurarse conductas de cooperativas.

Si damos un salto a las experiencias de abordaje de conflictos armados, que son también ciertamente complejos, tenemos la fase llamada de prenegociación, que es tan importante como la de la negociación misma. Esta, a su vez, tiene dos subfases: la exploratoria y la de construcción de confianza entre las partes. Si no se logra éxito en el tránsito de estas subfases, entonces podemos decir que tenemos un pronóstico reservado por delante. En estos momentos hay que estar prestos a aprovechar todas las “ventanas de oportunidad” que se abran (hechos fortuitos y provocados que pueden cambiar súbitamente el escenario de conflicto) y los acercamientos entre las partes para el intercambio de información y pareceres sobre una eventual apertura de un proceso de negociación y, sobre todo, aprovechar para “empoderar” a las partes para que estén en mejores condiciones de actuación de tener que entrar en una ronda de negociación

abierta.

Fomentar la constitución de redes debería ser asumido como una “buena práctica” que puede partir como una iniciativa desde cualquiera de las partes, sean ciudadanos organizados, la propia empresa, ONGs, la Iglesia, autoridades locales, funcionarios estatales, y cualquier agente interesado y comprometido en prevenir problemas, más que afrontar conflictos en escalda. Para ello, es clave operar bajo la convicción de que el diálogo y el entendimiento mutuo traen más beneficios estratégicos que la confrontación abierta y violenta. Operar, también, asumiendo como elemento importante la construcción de confianza y cooperación entre las partes, asunto que solamente se logra cuando hay contacto y conocimiento directo entre ellas. Así, fomentar la constitución de redes se convierte en un gran paso previo a todo lo que vendrá, que podrán ser mesas de diálogo, procesos complejos de mediación o negociaciones frontales entre las partes. Como un conocido analista decía, si los seres humanos somos capaces de desencadenar conflictos, entonces debemos ser capaces de resolverlos.

César Bedoya García  
Sociólogo. Experto en temas de facilitación de diálogos y métodos transformativos para el abordaje de conflictos.  
Consultor socio de ProDiálogo.