



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

CONSTRUYENDO CONSENSOS EN LA MINERÍA ARTESANAL

DESDE EL CONFLICTO MINERO, HACIA LA FORMALIZACIÓN DE LA MINERÍA
ARTESANAL EN LA ZONA DE LA RINCONADA, PERU



projekt



consult

PROYECTO



GAMA

CONSTRUYENDO CONSENSOS EN LA MINERÍA ARTESANAL

DESDE EL CONFLICTO MINERO, HACIA LA FORMALIZACIÓN DE LA MINERÍA
ARTESANAL EN LA ZONA DE LA RINCONADA, PERU

Texto:

Edgardo Garcia Larralde

Guillermo Medina

Michael Priester

Fotos:

Felix Hruschka

Guillermo Medina

Noviembre 2008

INDICE

1	CONFLICTOS ENTRE LA MINERÍA ARTESANAL Y LA MINERÍA INDUSTRIALIZADA	3
2	EL ENTORNO: ZONA DE LA RINCONADA Y CERRO LUNAR	3
3	ANTECEDENTES	
3.1	La problemática legal	6
3.2	El aspecto técnico - minero	6
3.3	El aspecto ambiental	6
3.4	Los aspectos sociales-laborales:	7
3.5	Los aspectos sociales:	7
3.6	Presencia del Estado	8
3.7	Aspectos económicos:	8
		9
4	LOS INICIOS Y DESAFÍOS FUNDAMENTALES	
4.1	La situación inicial	10
4.2	Desafíos fundamentales	10
		13
5	EL PROCESO	
5.1	Un Momento Oportuno	14
5.2	Enfoque estratégico: elementos clave	14
5.3	Instrumentos	15
5.4	El Proceso Paso a Paso	16
5.5	El papel de proyecto GAMA	18
		20
6	LA SOLUCIÓN ACORDADA	
		22
7	LECCIONES APRENDIDAS	
7.1	La palabra clave de un proceso efectivo es acompañamiento	24
7.2	Un primer paso: construir relaciones de respeto entre actores	24
7.3	Hay que avanzar sin prisa, pero sin pausa	25
7.4	Es vital el apoyo efectivo de las autoridades competentes	25
7.5	Es necesario un equipo local capacitado y efectivo	26
		26
8	EL CASO LA RINCONADA COMO EJEMPLO PARA LA SOLUCIÓN DE OTROS CONFLICTOS	27
9	SUGERENCIAS GENERALES BASADOS EN EL CASO	27

LISTA DE ABREVIACIONES

Au	Oro
CECOMIRL	Central de Cooperativas mineras Rnconada Lunar de oro
CMA	Corporación Minera Ananea
CS	Comisión de seguimiento
DREM	Dirección Regional de Energía y Minas
GAMA	Gestión Ambiental en la Minería Artesanal
IGV	Impuesto General a las ventas
INDECOPI	Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual
INEI	Instituto nacional de estadística e información
Ltda.	Limitada
MAPEM	Minería artesanal y pequeña minería
MdyN	Mesa de diálogo y Negociación
MEM	Ministerio de Energía y Minas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
Oz	Onza
PEA	Población económicamente activa
PEMIN	Pequeña Minería
S.A.	Sociedad anónima
SAC	Sociedad anónima Cerrada
SMRL	Sociedad Minera de responsabilidad limitada
SUNARP	Superintendencia nacional de administración de registros públicos
TM	Tonelada Metrica



1. CONFLICTOS ENTRE LA MINERÍA ARTESANAL Y LA MINERÍA INDUSTRIALIZADA

Aparte de conflictos a nivel geopolítico motivados por recursos minerales, los conflictos a nivel comunitario son un tema en incremento afectando el sector minero entero en muchos países, el Perú no es la excepción. En el caso de la minería artesanal, los conflictos entre comunidades y operadores mineros, que son parte de las comunidades; son inherentemente menos frecuentes; sin embargo, los conflictos entre mineros artesanales informales y concesionarios mineros son frecuentes.

La clave para el control y prevención de conflictos locales es la formalización de la minería artesanal. Esto puede lograrse abriendo la oportunidad para que las comunidades obtengan concesiones mineras, o propiciando contratos legalmente válidos entre concesionarios y mineros artesanales. Un buen ejemplo es el sector de minería artesanal en el Perú, donde, desde la introducción de una ley para minería artesanal en el 2002, aproximadamente 1000 operaciones artesanales fueron legalizadas o se encuentran en este proceso, sin crear conflictos mayores y en muchos casos



2. EL ENTORNO: ZONA DE LA RINCONADA Y CERRO LUNAR

La Rinconada, Cerro Lunar y algunas pequeñas comunidades aledañas están ubicadas en la región de Puno, en el sureste peruano, cerca de la frontera con Bolivia, en la Sierra Sur Oriental de Los Andes, a alturas entre los 5.000 y 5.400 metros sobre el nivel del mar. La actividad económica principal de estas comunidades es la minería aurífera, que constituye la base de sustentación fundamental de aproximadamente 20.000 personas, de las cuales unas 8.000 realizan actividad minera directa y el resto lo constituyen, familiares y otros de actividades vinculadas o dependientes de la actividad minera. Los negocios diversos que existen en esas comunidades - comercio de víveres y ropa, bares, venta de herramientas y

repuestos, talleres mecánicos, puestos de compra de oro – se desarrollan en estrecha relación de dependencia con la economía minera local.

La Rinconada, Cerro Lunar y las comunidades aledañas son expresión, en gran medida, de las respuestas construidas por sectores populares peruanos a las difíciles condiciones económicas y sociales que han tenido que soportar durante años, debido a las complejas situaciones de crisis vividas por el Perú. Estas comunidades son 'marginales' en muchos sentidos: sus habitantes no gozan de servicios públicos básicos de salud, educación, seguridad, o los reciben sólo parcialmente; y las actividades que se



Foto 2: Calle principal en el centro minero de La Rinconada

La Rinconada, Cerro Lunar y aldeaños, conforme a los resultados del Censo de Población efectuado en abril del 2002 (INEI-Care-Red Titicaca, GAMA); contaban con una población total de 12,680 habitantes, constituyéndose en los centros poblados de mayor magnitud poblacional del distrito (Ananea) y de la provincia (San Antonio de Putina), sí las referenciamos con la población estimada por el INEI para el año 2002 en el ámbito de distritos, provincias del departamento de Puno.

Corrigiendo las distorsiones por población no censada en esa oportunidad y por el incremento poblacional originado por la actual

“fiebre del Oro” se puede asumir, actualmente, una población del orden de los 20,000 habitantes; pero que a nuestro juicio mantiene básicamente la estructura y distribución poblacional en cuanto sexo, edad, procedencia, actividad principal, morbilidad y otros indicadores evidenciados en el censo del 2002 y en base a este supuesto se asumen validadamente las siguientes apreciaciones:

Del total de personas censadas el 58 % son varones. La población es relativamente joven, observándose que aproximadamente el 30% son menores de 15 años, mientras que a partir de los 65 años la proporción es bastante pequeña (0.5%), como consecuencia de las exigencias de la

“con relación a la ocupación principal, del total de la población el 20.9% es obrero o saquero, el 7% pallaquero, resultando los tipos de ocupación específicos más importantes relacionados con la actividad minera. Sin embargo, es necesario agregar las proporciones de las ocupaciones

contenida en “otros” (ver anexos) y que están directamente relacionadas a la actividad extractiva, con lo cual se obtiene una cifra de casi la mitad de la población (42.5%) que sería la proporción representativa de la actividad principal en La Rinconada y alrededores”



Foto 3: Vista general de Cerro Lunar

3. ANTECEDENTES

Desde los años 70 del siglo pasado se realizan, de manera ininterrumpida y en incremento, actividades de minería aurífera artesanal en la zona de La Rinconada.

La zona de “La Rinconada” es trabajada por mineros artesanales, desde 1950 y la historia más reciente y relevante se resume a continuación.

1979

El Sr. Tomás Cenzano Cáceres constituyó la **Cía. Minera Aurífera Ana María S.A.**

1987

El Sr. Tomás Cenzano Cáceres transfiere el 100% de la Cía. Minera Aurífera Ana María S.A. al Sr. Francisco Cárdenas y le cesiona sus concesiones Ana María, hasta el 2007.

1993 – 1994

El Sr. Tomás Cenzano Cáceres, vende el 51 % y 49 % de las concesiones Ana María, con carga hipotecaria al Banco Minero; a **METALFIN** y a la Cooperativa San Francisco de La

1997

Se constituye la SMRL Ana María de Puno, formada por METALFIN (51%) y Cooperativa Minera San Francisco de La Rinconada Ltda. (49%).

1998

Se conforma la empresa “Corporación Minera Ananea S.A.”, Mediante Escritura Pública extendida el 08 de Julio de 1998, ante el Notario de Lima, Dr. Manuel Reategui Tomatis,

Los litigios que se suscitaron entre el concesionario primigenio (Sr. Tomas Cenzano) y el cesionario (Sr. Francisco Cárdenas) generaron un ambiente de indefinición, que en cierta medida fomenta la presencia de mineros informales, con los cuales, las partes en conflicto; pretendían consolidar sus posiciones. La situación expuesta aunada al desempleo y pobreza críticas, agravadas por una prolongada sequía que sufrió el Departamento de Puno, determinaron un crecimiento explosivo de la informalidad, hasta tornarla casi incontrolable.

3.1 La problemática legal

La problemática legal, se manifestaba en el usufructo, mayormente por parte de los mineros cooperativizados y mineros informales; de los yacimientos, que están asentados en derechos mineros de la “Corporación Minera Ananea SAC”.

Subsiste como problema, en principio; el hecho de que un número importante de mineros informales no están incorporados en la reciente

solución a los conflictos de titularidad y que aún los “contratistas”(Cooperativizados), todavía no se involucran totalmente en una formalidad integral sobre todo en aspectos laborales, de seguridad e higiene minera y ambiental.

3.2 El aspecto técnico - minero

En el aspecto técnico - minero; Las leyes de cabeza del mineral, son erráticas; pudiendo llegar incluso hasta 15 Oz Au/TM, con una fineza entre 870 a 900 milésimos.

Las labores subterráneas de desarrollo y explotación son, en gran parte de secciones pequeñas (altura máxima 1.20 m), inseguras, en algunos casos sin sostenimiento a pesar de que están debajo del glaciar (existen cortadas de más de 100 mt. en nieve perpetua) y por lo tanto con alto riesgo de derrumbe; humedecimiento e inundaciones.

El método de explotación, es el denominado “busconeo”, altamente selectivo, siguiendo cualquier dirección en la búsqueda del mayor enriquecimiento y por lo tanto depredando el yacimiento.

La ventilación de las labores de los mineros informales es deficiente.

No todos los accidentes, incluso los fatales, eran reportados a la autoridad competente.

Los métodos de explotación y beneficio involucran dos niveles de

3.3 El aspecto ambiental

Los métodos de concentración y molienda son rudimentarios, recurriéndose mayormente al uso de quimbaletes, para operaciones simultáneas de molienda y amalgamación. Hace más de 5 años se han introducido algunos trapiches ó molinos chilenos, que igualmente realizan operaciones simultáneas de molienda y amalgamación, con la consiguiente contaminación y pérdida de Mercurio al ambiente

El uso intensivo de mercurio en los quimbaletes, la quema de la amalgama al aire libre ó en cabinas inapropiadas, constituyen el principal factor de contaminación ambiental.

Los desechos industriales, domésticos y sanitarios, constituye también serios agentes de contaminación ambiental en zona de "La Rinconada". Las aguas y relaves con mercurio discurren al río Lunar de Oro; desembocando en la Laguna de La Rinconada.

En los últimos años, se viene registrando como resultado del intenso laboreo minero, en algunos casos mecanizado; una especie de "efecto invernadero" que esta coadyuvando al proceso de desglaciación del área, con la consiguiente mayor incidencia de deslizamientos de nieve, que incluso

ha ocasionado perdidas de vidas humanas.

3.4 Los aspectos sociales-Laborales:

Los salarios se acuerdan verbalmente, en pocos casos se pagan con dinero y en la mayoría lo hacen bajo la modalidad del "cachorro", que es un sistema en el cual el obrero trabaja en forma gratuita para "El contratista" durante un periodo de 28 30 días al mes, a cambio de trabajar para si, durante 1 ó 3 días (según sea la operación mecanizada o manual) extrayendo el mineral para su beneficio.

A esta modalidad del "cachorro", se le ha pretendido identificar como "pago en especie", cuando en realidad constituye algo muy aleatorio y de azar; porque se puede dar el caso que durante los días autorizados para "cachorro" no se obtenga ninguna cantidad de mineral ó metal valioso y en consecuencia no se obtiene ninguna retribución o pago.

Las condiciones de trabajo son duras, tanto por los factores ambientales propiamente dichos (altura y frío) como por las dimensiones reducidas en la mayoría de los frentes de trabajo. Los trabajadores no cuentan con ningún tipo de seguridad social en casos de enfermedades, accidentes o muerte.



Foto 4: Infraestructura Deficiente en la Rinconada

3.5 Los aspectos sociales:

La Salud, no solamente está relacionada a las difíciles condiciones del trabajo minero y su entorno geográfico, sino también a la situación de salubridad de los campamentos, que carecen de los servicios sanitarios básicos.

Educación: Los informes del censo oficial efectuado por el INEI (Abril del 2002) indican que los trabajadores dependientes e independientes cuentan con niveles aceptables de instrucción, lo cual es muy importante para la implementación de programas de capacitación y formalización.

Organización: El fortalecimiento organizativo y de mayor participación ciudadana, en lo cual ha contribuido el Ministerio de Energía y Minas, el Proyecto GAMA, instancias del Gobierno Regional e instituciones, tales como La OIT y la ONG Red Titicaca, ha posibilitado la constitución de los Consejos de Desarrollo La Rinconada y Cerro Lunar, quienes representan a las diferentes organizaciones sociales y autoridades de la Comunidad Minera.

3.6 Presencia del Estado

En la zona de La Rinconada la presencia del Estado es muy limitada,



Foto 5: Campamento minero La Rinconada en 5.200 m de altura snm.

De otro lado en La Rinconada, Cerro Lunar y Riticucho habitan pobladores de hasta segunda generación, por lo que el mito actual de que solo se trata de poblaciones flotantes, también hay que tomarlo con reservas

La limitada presencia del estado se manifiesta, actualmente; en la existencia precaria de Escuela; Colegio, Posta Médica, Juzgado de Paz y Autoridad Municipal todavía incipiente, como para afrontar los urgentes problemas y carencias de saneamiento y servicios básicos. El puesto policial esta por reinstalarse.

3.7 Aspectos económicos:

La producción anual de oro se estima en 2.4 TM/Au, cuyo valor bruto a cotizaciones actuales es del orden de US\$ 65'000,000.

La comercialización del oro producido

por los mineros artesanales / informales se hace a través de una red de acopiadores directos o contratados por empresas con sede en Juliaca – Lima.

No existe entidades privadas o publicas a las cuales los mineros artesanales puedan recurrir para un arbitraje de conflictos resultantes del peso y fineza de oro, que generalmente establece el comprador.

Un aspecto sensible a todos los mineros artesanales legalizados, informales o no y obviamente a los de La Rinconada y aledaños, es el relacionado con la tributación. Se sostiene que estos eluden impuestos, lo que es cierto en forma relativa; por cuanto, por su propia informalidad, al no llevar registros contables de las adquisiciones que efectúan y que



4. LOS INICIOS Y DESAFIOS FUNDAMENTALES

4.1 La situación inicial

Hacia mediados del año 2004, el Proyecto Gama sostuvo una serie de reuniones con representantes de las cooperativas minero-artesanales de La Rinconada y Cerro Lunar (Puno), sobre diversos aspectos tecnológicos y legales referidos a la minería artesanal. Un tema central de dichos encuentros fue la formalización de la minería artesanal, sus ventajas y los caminos para lograrla. A partir de dichos intercambios iniciales, el Proyecto GAMA recibió de las tres cooperativas mineras (Cooperativa Minera Lunar de Oro Ltda., Cooperativa Minera San Francisco de Rinconada Ltda., y Cooperativa Minera Cerro San Francisco Ltda.) que operan en las citadas comunidades una petición formal de asistencia técnica, para la formalización de la minería artesanal que realizaban.

La formalización era vista por los dirigentes mineros artesanales como un proceso que podría proporcionarles seguridad jurídica y mejores condiciones de trabajo, ambientales y de vida y en tal sentido informaron a Proyecto Gama de un interés fundamental que los animaba: la resolución satisfactoria del conflicto que mantenían desde hacía más de 10 años con la Corporación Minera Ananea, empresa peruana titular de derechos mineros en La Rinconada,

Cerro Lunar y zonas aledañas. Los dirigentes sabían que la superación de la tensa situación conflictiva existente entre los mineros artesanales y la Corporación, era un paso necesario y determinante en el proceso de formalización que querían asumir. A tal efecto, propusieron al Proyecto Gama que asumiera el papel de agente promotor y facilitador de la resolución del conflicto existente.

La petición recibida de los dirigentes de las cooperativas mineras llevó al Proyecto Gama a iniciar intercambios exploratorios, en mayo 2004, con un consultor internacional especialista en desarrollo sustentable, con amplia experiencia en procesos de resolución y manejo de conflictos entre actores sociales (Edgardo García Larralde). La visita a Perú realizada por el consultor entre los días 2 y 11 de julio 2004, fue resultado de esas conversaciones iniciales.

Esa primera visita del consultor tuvo como propósito fundamental realizar encuentros preliminares con los actores principales de la minería en La Rinconada, Cerro Lunar y comunidades aledañas (incluyendo las autoridades competentes), para recabar información sobre lo que estaba ocurriendo y las opciones de solución, desde la perspectiva de los propios actores involucrados. Los encuentros sostenidos en esa visita inicial tuvieron como objetivo

manifestaron su disposición de iniciar cuánto antes el proceso de diálogo propuesto. Este primer acuerdo informal fue asumido por los siguientes actores, en reuniones separadas con Proyecto Gama y el consultor: la Corporación Minera Ananea (CMA); las tres cooperativas mineras de La Rinconada, Cerro Lunar y comunidades aledañas; y las autoridades de la Dirección Regional de Energía y Minas en Puno (DREM-Puno) y de la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gobierno Regional de

Puno.

El 15 de septiembre 2004, en las oficinas de la CMA en Lima, se realizó la reunión de instalación del proceso de diálogo y negociación. En la reunión, coordinada por Proyecto Gama, participaron representantes de la Corporación y de las tres cooperativas mineras. De esa sesión inicial se levantó el Acta de la Reunión de Instalación, suscrita por todos los participantes. En ese documento, primera manifestación formal de acuerdo entre los protagonistas, los firmantes

“solamente a través de un diálogo transparente y constructivo se puede aspirar a soluciones sostenibles en un ambiente de armonía y paz ... que permita alcanzar los objetivos de bienestar de ambas partes en armonía con el medio ambiente ...”.

A consecuencia de los acuerdos de la reunión de instalación, el 10 de noviembre 2004, en la ciudad de Juliaca (Puno), se realizó la primera sesión formal de la Mesa de Diálogo y Negociación (MDyN), facilitada por el consultor contratado por Proyecto Gama. De esa sesión inicial emergieron, como primer producto tangible significativo

Cuadro :REGLAS ACORDADAS PARA TRABAJAR JUNTOS

**UN PRIMER RESULTADO:
REGLAS ACORDADAS PARA TRABAJAR JUNTOS**
(aprobadas por unanimidad en la primera sesión de la Mesa de Diálogo y Negociación, realizada en la ciudad de Juliaca el 10 de noviembre 2004)

“En el proceso de diálogo y negociación que estamos iniciando voluntariamente, las partes nos comprometemos a:

- ✓ tratarnos unos a otros con respeto y consideración (a no insultar ni utilizar calificativos personales);
- ✓ no utilizar presiones indebidas (amenazas, intimidación, represalias);
- ✓ buscar el consenso como base de las decisiones que tomaremos;
- ✓ mantener la confidencialidad: ninguna información revelada en el proceso podrá ser utilizada por una de las partes para perjudicar a otra (ni en un juicio contra una de las partes);
- ✓ implementar mecanismos adecuados de información, consulta y decisión al interior de nuestras organizaciones, de manera de garantizar que las decisiones tomadas durante el proceso de diálogo y negociación sean expresión de la voluntad real de los actores representados por nosotros, y en consecuencia sean respetadas por todos y puedan mantenerse de manera efectiva en el tiempo;
- ✓ cumplir de buena fe las acciones acordadas por consenso;
- ✓ informar regularmente a nuestros socios, miembros, directivos, accionistas de los acuerdos y avances alcanzados en el proceso; ✓ acreditar formalmente como representantes nuestros ante el proceso de diálogo y negociación, a nuestras máximas autoridades.

II. Adicionalmente, acordamos que las partes participantes en el proceso

Aprobamos adicionalmente, también por unanimidad, las siguientes reglas para esta primera sesión de diálogo y negociación:

- Cada una de las personas presentes tendrá el derecho a tomar la palabra cuántas veces quiera, en cada uno de los puntos.

- Se procederá a hacer uso de la palabra uno por uno, para lo cual los que deseen tomar la palabra lo indicarán al facilitador, quien llevará el orden y otorgará el derecho de palabra.
- Se hará uso de la palabra durante 5 minutos como máximo, en cada



Foto 6 : Atravesando las alturas de La Rinconada

4.2 Desafíos fundamentales

Durante las reuniones y conversaciones iniciales con los dirigentes mineros y con los representantes de la CMA, y desde la primera sesión de la MDyN, se pusieron de manifiesto tensiones y temores que habrían de acompañar al proceso como fuerzas subyacentes a él, durante los meses siguientes. Esas fuerzas – con frecuencia ocultas, en otras ocasiones a penas disimuladas, y a veces expresadas abiertamente – tuvieron un efecto determinante en las dinámicas del proceso. El siguiente es un resumen de esas fuerzas subyacentes, las cuales, sin duda, constituyeron la fuente principal de los desafíos fundamentales que enfrentó el proceso de diálogo y negociación entre los mineros artesanales y la CMA, facilitado por Proyecto Gama.

- **La profunda desconfianza mutua** entre los dirigentes de las cooperativas mineras y los

representantes de la CMA, expresión de largos años de conflicto plenos de situaciones de confrontación abierta (las cuales incluyeron incidentes de violencia).

- **La idea de la confrontación como relación inevitable** (hasta necesaria), estrechamente vinculada a la situación anteriormente descrita. Esta creencia es, quizás, también expresión de una cultura (valores, creencias, actitudes, conductas) arraigada en procesos sociales diversos, recientes e históricos. Central a esta cultura del conflicto está la creencia según la cual “o gano yo y tú pierdes; o ganas tú, y en ese caso yo pierdo”, que al inicio del proceso parecía ser compartida por todos los protagonistas.
- **La escasa presencia y poca efectividad de las autoridades públicas** competentes en La Rinconada, Cerro Lunar y comunidades aledañas.

- **Escasa confianza hacia las autoridades públicas**, tanto de parte de los dirigentes mineros como de los representantes de la CMA (sentimiento estrechamente vinculado a la situación antes señalada).
- **Tensiones entre los dirigentes y las bases de las cooperativas mineras**, las cuales comenzaron a aflorar en las plenarias, en asambleas de las cooperativas y en reuniones informales.

La desconfianza recíproca existente entre los protagonistas del conflicto constituyó el más significativo desafío que enfrentamos desde el comienzo y durante todo el desarrollo del proceso. Construir un piso mínimo de confianza mutua entre las partes que permitiera desarrollar debates en un ambiente constructivo, no amenazante, fue la tarea principal inicialmente asumida por el consultor y el equipo de Proyecto Gama.

La cultura de conflicto, sin duda, tenía mucho más fuerza, tradición y aceptación entre los representantes de los protagonistas principales (en términos prácticos, referidos a actitudes y conductas), que el enfoque

de diálogo respetuoso y construcción de consensos que Proyecto Gama comenzó a promover. Esa cultura se expresaba en diversas acciones concretas realizadas a diario por los protagonistas del conflicto (en sus intervenciones en actos públicos, en declaraciones a la prensa, en comunicaciones entre las partes).

Por otra parte, el consultor y el Proyecto Gama entendieron que las tensiones entre dirigentes y bases de las cooperativas mineras eran el resultado de experiencias anteriores de negociación entre dirigentes de esas organizaciones y representantes de la CMA, algunas de las cuales culminaron en acuerdos que luego fueron rechazados por sectores significativos de las bases de las cooperativas. Esos rechazos anteriores - en ocasiones acompañados por acusaciones de 'traición' dirigidas contra algunos dirigentes de las cooperativas mineras - alimentaron las tensiones existentes. Los sentimientos de desconfianza entre sectores de las bases de las cooperativas ante la posible 'traición' de sus dirigentes, nunca estuvieron ausentes durante los muchos meses que duró el proceso de diálogo y negociación entre representantes de la CMA y de las

5. EL PROCESO

5.1 Un Momento Oportuno

A pesar de los desafíos antes descritos, hubo circunstancias que favorecieron el inicio del proceso de diálogo y negociación entre la CMA y las

cooperativas mineras. Estas circunstancias determinaron un momento oportuno para el inicio del proceso. Se pueden resumir en lo siguiente:

- a) Tanto los dirigentes de las cooperativas como los directivos de la CMA tenían conciencia de la precariedad y futuro incierto que caracterizaban sus respectivas posiciones, de continuar la situación de conflicto crónico existente.
- b) En estrecha relación con lo anterior, entre los directivos y representantes de ambas partes había lo que podemos llamar fatiga de combate, una combinación de cansancio generado por las tensiones y sobresaltos de la situación conflictiva crónica, con la creciente pérdida de confianza en la efectividad de las vías empleadas hasta el momento para 'ganar la batalla' (medidas arraigadas en el conflicto y reproductoras de él).
- c) El alto grado de credibilidad logrado por Proyecto Gama ante actores claves de la minería en Perú a través de actuaciones políticamente equilibradas, socialmente constructivas y técnicamente efectivas, contribuyó a crear expectativas positivas ante los actores protagonistas del conflicto. Éstas se expresaron, sobre todo, en la aceptación, de parte de los actores citados, de la opción de solución propuesta y del rol de Proyecto Gama como agente coordinador y facilitador del proceso.
- d) Las autoridades regionales de Puno, en especial la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del

Medio Ambiente, así como la DREM-Puno, habían entendido que la formalización de la minería en la región sería un proceso complejo que requeriría nuevos consensos entre los protagonistas de dicha actividad económica. Por ello, desde el inicio esas autoridades le prestaron apoyo activo y constructivo al proceso, trabajando en estrecha colaboración con Proyecto Gama.

5.2 Enfoque estratégico: elementos clave

Entre julio y septiembre 2004, el consultor y el equipo humano de Proyecto Gama diseñaron un enfoque de abordaje del conflicto que incluía las siguientes metas prácticas, como elementos ordenadores de la estrategia que sería empleada para promover el proceso de diálogo y negociación que se iniciaba.

- Construir relaciones de confianza entre las partes, a través de actividades prácticas que promovieran acercamientos y mayor conocimiento recíproco entre los protagonistas del conflicto, así como la transparencia del proceso de negociación.
- Construir una agenda flexible y acordar reglas para trabajar juntos, para asegurar un

- Apoyar procesos de fortalecimiento de actores locales, en estrecha relación con el punto anterior, para asegurar que los logros y beneficios del proceso pudieran ser adecuadamente valorados, asumidos y mantenidos en el tiempo.
- Arraigar/fortalecer entre los actores la idea de 'proceso nuevo', con el objeto de superar sentimientos inerciales de pesimismo alimentados por experiencias anteriores, y abrir expectativas distintas a la de la inevitabilidad del conflicto.
- Avanzar por varias vías y propiciar sinergias, en la comprensión de que los temas clave del proceso de diálogo, negociación y resolución de conflicto serían los más difíciles de resolver, y que por ello su abordaje efectivo requería el desarrollo de relaciones constructivas y expectativas positivas entre los actores protagonistas del proceso. Para facilitar ese desarrollo, esta meta propuso avanzar en varias direcciones (no sólo en torno al eje central de los asuntos medulares del conflicto), con la finalidad de alcanzar logros tangibles en asuntos de menor jerarquía.
- Construir juntos una 'victoria temprana', como resultado del punto anterior. La meta era

alcanzar logros modestos en asuntos prácticos en los que los actores tuvieran interés compartido (por ejemplo, el mejoramiento del suministro de energía eléctrica en la zona de La Rinconada), de modo de crear expectativas positivas y mayor confianza en el proceso asumido, entre los actores protagonistas del conflicto.

Las metas anteriores, elementos clave de la estrategia concebida, fueron asumidas como objetivos interdependientes. El logro de cada una de las metas debía facilitar el logro de las otras. En términos fundamentales, el objetivo estratégico central de dichas metas era propiciar un proceso de aprendizaje compartido capaz de generar cambios significativos en las motivaciones y actitudes de los protagonistas del conflicto, que dieran lugar al desarrollo de nuevas conductas y relaciones entre ellos.

Durante todo el transcurso del proceso, se hizo énfasis en la identificación de los intereses fundamentales de los protagonistas, de manera de propiciar el reconocimiento recíproco de aspiraciones y expectativas legítimas y la exploración de 'terreno común', conformado por intereses compartidos o complementarios.

5.3 Instrumentos

En base a su experiencia en diversos contextos socio-culturales, el



Foto 7: Mesa de Dialogo y Negociación durante el proceso de la mediación del conflicto

- b) **Plenarias**, que fueron definidas como reuniones de información abiertas a la participación de los interesados, en las cuales el facilitador y las partes involucradas en el proceso de diálogo y negociación, informarían sobre distintos aspectos de interés para los actores involucrados en la minería en La Rinconada y lugares aledaños, y contestarían las preguntas formuladas por los asistentes. Las plenarias fueron concebidas como instrumento de información, sensibilización e educación dirigido a las bases de las cooperativas para facilitar la comunicación entre los dirigentes y los miembros de base de dichas organizaciones sobre los avances y acuerdos logrados en el proceso de diálogo y negociación en marcha. En ese sentido, las plenarias fueron herramienta para la superación de la desconfianza y la hostilidad hacia la CMA y hacia el mismo proceso, sentimientos ampliamente extendidos entre los mineros artesanales. Se acordó, a propuesta del facilitador, que las fechas de las plenarias, el lugar dónde se realizarían y los temas o asuntos a presentar en ellas, serían decididos por los actores en las sesiones de la Mesa de Diálogo y Negociación.
- c) Una **Comisión de Seguimiento**, cuyas funciones fundamentales eran las de asegurar el seguimiento a las acciones acordadas por los actores en la Mesa de Diálogo y Negociación, evaluar la efectividad de dichas acciones, así como sus limitaciones, y proponer a los actores participantes los correctivos y ajustes que estimase necesarios o convenientes. Esa



Foto 8: Plenaria con los mineros artesanales de La Rinconada

5.4 El Proceso Paso a Paso

En noviembre 2004, a poco menos de dos meses después de la reunión de instalación, se realizó en Juliaca la primera sesión de la MDyN, la cual fue precedida por una sesión plenaria abierta. La plenaria, a la cual asistieron aproximadamente 50 mineros y 3 representantes de la CMA, sirvió para informar a los interesados en torno a las metas concretas del proceso que se estaba iniciando, y de los criterios y filosofía que lo animarían en adelante. La participación de los mineros en la plenaria fue más bien pasiva: se limitaron, en lo fundamental, a escuchar los planteamientos del consultory de Proyecto Gama.

Durante la sesión inaugural de la MDyN hubo momentos de tensión entre los representantes de las cooperativas

mineras y los de la CMA, y algunas declaraciones acusatorias abruptas (de ambas partes). No obstante, la sesión alcanzó el primer logro tangible del proceso, al aprobar por unanimidad las reglas para trabajar juntos (ver Cuadro).

Tanto la plenaria como la sesión inicial de la MDyN permitieron generar un clima de cauteloso optimismo entre los dirigentes y representantes de los actores protagonistas de la minería en la zona de La Rinconada y comunidades aledañas, así como expectativas positivas entre las autoridades regionales de Puno participantes (la Dirección Regional de Minería – DREM Puno - y la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gobierno Regional de Puno).



Foto 9: Mesa de Dialogo y Negociación

“Las características de conflictividad, notoriedad y permanencia de los problemas de la minería en la zona de La Rinconada le dan un carácter emblemático en el Perú a esa problemática y a esa zona ... lograr la resolución de los conflictos mineros allí, o al menos lograr avances significativos en ese sentido, puede tener implicaciones positivas más allá de la región de Puno ...”

Félix Hruschka

Coordinador Internacional de Proyecto Gama-Perú

Esa etapa inicial, en la cual se realizaron 4 sesiones de la MDyN y 2 plenarios en a penas 5 meses, estuvo marcada por el optimismo y la franca mejoría en las relaciones entre los representantes de los cooperativistas mineros y los directivos de la CMA. En esa etapa se evidenciaron claramente dos de los desafíos a los que el proceso se enfrentó, antes mencionados: la escasa presencia efectiva de las autoridades competentes en la zona de La Rinconada y en las dinámicas del conflicto existente, y la poca confianza que tenían en dichas autoridades tanto la CMA como los mineros

artesanales.

A finales de mayo 2006, en sesión de la MDyN realizada en Lima, el principal representante de la CMA ofrece vender a las cooperativas un paquete mayoritario de acciones de la CMA. Los representantes de las cooperativas muestra interés en la oferta, y en los meses siguientes realizan con sus afiliados asambleas y reuniones de información y consulta sobre la oferta. Los dirigentes y delegados de las cooperativas informan a Proyecto Gama-Perú que sus miembros están mayoritariamente dispuestos a

5.5 El papel de proyecto GAMA

El papel desempeñado por el equipo humano del Proyecto Gama-Perú fue factor clave de éxito. El consultor internacional, quien no residía en el país, fue integrado a dicho equipo en el rol de coordinador general del proceso y facilitador de las sesiones de diálogo y negociación entre actores. El consultor viajaba al país cuando se realizaban sesiones de la MDyN y plenarias, ocasiones que eran aprovechadas para sostener reuniones de evaluación y planificación con los miembros directivos de Proyecto Gama-Perú con responsabilidades directas en la conducción del proceso, y frecuentemente también con los actores protagonistas del mismo.

La división de roles fundamentales entre el consultor y el resto del equipo de Proyecto Gama-Perú se estableció desde los inicios. El consultor reunía amplia experiencia práctica en la promoción y facilitación de procesos de diálogo, negociación y resolución de conflicto entre actores, lo que le permitía manejar con soltura elementos conceptuales y metodológicos apropiados (basados, sobre todo, en la sistematización de experiencias prácticas). Por su parte, el equipo humano del Proyecto Gama-Perú residente en el país reunía dos condiciones clave: a) tenía excelentes relaciones con actores clave de la minería en la región de Puno, fundamentadas en el respeto

FACTOR CLAVE DE ÉXITO

Las relaciones constructivas y de confianza recíproca desarrolladas por el equipo humano del Proyecto Gama-Perú con los protagonistas de la minería en La Rinconada y Cerro Lunar, aseguraron una excelente plataforma a partir de la cual promover y facilitar el proceso de diálogo y negociación entre los mineros artesanales y la Corporación Minera Ananea,

El reto fue conjugar efectivamente ambas dimensiones de conocimiento de manera práctica, para construir e implementar una estrategia coherente y flexible de promoción, orientación, facilitación, apoyo y acompañamiento al proceso de negociación entre los actores clave de la minería aurífera en las mencionadas comunidades. Esto exigió la integración efectiva del consultor al equipo de Proyecto Gama-Perú, lo cual requirió desarrollar comunicaciones regulares entre él y el

resto del equipo. Esto se pudo lograr con bastante efectividad durante los tres años que duró el proceso, a pesar de los constantes viajes del consultor en labores profesionales a diversas regiones del mundo.

El equipo humano de Proyecto Gama-Perú que residía en el país asumió las tareas fundamentales de registro y apoyo logístico inherentes al proceso: establecer la fecha y asegurar el lugar de las sesiones, y realizar la convocatoria

a todos los participantes; corregir dichos borradores y redactar la versión definitiva de cada acta, en base a las observaciones y aportes hechos por los participantes; asegurar que todos los participantes suscribieran las actas definitivas; y distribuir las actas definitivas, debidamente firmadas por todos los participantes, a los actores protagonistas del proceso. Esas labores, fundamentales para asegurar transparencia, comunicaciones confiables y credibilidad al proceso, fueron cumplidas por Proyecto Gama-Perú desde su rol de Secretaría Técnica de la MDyN (rol que fue acordado por decisión unánime de los actores protagonistas del proceso desde su inicio).

El mismo equipo humano desempeñó, adicionalmente, tareas fundamentales de acompañamiento a los actores participantes en la MDyN. Éstas incluían orientación y asistencia técnica a dichos actores entre sesiones de la MDyN, sobre diversos aspectos de los temas en discusión, e incluso de los acuerdos alcanzados, que en ocasiones suscitaban dudas o temores entre algunos participantes. Esta labor de acompañamiento permanente tuvo mucha importancia, sobre todo durante los períodos de tensión e incertidumbre que vivió el proceso. En lo fundamental, el equipo humano de Proyecto Gama-Perú cumplió esas tareas desde la Secretaría Técnica y la Comisión de Seguimiento. Esa labor incluyó no sólo reuniones formales y

FACTOR CLAVE DE ÉXITO

El efectivo acompañamiento a los actores de la MDyN por parte del equipo humano de Proyecto Gama-Perú, constituyó un factor decisivo que permitió a dichos actores superar dudas, incertidumbre y períodos de tensión, y sortear dificultades y situaciones imprevistas. Ese

Ese contacto permanente con los actores, mantenido a través de reuniones formales y conversaciones informales, se constituyó en 'termómetro' del proceso; permitió al equipo humano de Proyecto Gama-Perú percatarse de cambios ocurridos en las expectativas y motivaciones de los actores, y facilitó la adopción de medidas

6. LA SOLUCIÓN ACORDADA

Después de año y medio de negociación con la expectativa de suscribir un “Contrato de Explotación”, como medio de encaminarse a un proceso de formalización sostenible, se llegó a las instancias de abordar aspectos cruciales tales como : (i) la alternativa de suscripción de un solo o múltiples contratos de explotación, (ii) forma y efectividad de la contraprestación, (iii) áreas que serían materia del contrato, (iv) plazo del contrato, (v) tipos de labores existentes dentro del área que sería materia del contrato, entre los más relevantes; que condujeron a situaciones que bordearon la posibilidad del fracaso, pero afortunadamente primaron los consensos básicos que se lograron en la MDyN, en base a relaciones armoniosas de confianza entre las partes y respeto mutuo que arraigaron una cultura de diálogo y la idea de un “proceso nuevo” los que posibilitaron la apertura para analizar otras alternativas.

En estas condiciones el señor Jorge Bedoya en representación de CMA planteó la propuesta de suscribir un contrato de compra-venta de acciones y cesión de acreencias de CMA a la Central de Cooperativas (CECOMIRL LTDA), señalando que la propuesta formulada por la empresa no cambiaba el objetivo sustancial de la MDyN. por cuanto la formalización es un proceso que no termina con contratos de explotación o

transferencia, sino más bien aspira a la sostenibilidad de la actividad minero artesanal en la zona.

A su turno, los representantes de las Cooperativas Mineras y de la Central de Cooperativas, señalaron que consideraban que los fines y objetivos de la MDyN continúan siendo vigentes en relación al tema de la formalización; por lo que en asamblea ratificaron su decisión de continuar el diálogo y evaluar oferta de CMA, aceptando finalmente que la negociación relacionada con la transferencia, debería realizarse en el marco de la MDyN.

En base al reseñado consenso previo, en la ciudad de Arequipa, el 21 de marzo del 2007, reunidos los representantes de las Cooperativas Mineras de San Francisco de Rinconada Ltda., Cerro San Francisco Ltda. y Lunar de Oro Ltda.; agrupadas en la Central de Cooperativas Mineras de Rinconada y Lunar de Oro Ltda. (CECOMIRL LTDA) y el Sr. Jorge Bedoya Torrico en representación de un grupo mayoritario de accionistas y acreedores de Corporación Minera Ananea ante INDECOPI, suscribieron: **el Acuerdo de Intención sobre la compra-venta del 56.21% de las acciones de Corporación Minera Ananea S.A y del 52.01 % de las acreencias de la Junta de Acreedores ante INDECOPI.**

Posteriormente se suscitaron los siguientes acontecimientos relevantes, que se reseñan cronológicamente:

15 de Agosto del 2007, se suscriben en el auditorio del Ministerio de Energía y Minas y con la presencia del señor Vice Ministro de Minas y congresistas de la republica representantes de la Región Puno los contratos de transferencia de acciones y

La desconfianza, que creíamos superada entre los protagonistas de la MDyN; afloro sorpresiva y peligrosamente en la mañana misma de la firma protocolar de los contratos, cuando surgió la confrontación por la designación de la notaria donde se procesaría la suscripción formal y legal de los contratos, la prosecución de los trámites pertinentes y la custodia de los cheques que garantizaban el pago del 50% de monto transado por la compra-venta de acciones y acreencias. Los mineros sostenían que se trataba de una notaria "a fin" a CMA y la empresa a su vez, ya no estaba dispuesta a hacer más concesiones,

Por lo que pude apreciar, el aparentemente intrascendente impase, pero de real antagonismo entre las partes; podía ocasionar una postergación de imprevisibles consecuencias para proceso (una cosa es relatar ese momento y otra haberlo vivido).Sin embargo en la superación de este incidente y luego de asumir el "compromiso personal " de cautelar el fiel cumplimiento de los compromisos de ambas partes y obtener la renovación de su confianza, fui testigo del más impactante y emotivo acto de fé de los mineros, que elevando una plegaría a Dios , pusieron en su designio, el destino de sus actos y de las obligaciones y derechos que estaban por asumir.

Nunca sentí con tanta intensidad el impacto de un acto de fé y fervor místico y

25 de Octubre del 2007, mediante Resolución N° 3123-2007/CCO-INDECOPI, se reconoce a CECOMIRL LTDA y a las cooperativas que la conforman; como nuevos acreedores dentro del procedimiento concursal seguido en relación a Corporación Minera Ananea SA.

05 de Diciembre del 2007 y continuada el 10 de Diciembre del 2007, luego de cumplidas las formalidades del caso, se realiza la primera junta de acreedores de CMA con la asistencia del 100% de

acreedores. y la participación de CECOMIRL LTDA como acreedores mayoritarios En esta reunión se nombro al Presidente y Directores de la Junta de acreedores y al nuevo Gerente de CMA, recayendo todos los cargos en representantes de los cooperativistas mineros e igualmente se acordó la revocatoria de poderes de anteriores funcionarios. (registro en SUNARP en partida 11457135 y asiento C0008 de fecha 12 de febrero 2008)

10 de Abril del 2008 , se inaugura en la



Foto : Firmando el acuerdo **Signing the agreement**

Cuadro :¿ QUÉ SE LOGRÓ ?

SITUACION JULIO 2004

- Conflicto entre minería formal y mineros artesanales.
- Miles de mineros artesanales 'informales'.
- Clima de fuerte tensión, hostilidad.
- Escasa presencia de autoridades públicas en la zona.
- Graves problemas ambientales sin atención.
- Falta de coordinación y cooperación

SITUACION JULIO 2004

- Acuerdo entre empresa minera y

mineros artesanales.

- Formalización de miles de mineros artesanales, en proceso avanzado.
- Clima de diálogo, distensión.
- Mayor presencia constructiva de autoridades públicas en la zona.
- Creciente acción concertada para enfrentar problemas ambientales.
- Creciente cooperación y coordinación entre actores clave para atender problemas sociales.
- Predominio de actividades ilegales diversas (comerciales, otras).
- Ausencia de planes públicos efectivos para el desarrollo sustentable de la zona entre actores, para atender situación social.

7. LECCIONES APRENDIDAS

7.1 La palabra clave de un proceso efectivo es acompañamiento

Para que sea efectivo, un proceso de diálogo y negociación entre actores que se

Es necesario desarrollar un mecanismo de acompañamiento activo y permanente que permita detectar a tiempo vulnerabilidades, limitaciones y problemas de motivación entre los protagonistas, y que asegure apoyo oportuno y orientación a los actores en momentos de crisis y en situaciones imprevistas.

El equipo humano de Proyecto Gama-Perú jugó ese papel, de manera formal e informalmente, desde la Comisión de Seguimiento y desde su rol de Secretaría Técnica de la MDyN. Cuando el acompañamiento, por cualquier razón, falló o se debilitó, el proceso tendió a estancarse, llegando incluso a presentar indicios importantes de retroceso en los avances logrados en las relaciones entre los actores (esto ocurrió entre mayo y septiembre 2005, sobre todo por el incumplimiento de tareas encomendadas a una comisión técnica nombrada para una misión específica importante, aunado a fallas en el funcionamiento de la Comisión de Seguimiento recién constituida).

7.2 Un primer paso: construir relaciones de respeto entre actores

No pueden ser resueltos los muchos problemas (de salud, ambientales, sociales, tecnológicos, legales) asociados a la minería en la región de La Rinconada (y en otras regiones), sin el desarrollo de relaciones constructivas entre los actores involucrados en dicha actividad. Ésta sencilla verdad constituyó uno de los

desafíos más importantes del proceso de diálogo y negociación promovido por Proyecto Gama-Perú. Lograr que los actores protagonistas del proceso – adversarios históricos – pudieran reunirse y debatir cuestiones de vital importancia para ellos en un ambiente sereno y de respeto mutuo, fue un necesario e importantísimo logro inicial, y también un desafío permanente durante el desarrollo del proceso.

Durante los tres años que duró el proceso, hubo avances y retrocesos parciales - nunca una 'victoria total' - en el logro de este objetivo fundamental. Contribuyó significativamente a los avances en el desarrollo de relaciones de respeto entre las partes, la implementación conjunta de acciones dirigidas a resolver problemas compartidos, tales como las gestiones realizadas por la CMA y las tres cooperativas mineras ante autoridades del MEM, y el programa de sensibilización y capacitación en salud y ambiente llevado a cabo por los mismos actores, bajo coordinación de la DREM-Puno, en La Rinconada, Cerro Lunar y comunidades aledañas.

7.3 Hay que avanzar sin prisa pero sin pausa

No se puede forzar la barra en procesos arraigados en tradiciones de conflicto, en los que los protagonistas están sometidos a complejas presiones diversas. No es posible avanzar más rápidamente, ni ir más lejos, de lo que los conocimientos, percepciones y expectativas de los protagonistas permitan. Tampoco se puede avanzar

7.4 Es vital el apoyo efectivo de las autoridades competentes

En el inicio, las autoridades regionales (DREM-Puno y la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente de Puno) participaron sólo de manera limitada en el proceso de diálogo y negociación entre los actores mineros de la zona de La Rinconada. Por otra parte, las autoridades de la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas (MEM) tuvieron una actitud ambigua, de muy poco apoyo al proceso, durante años (esto comenzó a cambiar con el

nombramiento de nuevas autoridades, en el año 2006).

Ese comportamiento de las autoridades públicas fue finalmente superado – en gran medida por las gestiones realizadas por Proyecto Gama-Perú y por los propios protagonistas del proceso - pero durante un período largo generó cierta vulnerabilidad, dada la necesidad de **asegurar el reconocimiento legal y la formalización de los eventuales resultados del proceso**, precisamente por parte de dichas autoridades. **Se confirmó, en este caso, la importancia de asegurar el apoyo de las autoridades competentes.**

"Con el desarrollo de la MD y N, he mejorado sustancialmente el sistema de comunicación que tenía con los representantes de las Cooperativas Mineras y de las entidades del Estado, lo que me ha permitido comprometerlos, para resolver los diversos problemas que confrontaban los mineros y agilizar nuestras gestiones ante las autoridades mineras de la Región. Gracias al excelente trabajo del Proyecto Gama, creo que todos los participantes, hemos ganado una valiosa experiencia en el manejo de conflictos y en cómo buscar la

7.5 Es necesario un equipo local capacitado y efectivo

Algunos contextos socio-culturales e institucionales, por razones históricas concretas, facilitan el desarrollo de las actitudes, los comportamientos y las destrezas asociadas a procesos de diálogo, negociación y construcción de consensos. Otros son refractarios a su desarrollo, también por razones históricas específicas (por ejemplo: la existencia de relaciones de hostilidad o conflicto entre actores clave, durante períodos significativos del desarrollo de la sociedad o comunidad en cuestión). Mientras más relevante sea la tradición de hostilidad recíproca o conflicto entre actores, mayor será **la necesidad de realizar procesos de información, sensibilización y capacitación** entre ellos, para promover los comportamientos, actitudes y destrezas

requeridos para alcanzar acuerdos negociados. Lo ideal es **tener un equipo local capaz de promover, implementar y acompañar estos procesos de manera continua.**

Cuando no existe tal equipo, no hay garantía de continuidad de las necesarias labores de apoyo y acompañamiento a estos procesos. Es recomendable, en estos casos, capacitar a actores locales idóneos (funcionarios públicos, miembros de organizaciones comunitarias, líderes y activistas sociales, entre otros), de manera de asegurar y fortalecer las capacidades locales requeridas.

En el transcurso del proceso reseñado en estas páginas, la combinación de un consultor internacional experimentado que viajó en numerosas ocasiones al Perú y el excelente equipo humano local



8. EL CASO LA RINCONADA COMO EJEMPLO PARA LA SOLUCIÓN DE OTROS CONFLICTOS

El caso de la solución exitosa del conflicto de La Rinconada tuvo un impulso a la solución de otros conflictos mineros en el país. Como replicas positivas del proceso y metodologías de negociación aplicadas en La Rinconada y Cerro Lunar en la Región Puno, entre las más relevantes, se tiene.

- Mesa de diálogo y Negociación entre mineros artesanales de la zona de Mucumayo y la Empresa Minera Ayapata, en el distrito de Ayapata, provincia de Carabaya de la Región Puno, que también tenía un historial de cerca de 20 años y cuyo proceso esta próximo a concluir, faltando para la inscripción del respectivo contrato el diligenciamiento de algunos documentos y tramites administrativos posteriores. En este acuerdo también se esta llegando a

una modalidad de transferencia de acciones. La Mesa de Dialogo y Negociación ha sido facilitada por GAMA y se ha aplicado fundamentalmente la metodología de construcción de consensos, con el convencimiento de encontrarse ante un proceso nuevo, con expectativas de sostenibilidad y con la participación de las autoridades regionales y del propio Ministerio de Energía y Minas.

- Contrato de Explotación entre mineros artesanales del centro poblado de San Luis alta ,anexos de Santa Rosa,Santa Ana y Tres mil del distrito de Sancos. Provincia de Lucanas de la Región Ayacucho y el titular minero de las concesiones Milagros, Filomena 100 y Datteli-6. Lo más rescatable de este proceso es que los mineros artesanales primero



9. SUGERENCIAS GENERALES BASADOS EN EL CASO

En situaciones donde mineros artesanales se encuentran asentados en una concesión que será prospectada, explorada y desarrollada por sus titulares es aconsejable que estos traten con **prevención los conflictos y negocien desde un comienzo**. La cooperación debe ser mantenida durante toda la vida del proyecto, arreglos a corto plazo normalmente no son efectivos.

El trato con mineros artesanales es un desafío para compañías mineras

formales, especialmente para las que no están familiarizadas con la mentalidad socio-cultural del país donde están operando. Requiere de un proceso de aprendizaje para poder **comprender y responder a las necesidades de pequeños mineros locales**. Se requiere "traducción" en el sentido completo. Los problemas técnicos son generalmente los más fáciles de solucionar y pueden ser utilizados como punto de entrada para los tratos. Pueden crear una primera **relación de confianza** que se necesitará

La cohesión de grupos y dependencias de fuerzas ligadas y las relaciones entre diferentes grupos dentro de los mineros, así como con los dueños de equipos, proveedores, compradores de oro etc., deben ser identificados y comprendidos primero; puesto que ellos pueden presentar problemas formidables que son difíciles de resolver y pueden resultar siendo un obstáculo para un cambio constructivo.

La transparencia es una clave para el éxito, dado el hecho que las organizaciones de mineros artesanales son mayormente débiles y requieren **procesos democráticos para la toma de decisiones** entre todos los miembros del grupo, las negociaciones requieren pasos más lentos, puesto que están involucrados procesos difíciles de información y toma de decisiones.

La **negociación consensual** ofrece las mejores oportunidades para soluciones exitosas a largo plazo. Exploran objetivos comunes y promueven: confianza recíproca, armonía, sentimientos positivos y sinergias, y están basadas en los siguientes principios:

- Generan confianza y seguridad para el diálogo entre actores
- Identifican e incorporan todos los actores claves
- Exploran los intereses de los actores; utilizan esos intereses como punto de partida y el eje de los procesos de diálogo y negociación

- Buscan objetivos compartidos de desarrollo social entre actores
- Ser creativos y generar un amplio rango de opciones en los campos de cooperación y acción entre actores claves
- Ayudar/apoyar a los actores claves a compartir responsabilidades y beneficios
- Asegurar el acompañamiento y evaluación compartida del proceso, para corregir, ajustar, y resolver los asuntos cuando aparecen.

Para comenzar y mantener las negociaciones, se han desarrollado **las mejores prácticas**:

- El desarrollo de relaciones de confianza entre actores claves demanda constantes contactos de cara-a-cara y la capacidad para comunicación efectiva (lo cual implica la capacidad para escuchar).
- El desafío es lograr que los actores claves superen posiciones de menos precio a sus interlocutores y que se conviertan en coparticipes en estrategias, políticas y acciones dirigidas hacia el logro de beneficios compartidos y la promoción de desarrollo sostenido.
- La elaboración de consensos y la formación de alianzas entre actores claves en temas e iniciativas de interés

Las reglas para la negociación deben ser acordadas por todas las partes antes de comenzar las negociaciones. Los siguientes elementos deben ser parte del acuerdo. Todas las partes se comprometen a:

- Tratarse con respeto y consideración (no insultar ni usar apodos personales).
- No utilizar presiones indebidas (amenazas, intimidaciones, represalias) durante el proceso de dialogo y negociación.
- Buscar consenso como base para las decisiones a ser tomadas.
- Mantener confidencialidad: ninguna información revelada en el dialogo podrá ser utilizada por cualquiera de las partes para dañar a la otra (ni puede ser utilizada en un juicio contra una de las partes).
- Implementar mecanismos adecuados para información, consultaría y decisiones dentro de sus organizaciones, con el fin de garantizar que las decisiones tomadas durante el proceso de dialogo y negociaciones expresen verdaderamente el deseo de los actores representados, y consecuentemente ser respetado por todos y ser mantenido efectivamente a través del tiempo.
- Cumplir en buena fe las acciones acordadas por consenso.
- Informar regularmente acerca de los acuerdos y el progreso logrado en el proceso de dialogo y negociación a los

asociados, miembros, directores y accionistas.

El conocimiento del “**margen de negociación**” posible de las partes negociantes y de los participantes importantes (Ej. el Gobierno) es importante para el facilitador/mediador (y eventualmente para los otros participantes);

La identificación y “**mercadeo**” del las “**opciones win-win**” para los mineros artesanales y pequeños como también para la compañía crea la base para negociaciones exitosas;

Es aconsejable buscar una **victoria temprana**, un problema pequeño que se resuelve mutuamente y demuestra el alcance de un enfoque común. Esto apoya el desarrollo de un compromiso fuerte para futuras acciones.

Interrupciones de procesos en marcha deben ser evitadas a fin de mantener el impulso por el lado del asociado.

Es el objetivo final de cualquier acuerdo de cooperación, es que los mineros pequeños **se comprometan a procesos sanos de producción**: los métodos y trabajos apoyados tienen que desarrollarse de una manera social, ambiental, financieramente responsable y sostenible.

Es importante desarrollar **estrategias temporales** sanas para mantener la paz y orden, incluyendo la negociación con mineros.

Diseños para probables soluciones exitosas no existen y son imposibles:

Beneficios para la minería artesanal	Beneficios para la empresa minera y la minería artesanal	Beneficios para la empresa minera
<p>Recibir por cesión o transferencia partes no económicas del yacimiento</p> <p>Recibir materia prima para lavado</p> <p>Conseguir reconocimiento legal y/o títulos para mineros artesanales</p> <p>Disponer de servicios de entrenamiento y asesoría para mineros artesanales y comunidades (técnico, seguridad, salud, legal, organización, medio-ambiente, manejo de explosivos, y otros).</p> <p>Recibir servicios de rescate y emergencia</p> <p>Recibir servicios sociales (salud, educación, transporte, agua potable e infraestructura a las comunidades mineras al contorno.</p> <p>Recibir asistencia para apertura de nuevos frentes de trabajo</p> <p>Disponer de transporte para sus productos</p>	<p>Llegar a acuerdos para la compra de la producción de la minería artesanal a través de la empresa.</p> <p>Compartir información técnica y geológica.</p> <p>Colaborar en la extracción de la parte compartida del yacimiento con los mineros artesanales.</p> <p>Subcontratar la rehabilitación de sitios explotados a mineros artesanales (dándoles la posibilidad a re TRABAJAR colas y re TRABAJAR minas subterráneas etc.)</p> <p>Reclutar mineros artesanales y miembros de la comunidad para la operación minera y el suministro de servicios o bienes relacionados</p>	<p>Ahorrar en trabajos de geología y en el descubrimiento de yacimientos para la empresa, por parte de mineros artesanales</p> <p>Utilizar mineros artesanales para prospección y exploración (cavado de trincheras, pozos etc.)</p> <p>Explotar colas por mineros artesanales</p> <p>Explotar partes pequeñas y económicamente difíciles del yacimiento por mineros artesanales</p>
Evitar costos de la informalidad		Evitar costos de conflictos

Cuanto más elementos-win son incorporados al acuerdo final entre los actores en conflicto, más prometedora se tornará la situación con respecto a

