

## Los terceros en el abordaje de conflictos socioambientales: reflexiones desde la experiencia peruana

**Javier Caravedo Chocano**

*“Cuando las telas de araña se juntan, ellas pueden amarrar a un león”*

*Proverbio africano*

### **Contexto de la conflictividad social**

El panorama de la conflictividad social en el Perú en los últimos 20 años se ha mostrado especialmente complejo, dinámico e intenso. Este escenario se ha ido configurando sobre un contexto de post conflicto armado interno,<sup>1</sup> en el cual la expansión del desarrollo de actividades extractivas para el aprovechamiento económico de los recursos naturales se ha venido realizando mayormente en entornos de comunidades campesinas e indígenas. De acuerdo con los reportes de la Defensoría del Pueblo, se observa como constante que más del 50 por ciento de los conflictos sociales es de tipo socioambiental.<sup>2</sup> Como consecuencia, estos procesos han generado una gran fricción y tensión cuyo impacto ha alcanzado a la sociedad en su conjunto. Ha costado mucho responder a estos desafíos de manera constructiva dado el conjunto de complejos factores condicionantes, tales como: los altos niveles de desconfianza en la sociedad en general y de comunidades frente a los actores externos en particular; un tejido social desestructurado y debilitado por la violencia y el desplazamiento; persistentes niveles de inequidad y pobreza rural; el debilitamiento de la institucionalidad democrática nacional y local para procurar bienes y servicios públicos, y promover la participación ciudadana efectiva; y una crisis profunda de representatividad de los partidos políticos para canalizar las demandas sociales. En medio de este contexto es que se

---

<sup>1</sup> El periodo comprendido entre 1980-2000 fue investigado por la Comisión de la Verdad y Reconciliación del Perú. Ver: Comisión de Entrega de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. *Hatun Willkuy*. Versión abreviada del Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Lima, 2008.

<sup>2</sup> La Defensoría del Pueblo es una institución constitucionalmente autónoma que ha venido monitoreando la conflictividad social desde el 2004 Ver en: <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

produce el avance de una lógica económica orientada a promover la inversión, pero sin presencia efectiva y eficiente del Estado para el cumplimiento de su rol de garante de derechos. Así, en la base de la conflictividad social encontramos una tensión subyacente entre los modos de vida de las comunidades locales y el modelo de desarrollo imperante y la presión que genera sobre el aprovechamiento de los recursos naturales (Ormachea y cols., 2014).<sup>3</sup>

Este conjunto de factores ha ido configurando lo que podríamos denominar un nuevo ciclo de conflictividad.<sup>4</sup> Este ha sido el terreno donde cíclicamente han surgido situaciones de conflicto como expresión de esta tensión sistémica. Casos emblemáticos que han evidenciado la capacidad desestabilizadora de los conflictos socioambientales son los de Tambogrande (Piura, 2001-2002), Majaz (Piura, 2003), Tintaya (Cusco, 2002-2003), Cerro Quilish (Cajamarca, 2004), Bagua (Amazonas, 2008-2009), Tía María (Arequipa, 2008-2009), Santa Ana (Puno, 2011), Conga (Cajamarca, 2011-2012), Espinar (Cusco, 2012), Pichanaki (Cusco, 2015) y Tía María (Arequipa, 2015).

### **La dinámica de los conflictos sociales**

Desde la perspectiva sistémica que plantea el enfoque de transformación de conflictos, los conflictos locales son “episodios” --en términos de John Paul Lederach-- que expresan sintomáticamente las tensiones existentes en el “epicentro”, es decir, de la matriz estructural de conflictividad.<sup>5</sup> Como las olas del mar que emergen cada una como fenómenos singulares con propia identidad, intensidad y forma, pero interconectados a una misma realidad subyacente.

Definimos el conflicto social en términos de *“una situación que se produce cuando dos o más actores o partes se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades.*

---

<sup>3</sup> Disponible en: <http://www.prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/mcsyd.pdf>

<sup>4</sup> Para diferenciarlo del conflicto armado interno y de la conflictividad social de la década de los 80 marcada por conflictos de tipo laboral y en los 90 por los de tipo político-institucional.

<sup>5</sup> Revítese la siguiente bibliografía: Lederach, John Paul. Construyendo la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bilbao: Bakeaz Gernika-Gogoratuz, 1998; El pequeño libro de la transformación de conflictos; y La imaginación moral. Bogotá: Norma, 2008.

*Como consecuencia, cada parte realiza acciones que buscan neutralizar, controlar, frustrar o destruir a la otra” (Bedoya y cols., 2007) <sup>6</sup>. Los conflictos sociambientales están referidos entonces a aquellos donde hay actores sociales que perciben la incompatibilidad de objetivos en el acceso, uso, aprovechamiento y manejo de recursos naturales, estando en juego su cantidad y calidad, tanto para las generaciones presentes como para las futuras. Son conflictos que no solo tienen consecuencias circunstanciales para las partes, sino que por su naturaleza tienen impactos ecosistémicos en el territorio en el que ocurren.*

Los conflictos sociambientales en el Perú han venido surgiendo en escenarios sociales con presencia de proyectos extractivos, mayormente mineros. Los conflictos más intensos se han dado en etapa de exploración. En esta fase se desarrollan los Estudios de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) a través de los cuales las empresas buscan obtener los permisos formales que posibiliten la construcción y posterior explotación. Es el momento en el que las comunidades sienten que se juegan la afectación futura de sus modos de vida y perspectivas de desarrollo, así como la posibilidad de acordar condiciones para la obtención de beneficios económicos directos y el cuidado del medio ambiente.

Los casos emblemáticos muestran un patrón de escalada del conflicto caracterizado por la acumulación progresiva de tensiones alrededor de los temas de fondo para luego desencadenar en un conflicto abierto que desarrolla un proceso de escalada que se va complejizando. Así, los conflictos se van expandiendo del escenario local al provincial, regional y, finalmente, al nacional en la medida en que no logran ser abordados adecuadamente. Asimismo, las partes (actores primarios) van articulando coaliciones y alianzas (actores secundarios) cada vez más extensas en torno a posiciones crecientemente maximalistas (“Agro SÍ, Mina NO”, “Conga Va o Conga No Va”). Incluso, como ha venido sucediendo en el caso Tía María (2015), se produce una polarización

---

<sup>6</sup> Cabe mencionar que en los últimos años distintas instituciones del Estado, en función de sus roles y competencias particulares, han ido desarrollando definiciones que enfatizan aspectos distintos.

interna entre los sectores sociales, con algunos a favor y otros en contra de los proyectos. La escalada va reconfigurando los roles de los actores en el conflicto, desplazándose del eje comunidad-empresa al de comunidad-gobierno nacional, en donde los gobiernos locales y regionales suelen colocarse como actores secundarios del lado de las exigencias de la comunidad. Asimismo, ahí donde la agenda principal giraba en torno a la preocupación ambiental respecto al impacto en la calidad del recurso hídrico, por ejemplo, se amplía a un cuestionamiento de los procedimientos del EIA, la licencia social, el empleo, respeto a los modos de vida y espacios culturales, rentas, modelos de desarrollo, y la lista sigue creciendo. Igualmente, las estrategias se van sofisticando. Los actores despliegan acciones legales a nivel administrativo y judicial a la vez que estrategias de incidencia pública, política y mediática para presionar decisiones gubernamentales y ganar el favor de la opinión pública, buscando deslegitimar la posición de la otra parte, además de acciones de protesta, en el caso de los grupos sociales. En paralelo, las partes buscan espacios de negociación que suelen ser posicionales y en situaciones de crisis. Es en este contexto que por lo general intervienen actores terceros a las partes en conflicto. Dependiendo del caso, estos terceros han sido de dos tipos: Por un lado, terceros con un mandato público y oficial. Este es el caso de la Adjuntía para la Prevención de Conflictos y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo, la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), o los Gobernadores Regionales, quienes, aunque no tienen competencia para decidir sobre los proyectos de gran escala sí pueden ejercer un rol de liderazgo político y social de los procesos.<sup>7</sup> Y, en el segundo caso, se trata de terceros no oficiales de la sociedad civil, principalmente de la Iglesia, centros académicos y organizaciones no gubernamentales que promueven activamente el diálogo<sup>8</sup>, con el soporte de la cooperación internacional para el desarrollo.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Aunque podría argumentarse que en estricto no se trataría de una mediación dado que estas instancias tienen un interés propio en la suerte del conflicto dado el carácter público de los conflictos socioambientales.

<sup>8</sup> Para mayor referencia ver: <http://prodialogo.org.pe/proyectos/proyecto-promoviendo-la-red-sudamericana-de-di%C3%A1logo-en-torno-la-miner%C3%ADa-y-el-desarrollo>

## **Aportes del campo de la Resolución de Conflictos**

Frente a este contexto, la participación de profesionales vinculados al campo de la Resolución de Conflictos se ha ido incrementando gradualmente en los últimos años, tanto desde la investigación como de la intervención práctica. Este aporte ha ido permeando explícita e implícitamente en la agenda pública sobre conflictos en relación con nuevos enfoques para entender y abordar los conflictos. Así, la perspectiva de resolución de conflictos hizo su aparición en la sociedad peruana en la década de los '90, cuando empezó a implementarse el sistema de conciliación extrajudicial.<sup>10</sup> La voluntad política e institucional para el impulso de los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCS) fue posible en gran medida, irónicamente, gracias a la misma lógica -basada en la promoción desregulada de las actividades económicas- que configuró la matriz subyacente del nuevo ciclo de conflictividad actual.<sup>11</sup> Sin embargo, en un inicio parecía no verse el potencial aporte de los MARCs en el ámbito socioambiental. La naturaleza de estos conflictos desbordaba las posibilidades de la conciliación extrajudicial. Tampoco existía suficiente experiencia entre los conciliadores. Por lo demás, se miraba con sospecha la idea misma de un tercero profesional que actuara con imparcialidad. La Defensoría del Pueblo, en tanto institución pública que había ganado prestigio y legitimidad social por la autonomía e independencia mostrada en los momentos más críticos del régimen de Fujimori, fue arrastrada a jugar un rol de mediación institucional al que no estaba acostumbrada. La falta de experiencia de este rol mediador, dada la naturaleza de su mandato

---

<sup>9</sup> Para mayor referencia ver:

[http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic\\_governance/prevencionconflictossociales2013.html](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic_governance/prevencionconflictossociales2013.html)

<sup>10</sup> Desde 1998, el Perú cuenta con el marco legal e institucional (Ley 26872 y reglamento) que implementa el sistema de conciliación extrajudicial obligatoria antes iniciar procesos judiciales respecto de ciertas materias.

<sup>11</sup> Efectivamente, la idea detrás del impuso de la conciliación no necesariamente tuvo como premisa la de construir una cultura de paz más allá de valores competitivos y adversariales. La motivación principal estuvo en disminuir la carga procesal y dar espacio a la resolución privada de las disputas, frente a la desconfianza de la función jurisdiccional del Estado a través del Poder Judicial.

Constitucional<sup>12</sup>, le generó muchos costos institucionales. Esto desató un interesante proceso de reflexión interna a fin de definir con mayor precisión su rol en situaciones de conflicto social.<sup>13</sup>

Con el tiempo se fue haciendo evidente la necesidad de desarrollar destrezas y habilidades para la negociación y la resolución de conflictos. Con ello, se fue abriendo un espacio en lo formativo desde el cual contribuir al cambio de paradigmas sobre el conflicto y su tratamiento.<sup>14</sup> Esta contribución se trasladó al plano normativo con la incorporación, en 2005, de los MARCs en la Ley General del Ambiente.<sup>15</sup> Igualmente, se realizaron contribuciones al desarrollo de espacios de diálogo multiactor de nivel nacional y regional, impulsados por la sociedad civil.<sup>16</sup> Por otro lado, en el último lustro ha habido aportes al desarrollo de una institucionalidad para la gestión pública de los conflictos.<sup>17</sup> Desde el lado de las empresas, se han producido aportes en las prácticas de diálogo y negociación para el relacionamiento comunitario

---

<sup>12</sup> Centrado en la protección de derechos humanos, lo cual requiere un cierto nivel de parcialidad a favor de la parte potencialmente vulnerable por la asimetría de poder.

<sup>13</sup> El fruto de este proceso se presentó en la publicación: Defensoría del Pueblo (Perú). *Ante todo, el diálogo: Defensoría del Pueblo y conflictos sociales y políticos*. Defensoría del Pueblo, 2005.

<sup>14</sup> Un ejemplo es el Diplomado en Transformación de Conflictos para el Desarrollo Sostenible impulsado por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM). Ver <http://www.uarm.edu.pe/Posgrado/diplomados-semipresenciales/dipTransformacionConflictos>

<sup>15</sup> LEY N° 28611. Capítulo 3: Medios para la Resolución y Gestión de Conflictos Ambientales. Sin embargo, este avance no ha sido suficientemente aprovechado en toda su potencialidad como instrumento de gestión de conflictos. La explicación quizás se encuentre principalmente en el incipiente desarrollo institucional del sector Ambiente al momento de la entrada en vigencia la Ley, así como en las fuertes resistencias que en general aún hoy tiene la institucionalidad pública en materia ambiental. El Ministerio del Ambiente fue recién creado en 2008 (Decreto Legislativo 103). Anteriormente la institución pública nacional encargada de los asuntos ambientales era la Comisión Nacional del Ambiente (CONAM), la cual carecía de fuerza institucional frente a sectores como el de Energía y Minas.

<sup>16</sup> Un ejemplo notable fue el surgimiento del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible, el cual con los años ha sido una experiencia de diálogo multiactor replicada en Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, México. (Ver: <http://www.grupodedialogo.org.pe/grupo-de-dialogo-latinoamericano-gdl/>)

<sup>17</sup> Oficina Nacional de Diálogo y sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros (ONDS-PCM) (ver: <http://onds.pcm.gob.pe/>), Adjuntía para la Prevención de Conflicto y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo (ver: <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>) Oficina en Asesoramiento en Asuntos Socioambientales – MINAM (ver: <http://www.minam.gob.pe/oaas/>, ) Unidad de Prevención de Conflictos de la Autoridad Nacional del Agua (ver: <http://www.ana.gob.pe/quienes-somos/directorio/sede-central.aspx> ) Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas (ver: <http://www.minem.gob.pe/detalle.php?idSector=3&idTitular=42&idMenu=sub34&idCateg=42>).

(Ormachea y cols., 2014)<sup>18</sup>. La Mesa de Diálogo en el caso Tintaya es emblemática como uno de los primeros procesos de diálogo y negociación estructurados para el abordaje de conflictos socioambientales, que contó la participación de terceros profesionales tanto en la facilitación como en la capacitación y asesoramiento (Ormachea y cols., 2014).<sup>19</sup>

Estos significativos aportes en el ámbito socioambiental han ido ganando terreno en buena medida gracias al avance del enfoque de transformación de conflictos, más allá de los meramente resolutivos de la negociación, mediación y conciliación, los cuales apuntan a integrar intereses de las partes en disputa, pero por su propia naturaleza no están en posibilidades de considerar o actuar sobre las causas raíces y otras dimensiones que presionan sobre el contexto de los procesos de abordaje. Es desde este enfoque que se ha recuperado la importancia del rol mediador considerando una perspectiva más amplia de los diversos roles de terceros.<sup>20</sup>

### **Plataformas para el abordaje transformativo de conflictos**

El enfoque de transformación de conflictos parte de la premisa de entender el conflicto como un *“fenómeno normal en las relaciones humanas al ser parte natural de las experiencias de vivir en sociedad”* (Ormachea y cols., 2014)<sup>21</sup>. En tanto fenómeno social, emerge de un tejido de vínculos complejo e interdependiente que *“se desenvuelven, despliegan y desarrollan como un proceso de interrelación entre actores en forma dinámica y sujeto a permanentes cambios, no concluyentes. Se trata así de un proceso dialéctico que expresa la tensión entre actores que tienen distintos intereses, necesidades, motivaciones y cosmovisiones. Es una interacción de fuerzas que se contraponen y generan impactos en cuatro dimensiones: personal (afectos e identidades), relacional (confianza, poder y comunicación), cultural*

---

<sup>18</sup> Ver videos documentales en [www.prodialogo.org](http://www.prodialogo.org).

<sup>19</sup> También ver videos documentales en [www.prodialogo.org](http://www.prodialogo.org).

<sup>20</sup> No es casual que la noción de facilitador, que se solía usar para denominar la labor de los promotores del desarrollo comunitario desde las ONGs, hoy es usado de manera extendida también como sinónimo de mediador y en general de tercero que contribuye con procesos de diálogo multiactor en contextos de conflictividad socioambiental.

<sup>21</sup> En: Capítulo 2: Enfoques de intervención constructiva en conflictos. Pág.64.

*(cosmovisiones, creencia, prácticas y valores sociales) y estructural (económico, institucional, político y legal)."* (Ormachea y cols., 2014)<sup>22</sup>

El conflicto social se mira así como una fuente de energía con la potencialidad de constituirse en una oportunidad de cambio social constructivo si se aprovecha adecuadamente. Bajo esta misma perspectiva, John Paul Lederach define la transformación de conflictos como *"visualizar y responder a los flujos y reflujos de los conflictos sociales como oportunidades vitales para crear procesos de cambio constructivo que reducen la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales y responde a los problemas de la vida real en las relaciones humanas."*<sup>23</sup> Por su parte, Louis Kriesberg plantea que la transformación de conflictos es *"el cambio fundamental y duradero en sentido opuesto al de un conflicto destructivo y prolongado entre adversarios, hacia una acomodación constructiva entre ellos."* (Ormachea y cols., 2014; Cap. 2)

El desafío es construir respuestas transformativas a los conflictos socioambientales. Lederach aborda este trabajo proponiendo que *"la transformación de conflictos requiere de plataformas sostenibles de cambio en las cuales el diálogo ocupa un lugar preponderante"* (Ormachea y cols., 2014; Cap. 2). Entendiendo el diálogo como el *"encuentro constructivo multifacético entre actores"* (Ormachea y cols., 2014; Cap. 2). Así, *"el diálogo puede generar el espacio propicio no solo para abordar productivamente aspectos sustantivos complejos, sino también las dimensiones intangibles (emocionales, comunicacionales, culturales y valorativas) de las dinámicas sociales, las cuales en muchos casos son las más importantes de atender"* (Ormachea y cols., 2014. Cap. 3). Desde esta perspectiva el diálogo no debe entenderse exclusivamente como un proceso organizado para el encuentro cara a cara de partes en conflicto, sino como *"encuentros de diversa naturaleza, como aquellos en los que los actores se reúnan a compartir por medio de la música,*

---

<sup>22</sup> En: Capítulo 3: Construyendo diálogos genuinos, productivos y sostenibles Pág.88..

<sup>23</sup> Lederach, John Paul. El pequeño libro de la transformación de conflictos. Bogotá: Justapaz, 2009, p. 19.



*las artes, los rituales, los pasatiempos, la diversión, la risa y el trabajo conjunto.*” (Ormachea y cols., 2014. Cap. 2)

### **Dimensiones del diálogo transformativo**

Definimos al diálogo transformativo como procesos de interacción comunicacional a través de los cuales se van tejiendo vínculos entre diversos actores, creando las condiciones para el acercamiento, el entendimiento, la confianza, la colaboración y el consenso, con el propósito de abordar la resolución de conflictos y promover cambios positivos a nivel personal, relacional, cultural y estructural orientados al desarrollo de una cultura de paz. En términos de Ormachea, *“para ello, debemos formularnos las siguientes dos preguntas: a) ¿qué patrones y efectos se han producido como resultado de un conflicto en cada dimensión?, y b) ¿qué tipo de cambios queremos lograr en estas cuatro dimensiones? (...) Dependerá de los actores y terceros involucrados en el conflicto hacer que el cambio sea constructivo y evitar las consecuencias destructivas.”* (Ormachea y cols., 2014; Cap. 2)

En cuanto a la dimensión personal, se requiere identificar cuáles son los cambios que el conflicto ha producido en las personas en la parte cognitiva (percepciones, juicios, prejuicios, esquemas mentales, imágenes propias, de los otros y sobre el mismo conflicto) y subjetiva (afectos, emociones), e incluso espiritual (paz interior). Respecto a la dimensión relacional, se trata de evaluar cómo el conflicto ha afectado las interacciones entre las personas y actores, en la forma en que utilizan el poder, cómo se han reconfigurado los vínculos, el tipo de comunicación que utilizan, los niveles de confianza o desconfianza entre las personas, entre otros factores. La mirada y trabajo sobre la dimensión cultural implica considerar los cambios producidos por el conflicto en las cosmovisiones y en las identidades de los actores, y como disponen de los recursos culturales con los que se cuenta. Finalmente, atender la dimensión estructural implica centrar la atención en *“la forma en que las estructuras sociales, las organizaciones y las instituciones se construyen, se mantienen y cambian debido al conflicto. La forma cómo han sido construidas estas estructuras determina la manera como las personas y sociedades satisfacen*

*sus necesidades humanas básicas, acceden a los recursos de importancia y participan de la toma de decisiones que los afectan”.* (Ormachea y cols., 2014; Cap. 2)

### **Características del diálogo transformativo**

Para que el diálogo promovido desde las plataformas tenga una orientación transformativa que aspire a lograr niveles de cambio, requiere de determinadas características. La primera es que el diálogo tiene que ser genuino. Esto implica reconocer su naturaleza comunicacional en tres aspectos: como medio (herramienta), como cualidad (actitud) y como interacción (proceso). El diálogo genuino es una herramienta comunicacional que implica el uso de la palabra hablada, directa y personal. Es también una actitud comunicacional que dota de cualidad al intercambio, incluyendo la práctica de la escucha activa, el respeto, la tolerancia, la buena fe, el aprendizaje, la transparencia, la mente abierta, el optimismo, entre otras. De no reunir estos atributos, no estaremos hablando de un diálogo genuino sino de un diálogo nominal.

La segunda característica del diálogo transformativo es que tiene que ser intercultural. Esto significa que debe diseñarse, implementarse y desarrollarse con sensibilidad cultural, con reconocimiento igualitario de las prácticas y cosmovisiones de las partes, y planteando una lógica de aprendizaje compartido. Es un diálogo donde las partes puedan resignificar el conflicto de manera constructiva y sus propias identidades.

La tercera característica del diálogo transformativo es que tiene que ser multiactor por la complejidad y dinámica de los conflictos socioambientales. Esto significa que debe ser multinivel, es decir, desarrollarse como el tejido de una tela de araña en simultáneo con los tomadores de decisión (*track / vía I*), actores influyentes (*track / vía II*) y la base social (*track / vía III*). Además tiene que ser multigrupal, esto es, trabajarse tanto a nivel intergrupal como intragrupal en relación con los distintos grupos de interés.

Finalmente, la cuarta característica del diálogo transformativo es que tiene que ser sostenido. Esto implica que sea sistemático, es decir, un proceso

de encuentros articulados para abordaje integral, orientado al aprendizaje, al que se le invierta tiempo, energía y recursos. Además tiene que ser continuo, esto es, debiera tener una vocación de impulsar procesos de largo plazo.

### **Modalidades del diálogo en el Perú**

En el ámbito socioambiental, el diálogo multiactor se despliega mediante diferentes iniciativas. Algunas son impulsadas desde la sociedad civil y, otras, desde las entidades del Estado. Estos procesos a veces corren en paralelo, en otras ocasiones convergen y se complementan, y con alguna frecuencia están de espaldas. Esto depende de las circunstancias particulares de los conflictos, así como de las voluntades políticas e institucionales.

Así, podemos categorizar las distintas modalidades de diálogo, desde donde los terceros pueden jugar un rol, de acuerdo a lo siguiente:

- *Grupos de Diálogo.* Plataformas impulsadas desde la sociedad civil que promueven espacios de encuentro multiactor y plural para la generación de confianza, tratar agendas de fondo, construir consensos, analizar conflictos y promover condiciones para su abordaje. Participan actores del sector empresarial, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sociales de base, funcionarios públicos, investigadores, académicos y consultores. Son plataformas libres, abiertas, no concluyentes, no vinculantes, y de persona a persona.<sup>24</sup>
- *Mesas de Diálogo, mesas de trabajo y mesas de desarrollo.* Instancias *ad hoc* de diálogo, negociación y concertación, impulsadas y conducidas por las oficinas gubernamentales responsables de la gestión institucional de conflictos. Tienen como propósito gestionar situaciones de crisis, resolver y prevenir conflictos abordando problemas sociales de fondo en escenarios con presencia de proyectos extractivos de alto perfil.<sup>25</sup> Son procesos cerrados, donde se requiere acreditación de los actores en tanto representantes; estructurados, contando con un reglamento de funciones

---

<sup>24</sup> Es el caso del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMS) ver: <http://www.grupodedialogo.org.pe/>

<sup>25</sup>Ver Willaqniki. Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales. N° 05 - Abril 2013. Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki05.pdf>

normado; concluyentes, donde hay plazos prefijados; vinculantes, con acuerdos en actas con compromisos exigibles; institucionales, formalizados mediante actor administrativo Estatal.

- *Mesa de Diálogo y Negociación no oficiales* (Ormachea y cols., 2014; Cap.2).<sup>26</sup> Plataformas de encuentro para el diálogo y la negociación entre empresas y comunidades y/o autoridades locales para trabajar aspectos relacionales y acordar beneficios respecto de un proyecto extractivo específico.
- *Comités de Monitoreo Ambiental*. Plataformas de encuentro multiactor para el monitoreo y vigilancia ambiental participativo. Los resultados son insumos para el diálogo y la búsqueda negociada para la prevención y resolución de conflictos en relación con el impacto en los recursos naturales.
- *Espacios de concertación institucional*. Plataformas institucionales que promueven la definición de políticas públicas sobre problemáticas socioambientales.<sup>27</sup>
- *Encuentros dialógicos*. Espacios eventuales, formales y extra formales, que buscan acercar y generar intercambios reflexivos que están, o no, articulados a plataformas pero que buscan contribuir a procesos transformativos.
- *Redes de líderes sociales*. Plataformas de colectivos sociales desde donde se practica el diálogo intragrupal y se articulan actores comunitarios para promover agendas sociales en el marco del diálogo intergrupalo y multiactor.<sup>28</sup>

### **Los terceros: tejiendo procesos transformativos**

Los conflictos sociales son complejos, intensos y dinámicos dado que involucran necesidades humanas y cosmovisiones que las partes experimentan como críticas. Los elementos objetivos y subjetivos interactúan creando una

---

<sup>26</sup> También ver videos documentales en [www.prodialogo.org](http://www.prodialogo.org).

<sup>27</sup> Comisiones Ambientales Regionales, Comisiones Ambientales Municipales, procesos de Zonificación Económica y Ecológica y Ordenamiento Territorial, Consejos de Cuenca, entre otros.

<sup>28</sup> Red Nacional de Líderes (ver: <http://www.rednacionaldelideressociales.org/>)

dinámica de escalamiento que se retroalimenta. Por ello, el abordaje de conflictos con orientación transformativa necesita realizarse en el marco de plataformas que son en sí mismas un desafío estratégico y metodológico. Las plataformas en tanto redes de trabajo colaborativo deben ser capaces de *“articular y desarrollar acciones no violentas, entre las que se encuentran iniciativas de diálogo de manera sostenida en múltiples niveles de la trama vincular”* (Ormachea y cols., 2014; Cap. 3). Crear un tejido social, de “abajo a arriba y de arriba abajo” (Ormachea y cols., 2014; Cap. 2) para la transformación de conflictos y la construcción de paz, en múltiples capas y niveles, requiere terceros que no solo ayuden a las partes a resolver sus disputas particulares sino también a crear las condiciones del contexto y atender las causas raíces desde la que emergen y se alimentan los eventuales nuevos ciclos conflictivos. Para ello el espectro de roles de terceros debe ir más allá de solo la mediación en sentido estricto.<sup>29</sup>

A la luz de este enfoque definiremos la noción de terceros como aquellas organizaciones o personas intermediarias que en escenarios de conflictividad contribuyen, desde distintos roles, a prevenir, resolver, gestionar, desescalar y transformar los conflictos, creando condiciones para salidas no violentas y negociadas. Son actores cuya participación es aceptada por las partes, aunque eventualmente su procedencia de origen esté vinculada con algunos de los grupos de interés en conflicto (“terceros de adentro” o “cuasi mediadores”). Puede tratarse de terceros profesionales de la mediación o no profesionales; formalmente designados o que ejercen el rol de manera informal; oficiales en tanto funcionarios públicos -siempre que no sean actores primarios o tengan la competencia legal como reguladores- o no oficiales provenientes de sociedad civil; y pueden intervenir a nivel de los tomadores de decisión, de los liderazgos intermedios y actores influyentes, o de los actores de bases. La contribución de los terceros apunta a ayudar a “madurar” la disputa creando incentivos para el

---

<sup>29</sup> Entendida la mediación como proceso donde un tercero imparcial, aceptado por todas las partes y ajeno a la suerte de la disputa, ayuda a mejorar la interacción comunicativa, mediante determinadas técnicas y metodologías, para que los actores directamente involucrados arriben a soluciones negociadas mutuamente satisfactorias, en donde se integren sus intereses y necesidades subyacentes a las contradictorias posiciones iniciales.

desescalamiento, brindar seguridad y contener conductas destructivas, abrir canales de comunicación quebrados, mejorar la calidad de la comunicación existente, cambiar estereotipos negativos entre las partes mediante las cuales se justifican conductas destructivas, mejorar la calidad de las relaciones y la confianza, reenmarcar la visión del conflicto ayudando a identificar el terreno común y nuevas narrativas, abrir nuevas opciones para la negociación y espacio para la voces moderadas, y desarrollar el capital social que se convierta en una infraestructura para la paz. El tipo de rol de terceros y las acciones de intervención que en la práctica desarrollarán dependerá de si se trata de una intermediación formal o informal, oficial o no oficial, la etapa de intervención, el nivel de actuación (vía I,II o III), y el tipo de actividades o procesos que promueven.

El aporte en específico del rol mediador en contextos de conflictos sociambientales, que eventualmente puede involucrar a más de un tercero, incluye: ayudar a proveer un lugar de encuentro seguro y neutral, establecer los procedimientos de las reuniones, estructurar la agenda, crear clima de confianza y seguridad, dar espacio al reconocimiento de aspectos intangibles, facilitar la comunicación, aclarar intereses subyacentes posibilitando que emerjan las agendas legítimas y las ilegítimas, así como la generación de opciones creativas a problemas alta complejidad social y política, construir el terreno común, reformular los temas, sugerir mecanismos y criterios de salida al conflicto, resaltar los costos del no-acuerdo, organizar los acuerdos en compromisos claros y exigibles, proveer incentivos, y monitorear y verificar el cumplimiento de los compromisos.

Con el propósito de identificar el rango de posibles roles que los terceros pueden brindar en el abordaje de conflictos, hemos sistematizado las categorías planteadas por autores que han trabajado el tema con algún nivel de perspectiva transformativa.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Estas categorías de roles de terceros han sido identificadas a partir de la revisión de autores como: Fisher (2000), Kriesberg (1998), Mayer (2000), Mitchell (1998) y Ury (2000).

Christophe Mitchell	Willian Ury	Louis Krisberg	Bernard Mayer	Ronald Fisher
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorador</li> <li>• Convocante</li> <li>• Unificador</li> <li>• Preparador</li> <li>• Generador de ideas</li> <li>• Garante</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Incentivador</li> <li>• Verificador</li> <li>• Reconciliador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor</li> <li>• Maestro</li> <li>• Constructor de puentes</li> <li>• Mediador</li> <li>• Equilibrador</li> <li>• Sanador</li> <li>• Testigo</li> <li>• Referee</li> <li>• Guardián de la Paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador (negociaciones, talleres de solución de problemas, diálogos profundos)</li> <li>• Cuasi Mediador</li> <li>• Facilitador y miembros de grupos de diálogo</li> <li>• Promotor de acuerdos / Dealmakers</li> <li>• Consultor</li> <li>• Capacitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista / evaluador</li> <li>• Convocante</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Capacitador</li> <li>• Consejero / <i>Coach</i></li> <li>• Investigador de hechos/ <i>Fact-finding</i></li> <li>• Asistente profesional</li> <li>• Proveedor de Información</li> <li>• Arbitro no vinculante</li> <li>• Arbitro vinculante</li> <li>• Facilitador diálogo profundo</li> <li>• Sanador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos Oficios</li> <li>• Conciliador</li> <li>• Facilitador de diálogo y solución problemas</li> <li>• Mediador Puro</li> <li>• Mediador Coercitivo</li> <li>• Arbitro</li> <li>• Garante de la Paz</li> </ul>

Como se puede apreciar, los distintos autores plantean en algunos casos categorías idénticas o similares. Por otro lado, también se presentan categorías propias no consideradas por los demás. Partiendo de este análisis comparativo, hemos integrado las categorías a fin de contar con un panorama lo más completo y amplio posible de los roles de terceros y sus aportes en la

construcción de plataformas transformativas. Esta categorización ha sido organizada considerando los niveles de intervención, vinculándolos a las fases de escalada en la dinámica del conflicto, y a la vía de acción que más se ajusta a la naturaleza del rol tercero en particular, aunque ello no signifique que se trate de una categorización rígida y excluyente.

VÍA DE ACCIÓN / NIVEL DE INTERVENCIÓN	Vía I: Tomadores de decisión del conflicto	Vía II: Actores influyentes	Vía III Base social
<p><b>PREVENCIÓN Conflicto latente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de insatisfacción.</li> <li>• Incremento de frustración y tensión.</li> <li>• Identificación grupal.</li> <li>• Percepción compartida sobre origen del agravio.</li> <li>• Desarrollo de narrativa.</li> <li>• Presentación de reclamo.</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitador.</b> Ayuda a promover el entendimiento, la confianza y la colaboración mediante el diálogo genuino entre representantes de distintos grupos (empresa extractivas, comunidades, autoridades locales).</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analista/Evaluador.</b> Ayuda a entender las dinámicas permitiendo la identificación temprana de eventuales procesos conflictivos destructivos, así como su adecuada intervención. Se identifican potenciales problemas e impactos socioambientales de proyecto extractivo.</li> <li>• <b>Facilitador.</b> Ayuda a promover el entendimiento, la confianza y la colaboración mediante el diálogo genuino entre los actores influyentes y</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proveedor.</b> Permite a las personas la satisfacción de sus necesidades al compartir recursos, conocimientos, dar sensación de seguridad, dar respeto. En los escenarios sociambientales está relacionado a información técnica y legal presentada de manera adecuada y oportuna.</li> <li>• <b>Constructor de Puentes.</b> Ayuda a forjar mejores relaciones entre grupos en tensión, promueve el</li> </ul>



		<p>liderazgos intermedios y las bases, de fin de crear condiciones para la prevención de conflictos.</p>	<p>intercambio y el diálogo intercultural genuino, desarrollar proyectos conjuntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitador/maestro.</b> Ayuda a desarrollar habilidades para manejar conflictos, deslegitima la violencia, enseña sobre tolerancia, enseña sobre la solución colaborativa de problemas. Puede ser a través de cursos, talleres participativos, entre otras metodologías y herramientas pedagógicas.</li> </ul>
<p><b>RESOLUCIÓN</b></p> <p><b>Conflicto manifiesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disputa abierta:</li> <li>• Incremento de la interacción hostil.</li> <li>• Deterioro comunicación y confianza.</li> <li>• Despliegue de estrategias.</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Explorador.</b> Sondea la disponibilidad de las partes para entrar en una negociación.</li> <li>• <b>Convocante.</b> Convoca públicamente a las partes para que inicien conversaciones para llegar a acuerdos. En la experiencia peruana algún representante legitimado de la Iglesia, la Defensoría del Pueblo o Gobierno Regional.</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ecuilibrador.</b> Ayuda a llevar al poderoso a la mesa de negociación, construye una democracia colaborativa, favorece acciones no violentas.</li> <li>• <b>Proveedor de información.</b> Alcanza información relevante y objetiva</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unificador.</b> Agrupa a las facciones que se han dividido ante el inicio de un proceso de negociación.</li> <li>• <b>Preparador/Capacitador.</b> Desarrolla las habilidades de alguna de las partes para que de forma más simétrica esté en condiciones de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mediador/Facilitador.</b> Es la cara visible (la normalmente llamada mediadora), preside las reuniones y facilita el diálogo y la negociación para que la comunicación sea constructiva.</li> <li>• <b>Cuasi-Mediador.</b> Aunque en estricto no son terceros dado que provienen de los grupos en conflicto, la confianza que generan ayuda a llevar información de uno a otro lado removiendo barreras de desconfianza.</li> <li>• <b>Observador.</b> Da una perspectiva del proceso desde “afuera” a fin de brindar retroalimentación.</li> <li>• <b>Promotor de acuerdos.</b> Presionan e incentivan a las partes para llegar a un acuerdo.</li> <li>• <b>Verificador/Veedor/Monitor.</b> Da cuenta a las partes del cumplimiento cabal de lo acordado.</li> <li>• <b>Arbitro.</b> Tomar decisión vinculante adjudicando quien tiene “la razón” según los méritos de la disputa y los derechos de las partes.</li> <li>• <b>Arbitro no vinculante/Técnico</b></li> </ul>	<p>a las partes para tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garante.</b> Garantiza a las partes que el proceso de mediación no va a implicar sufrir costos desmesurados y que habrá seguridad.</li> <li>• <b>Diseñador.</b> Contribuye con el diseño metodológico del proceso de mediación o diálogo facilitado.</li> <li>• <b>Investigador/Perito de hechos (fact-finding).</b> Contribuye a determinar objetivamente hechos claves de dilucidar respecto a la materia de la disputa.</li> <li>• <b>Incentivador.</b> Ofrece recursos materiales o inmateriales en forma de incentivos para la buena marcha de las negociaciones. El contexto peruano la cooperación</li> </ul>	<p>hacer una buena negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sanador.</b> Contribuye a reparar relaciones quebradas por el conflicto destructivo vinculadas a aspectos emocionales creando climas adecuados para el reconocimiento, la escucha y la promoción de la confianza.</li> </ul>
--	---	---	--

	<p><b>Experto/Perito.</b> Ayuda al proceso de negociación entre las partes como criterio técnico-objetivo en base al cual ponerse de acuerdo. En los conflictos sociambientales en el Perú suele solicitarse la participación de un perito sobre temas ambientales, especialmente en relación con la afectación de cantidad y calidad del agua por la presencia de un proyecto extractivo o la revisión de los Estudios de Impacto Ambiental.</p>	<p>internacional para el desarrollo suele jugar este rol.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitador y miembros de grupos de diálogo.</b> Encuentros regulares e informales entre pocas personas pertenecientes a los grupos en disputa y que están bien conectados y tienen un liderazgo influyente.</li> <li>• <b>Generador de ideas/Asistente profesional/Consejero.</b> Ofrece nuevas ideas, teorías y opciones a las partes. La academia, los consultores y investigadores especializados</li> <li>• <b>Garante.</b> Asegura que se dé cumplimiento a los acuerdos.</li> </ul>	
--	---	--	--

<p><b>GESTIÓN / CONTENCIÓN</b></p> <p>Conflicto en escalada, en crisis y violencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones colectivas de protesta.</li> <li>• Desconfianza y polarización creciente.</li> <li>• Percepciones estereotipadas</li> <li>• Quiebre de canales de comunicación.</li> <li>• Emociones destructivas.</li> <li>• Conductas conflictivas destructivas</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Buenos oficios.</b> Ir de un lado a otro escuchando las inquietudes de las partes y promoviendo que el conflicto se aborde negociadamente.</li> <li>• <b>Mediador Coercitivo.</b> Promueve la negociación a través de mecanismos de recompensas y amenaza de sanciones.</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitador de talleres de resolución de problemas.</b> Promueve reuniones de diálogo entre liderazgos con llegada a los tomadores de decisión para crear clima de confianza, entendimiento y construcción de propuestas conjuntas. En el caso Congo se realizaron acciones de este tipo.</li> </ul>	<p>Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guardián de la Paz (peacekeeper).</b> Provee protección interponiéndose entre las partes, imponer la Paz, prevenir violencia.</li> <li>• <b>Referee.</b> Establece límites a la interacción hostil mediante reglas, eliminar armas, fortalecer defensas de modo no ofensivo.</li> <li>• <b>Testigo.</b> Presta atención a la escalada observando señales de alerta temprana, patrullar, persuadir, obtener ayuda rápida.</li> <li>• <b>Reconciliador.</b> Su tarea es a largo plazo y consiste en ir corrigiendo las actitudes, los estereotipos y las imágenes negativas que suelen darse entre los adversarios.</li> </ul>
--	---	---	---

FUENTE: elaboración propia

Un ejemplo especialmente interesante de esfuerzos convergentes de distintos roles de terceros fue el caso Conga, donde dos religiosos reconocidos (el padre Gastón Garatea y Monseñor Luis Cabrejos) cumplieron un rol mediador (explorador, convocante y facilitador) que estuvo orientado a abrir espacios de escucha en múltiples niveles, buscando desescalar este conflicto altamente polarizado en situación de crisis y violencia, que se había extendido de lo local a lo regional y nacional con un impacto en la gobernabilidad de tal magnitud que ocasionó sucesivas crisis política.<sup>31</sup> Este rol de mediación contó con el soporte institucional (incentivadores) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la asistencia técnica de profesionales (diseñador) en el campo de la resolución de conflictos con enfoque transformativo<sup>32</sup>, provenientes de espacios de la sociedad civil, tanto del mundo de las ONGs como de la academia. Asimismo, esta iniciativa tuvo el activo apoyo del colectivo Dialoga de ONGs, el cual desde una apuesta por la promoción del diálogo multiactor asumió con perfil bajo un rol de buenos oficios, y aprovechando su red de vínculos contribuyó a construir puentes y canales de comunicación con las organizaciones de base parte del conflicto, así como con el Gobierno Regional de Cajamarca y el Gobierno Nacional, a fin de mejorar las condiciones de la mediación.<sup>33</sup> En buena cuenta se trató de acciones de diplomacia ciudadana. Igualmente interesante fue el rol del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible, plataforma que promovió espacios de encuentro informales entre actores para el diálogo, la reflexión y análisis amplio del conflicto. Así, se buscó generar acercamiento entre los actores con niveles

---

<sup>31</sup> Produjo la caída de dos gabinetes ministeriales. El primer gabinete de ministros fue el formado a inicios del gobierno de Presidente Ollanta Humala conformado por Salomón Lerner Ghitis como Presidente del Consejo de Ministros. El segundo gabinete fue el formado por Óscar Valdés Dancuart. Ver: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-y-sus-cuatro-jefes-gabinete-ministerial-noticia-1711836>

<sup>32</sup> Los asesores técnicos fueron Giselle Huamaní e Iván Ormachea. Ver: <http://prodialogo.org.pe/actualidad/facilitadores-del-di%C3%A1logo-en-cajamarca-hacen-un-balance-de-su-labor>

<sup>33</sup> El colectivo Dialoga se conformó fruto de la sinergia de organizaciones no gubernamentales (CARE Perú, Red Social, Asociación Civil Labor, ProDiálogo y SASE) que desde roles y enfoques complementarios apuestan por promover activamente el diálogo multiactor para el desarrollo sostenible en minería.

de influencia y contribuyó a hacer incidencia entre los actores del Gobierno Nacional y Regional de Cajamarca para la búsqueda de salidas dialogadas, lo cual abonó en favor de las condiciones para la mediación de los religiosos.

Si bien el aporte de estos esfuerzos desde los roles de terceros en el caso Conga no llevaron a la resolución acordada del conflicto, sí podemos afirmar que contribuyó decididamente a desescalar la violencia y la crisis, y a evidenciar aspectos estructurales que debían ser material de un debate y diálogo más profundo en la agenda pública (la participación ciudadana y licencia social, los EIAs, el rol de los Gobiernos Regionales, la gestión de los recursos hídricos, el ordenamiento territorial, entre otros).

Esto nos lleva a un asunto final a tener presente en cuanto a las posibilidades reales de contribución de los terceros en el abordaje de conflictos socioambientales. Nos referimos a los límites en la intervención de los terceros. Desde la experiencia presentada, estos límites están marcados por el ambiente político, el avance y extensión del proceso de escalada, las hostilidades que buscan desestabilizar y sabotear los procesos, el hecho de que siempre es posible reducir significativamente las asimetrías entre las partes, sostener la confianza en contextos donde la desconfianza está enraizada y extendida, los recursos humanos y logísticos para sostener intervenciones en el tiempo, suficiente para que tengan un impacto significativo.

De esta manera, las reflexiones y aprendizajes planteados nos llevan a la conclusión de que, ante la complejidad de los conflictos sociambientales, el enfoque de transformación de conflictos se muestra como el más adecuado para entender y proponer respuestas desde el desarrollo de plataformas transformativas que privilegien el diálogo genuino, multiactor, intercultural y sostenido. Es en este esfuerzo que los terceros pueden contribuir significativamente bajo distintos roles. Para ello se requiere de terceros que cuenten con capacidades específicas y que estén conscientes de los límites de su actuación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, J. (2011). *¿Minería sin fronteras?. Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Bedoya, César; Caravedo, J; Moreno, G y Ormachea, I. (2007). *Manejo Constructivo de Conflictos y Promoción de Consensos*. Lima: ProDiálogo
- Prevención y Resolución de Conflictos y Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Canadá).
- Fisher, R.J. (2000). Method for third-party intervention. En: *Berghof handbook of conflict transformation*. Berlin: Berghof Institute.
- Kriesberg, L. (1998). *Constructive conflicts: from escalation to resolution*. Boston: Rowman&Littlefield Publisher INC.
- Lederach, J.P. (1998). *Construyendo la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Bakeaz Gernika-Gogoratuz.
- Lederach, J.P. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lederach, J.P. (2008). *La imaginación moral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mitchel, C.R. (1998). *The structure of international conflict*. New York: ST. Martin's Press INC.
- Ormachea, I; Caravedo, J; Moreno, G. y Bedoya, C. (2014). *Minería, conflicto social y diálogo*. Lima: ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos.
- Ury, W. (2000). *The Third Side*. New York: Penguin Books.
- ----- (2005). *Ante todo, el diálogo: Defensoría del Pueblo y conflictos sociales y políticos*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- ----- (2005). *Ley N° 28611 – Ley general del ambiente*. Lima: Congreso de la República.
- ----- (2013). *Willaqniki. Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales*. N° 05 - Abril. Lima: Presidencia del Consejo de

Ministros.En:

<http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki05.pdf>

- <http://www.grupodialogo.org.pe/>
- <http://www.rednacionaldelideressociales.org/>