

PRESENTACIÓN

El sector minero de Bolivia ha experimentado en el transcurso de las últimas décadas diversos cambios que han modificado profundamente su estructura y condiciones sociales.

Entre 1952 y 1985, la vigencia de un modelo de gestión estatal en la minería permitió el surgimiento de un combativo sindicalismo minero que se constituyó en el principal referente de los movimientos sociales del país, llegando incluso a liderar la lucha por reivindicaciones de carácter nacional como la recuperación de la democracia.

A partir de 1985, con el advenimiento del neoliberalismo, cuya principal consecuencia fue el retiro del Estado de las actividades mineras, se produce el surgimiento de una nueva y gran fuerza social: las cooperativas mineras. Aunque el cooperativismo minero nace en períodos anteriores, la relativa facilidad de acceso a los recursos mineralógicos y a infraestructura productiva ya instalada, remanente de los centros mineros estatales, determinaron que este subsector incrementa paulatinamente su importancia en la producción minera.

En los últimos años, otros elementos han contribuido a la configuración de un nuevo mapa social en la minería. A partir de la vigencia del Convenio 169 de la OIT, los pueblos indígenas, originarios y comunidades campesinas comienzan a reclamar su derecho de participación en la definición y gestión de los proyectos mineros localizados en los territorios de su jurisdicción, planteando un nuevo debate que con seguridad influirá en el desarrollo de la minería en el futuro.

Este panorama muestra la complejidad de las relaciones políticas, sociales y económicas que actualmente se dan en torno a la actividad minera, lo que al mismo tiempo muestra la necesidad de un abordaje sistemático, basado en el diálogo social y el uso de metodologías apropiadas, lo que ha motivado al Ministerio de Minería y Metalurgia a introducir el tema de transformación y gestión de conflictos dentro de los alcances del Proyecto REFORMIN, que lleva adelante con el apoyo de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional y el Ministerio de Recursos Naturales de Québec.

La presente Guía, uno de los principales productos de esta iniciativa, sin duda ha de contribuir positivamente a dotar a los diversos actores del sector minero del instrumental metodológico para potenciar su capacidad de diálogo, interacción y concertación, como el único medio para superar sus controversias.

A tiempo de agradecer a la cooperación canadiense por su contribución, hacemos extensivo nuestro agradecimiento al Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Andes) y a ProDiálogo Perú por su aporte técnico en la elaboración del presente documento.

Dr. José Guillermo Dalence Salinas
MINISTRO DE MINERÍA Y METALURGIA

TABLA DE CONTENIDOS

Prólogo	5
Introducción	7
Capítulo 1:	
El conflicto socioambiental	9
· ¿Qué es el conflicto?	9
· El conflicto socioambiental	9
· ¿Para qué analizamos el conflicto?	10
· ¿Cómo se analiza un conflicto?	10
Capítulo 2:	
La comunicación en el conflicto	13
· ¿Qué es la comunicación?	13
· ¿Cómo se comunican las personas?	13
· Barrera en la comunicación	13
· ¿Cómo mejorar la comunicación?	13
Capítulo 3:	
Los valores, la interculturalidad y el desarrollo sostenible	16
· ¿Qué son los valores?	16
· Valores fundamentales	16
· Los valores y los conflictos socioambientales	16
· La interculturalidad	17
· Desarrollo sostenible	17
Capítulo 4:	
Formas de abordaje de conflictos	18
· Definición	18
· Negociación	18
· Mediación	18
· Conciliación	18
· Arbitraje	18
· Facilitación	19
· Mesas de diálogo	19
· Mesas de concertación	19
Capítulo 5:	
Los procesos de concertación para el abordaje de conflictos socioambientales públicos	20
· Definición de concertación	20
· ¿Y qué dificultades pueden afectar o hacer fracasar los procesos de concertación?	20
· Etapas del proceso	20
Bibliografía	23

Debe señalarse que el propósito y el sustento conceptual de los contenidos que planteamos en el presente material están basados en el enfoque que denominamos integral transformador, desde la perspectiva del campo de la resolución de conflictos y de la construcción de consensos. Este enfoque está centrado en tres aspectos, o dimensiones:

- **Los procesos (micro y macro)**

A este nivel, el enfoque parte por entender que todo proceso conflictivo surge y se desarrolla en un escenario social determinado en el que existe una dinámica de relacionamiento entre los diversos actores. Es decir, los actores ya tienen una manera de relacionarse entre ellos establecida históricamente y que afecta la manera como se relacionan hoy. A esto le llamamos macro-procesos. Cuando se inicia un espacio de concertación, es necesario considerar estos macro-procesos de relaciones porque tendrán un impacto directo en el desarrollo del espacio.

Por otro lado, el espacio de concertación además de ubicarse al interior de un macro-proceso, generará su propio proceso o dinámica de relaciones entre los integrantes que participan en él. Este proceso generado en el espacio se llama el micro-proceso. Los micro y los macro-procesos se influyen mutuamente.

- **Los espacios**

En el nivel del espacio (mesa de diálogo o concertación, grupo de trabajo, comisión, etc.), es necesario organizarlo y facilitarlo técnicamente de manera adecuada para que los actores sociales ganen confianza en el proceso y puedan relacionarse constructivamente para la resolución de conflictos y/o la construcción de consensos sobre algún tema en particular.

- **Los actores**

En el plano de los actores, el enfoque sugiere preparar a los actores integrantes de un espacio de concertación para que éstos puedan participar y relacionarse de manera constructiva. Para ello hay que fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un desempeño óptimo del intercambio de visiones e ideas sobre sus objetivos comunes.

El enfoque integral-transformador ayuda a concertar en las problemáticas socioambientales de manera más constructiva, pues orienta a abordar y fortalecer los procesos, los espacios y los actores para que éstos puedan adecuarse a la realidad de los participantes y sus bases, buscando resolver los problemas o conflictos por la vía del diálogo.

Esperamos que este material pueda ser ilustrativo y motivador para la apertura y fortalecimiento de iniciativas de diálogo y concertación mediante el enfoque integral-transformador, que por sus peculiares características puede adaptarse y ser de gran utilidad para el abordaje de conflictos socioambientales tan presentes en nuestra realidad actual.

A lo largo de la historia boliviana, podemos notar que el sector minero ha sido un importante eje de la economía del país. Hoy en día, la minería sigue teniendo una importancia económica y política en el tejido nacional. Hay una variedad de sub-sectores o actores que son de alta relevancia en la industria minera de Bolivia. Mientras el rol del Estado ha disminuido con la desnacionalización, lo cual implicó una reducción del rol de la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL), el crecimiento de las pequeñas (y grandes) agrupaciones de mineros, en cooperativas, concentra el 80% de la fuerza laboral del sector. Las pequeñas empresas mineras representan, en conjunto, sólo el 6% del sector. Finalmente, la minería mediana¹ emergió, paso a paso, con proyectos como San Cristóbal, con una inversión aproximada de 520 millones de dólares, San Bartolomé, con unos 70 millones de dólares y Kori Chaca, con, aproximadamente, 25 millones de dólares. En los últimos años, el gobierno boliviano, a través del Ministerio de Minería y Metalurgia, ha ampliado su rol como promotor de la inversión privada y cooperativista.

En un estudio realizado por el CERES², para el periodo 1970-1998, en Bolivia se registraron 7647 conflictos sociales, de los cuales un número importante de conflictos socioambientales se encuentra vinculado al sector minero.

En este contexto, y buscando responder a las circunstancias detalladas, este material pretende que sus lectores conozcan y tomen conciencia de los retos y posibilidades del abordaje transformativo de los conflictos socioambientales, y su aplicación en nuestro medio y la región andina en general. Para el logro de este objetivo, se buscará, a su vez, que los lectores: a) conozcan los principales conceptos relacionados a la resolución de conflictos y la construcción de consensos; y b) cuenten con pautas para el abordaje constructivo y transformativo de los conflictos socioambientales en el sector minero de Bolivia, y reconozcan sus beneficios.

A continuación identificamos y presentamos brevemente los contenidos a desarrollarse en este material:

- **El conflicto socioambiental**

Definimos el conflicto y presentamos las particularidades de los conflictos socioambientales. Finalmente, brindamos pautas para el análisis de los conflictos que sirven de base para el diseño de cualquier estrategia de intervención.

- **La comunicación en el conflicto**

Explicamos el proceso comunicacional, sus canales o vías para la transmisión de mensajes, la manera en que se afecta la comunicación durante el conflicto y las técnicas que permitirían mejorar la comunicación entre los actores involucrados.

- **Los valores, la interculturalidad y el desarrollo sostenible**

Desarrollamos una definición de valores y su importancia en los procesos de diálogo y concertación; y presentamos también la interculturalidad como un elemento central en las interacciones humanas en el país, y el desarrollo sostenible como un proceso que requiere afianzar los valores fundamentales.

- **Formas de abordaje de conflictos**

Exponemos las principales vías o mecanismos para manejar los conflictos socioambientales, señalando sus características principales.

- **Los procesos de concertación para el abordaje de conflictos socioambientales públicos**

Presentamos una definición de concertación y desarrollamos las condiciones y limitantes para el inicio de este tipo de proceso, identificando a su vez las etapas del mismo, las acciones y compromisos que cada una de ellas implica.

Todos estos temas serán expuestos en un lenguaje sencillo y en forma breve y directa, presentando ejemplos generales y algunos específicos de la realidad nacional, con el fin de llegar al público en general.

¹ Gran parte de la inversión minera extranjera en Bolivia es calificada como "minería mediana", pese a que los capitales invertidos en los proyectos tendrían un carácter más cercano a la gran minería

² Miguel Villaruel "La acción colectiva en Bolivia. Cambio y transformación de los conflictos sociales 1970-1998". En Crisis y conflicto en el capitalismo latinoamericano. Bettina Levy (Compiladora). CLACSO, Bs.As. 2002.)

CAPÍTULO 1

El Conflicto Socioambiental

¿Qué es el conflicto?

Antes de entrar al tema del conflicto socioambiental, presentaremos una definición de lo que es el conflicto en general. El conflicto es una situación en la cual dos o más actores perciben tener objetivos mutuamente incompatibles en la búsqueda por satisfacer sus intereses y necesidades, realizando acciones para el logro de sus objetivos.



Puede ser el caso de un grupo de comunarios que no están de acuerdo con que una operación minera inicie sus trabajos junto a unas lagunas que son las nacientes de los riachuelos de donde captan agua para sus cultivos. Los mineros aducen que van a cuidar que no hayan impactos ambientales y por ende sus trabajos podrían iniciarse pronto.

En general, el conflicto es visto como algo negativo. En esta guía presentamos una visión diferente del conflicto, según la cuál consideramos que:

- ♦ El conflicto es un fenómeno natural de la convivencia humana.
- ♦ El conflicto se da en todo tiempo, lugar y espacio.
- ♦ El conflicto, como hecho, no es negativo ni positivo; esto dependerá de las consecuencias de su manejo o abordaje.
- ♦ El efecto contraproducente del conflicto es la violencia.
- ♦ El conflicto es un proceso dinámico y complejo.
- ♦ El conflicto es un “síntoma” de algo que se requiere resolver o ser manejado con atención, por lo que puede ser visto como una oportunidad de cambio o mejora.
- ♦ El conflicto social requiere de varios actores.
- ♦ El conflicto puede permanecer latente.

También es común que se utilicen muchos términos como sinónimos de “conflicto”, lo que genera confusión e impide manejar o abordar eficazmente los conflictos. Por ellos, plantearemos brevemente la definición de tres conceptos que suelen ser confundidos con conflicto, a saber: problema, violencia y crisis.

Problema es un obstáculo en la satisfacción de intereses y necesidades. Es un desafío que nos exige darle una solución. Por ejemplo, el derrumbe de una iglesia debido a un sismo plantea obstáculos (problemas) por solucionar (por ejemplo, su reconstrucción). Este problema no necesariamente derivará en un conflicto. Lo que sí es cierto, es que en todo conflicto hay al menos un obstáculo o problema por abordar.

Crisis alude aun cambio drástico o importante de un determinado estado de cosas (inflación, derrumbes, etc.). En el terreno de los conflictos, se entiende crisis como el momento en el cual el conflicto ha alcanzado un alto grado de intensidad y se hace difícil de abordar. Por ejemplo: protestas violentas, tomas de carreteras, amenazas extremas con toma de rehenes, etc. Si bien son situaciones riesgosas, pueden constituirse también en oportunidades de transformación constructiva si son abordadas adecuadamente.

Entendemos violencia como el conjunto de comportamientos destructivos que se dan entre los actores de un conflicto. No necesariamente los conflictos derivan en violencia; ésta es más bien la cara destructiva y negativa de algunos conflictos cuando no se abordan adecuadamente.

El conflicto socioambiental

Los conflictos socioambientales son aquellos conflictos en los cuáles se hace uso inadecuado y explotación de los recursos de la naturaleza, degradando los ecosistemas, lo que genera movimientos, modificaciones, cambios y/o desarticulación en la estructura de las relaciones entre diversos actores al interior de las sociedades (Ortiz 1997:18).

Homer Dixon describe tres categorías de conflictos socioambientales:

- 1) Conflictos por simple escasez.- Surgen del uso del agua de ríos o lagos, de los bosques, del aire, de los peces y tierras agrícolas productivas;

- 2) Conflictos por identidad de grupo.- Pueden surgir de las grandes movilizaciones de poblaciones específicas motivadas por algún cambio medioambiental;
- 3) Conflictos por deprivación relativa.- Los problemas medioambientales aumentan el descontento en los ciudadanos por la creciente brecha en el nivel del logro económico y el nivel que ellos creen que merecen (Homer-Dixon 1991:213); hay carencias en la estructura política legal que rige la explotación de los recursos y la distribución de los beneficios.

La Comisión Nacional de Medio Ambiente (CONAM) en el Perú tuvo una interesante experiencia, a partir de la cuál se plantea que los conflictos socioambientales pueden ser analizados en cuatro niveles:

- El conflicto socioambiental se observa a partir de una discordancia real o percibida de impactos económicos, sociales y ambientales de alguna actividad humana.
- El conflicto socioambiental puede ser definido como la diferencia real o percibida de objetivos mutuamente incompatibles y una discordancia de intereses.
- El conflicto socioambiental se ve como el desencuentro de valores y visiones sobre el desarrollo local y la cosmovisión de los actores sociales sobre cómo se construye su medio ambiente y cómo estos actores deben interactuar en él.
- El conflicto socioambiental está condicionado por un contexto cultural, social, político-legal, económico e histórico que afecta su evolución; estos factores están relacionados con los aspectos estructurales del conflicto.

Algunas consecuencias que se observan en relación con el manejo de conflictos socioambientales en el campo de la minería son:

- un comportamiento confrontacional entre los actores
- la afectación de derechos
- los impactos sobre la inversión
- la polarización de posiciones
- los impactos sociales y ambientales

¿Para qué analizamos el conflicto?

Analizando el conflicto obtendremos mayor información que nos permitirá: a) entenderlo mejor, y b) abordarlo adecuadamente.

Es común abordar el conflicto lo más rápidamente posible sin un análisis previo del mismo. Recordemos que para abordar satisfactoriamente una situación, debemos tener muy clara dicha situación, de lo contrario nos arriesgamos a empeorarla o a desperdiciar tiempo y esfuerzo.

Con dicho análisis previo podremos aprovechar el conflicto como una oportunidad de transformación positiva de los patrones de relacionamiento entre los actores.

¿Cómo se analiza un conflicto?

Para hacer el análisis de un conflicto es necesario asumir el rol de un observador independiente e imparcial, para que los sesgos de la propia percepción afecten lo menos posible y el análisis sea lo más objetivo posible. Sugerimos ocho aspectos a analizar en un conflicto:

1. Describir brevemente el conflicto
2. Identificar las partes del conflicto
3. Identificar los "síntomas" del conflicto
4. Hacer una lista con los asuntos o temas a resolver
5. Identificar las relaciones de poder entre las partes
6. Describir la evolución del conflicto
7. Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto
8. Plantear posibles soluciones al conflicto

Para cada uno de esos aspectos, planteamos a continuación algunas preguntas que podrían ayudar a cubrir los contenidos más saltantes de cada uno de dichos aspectos.

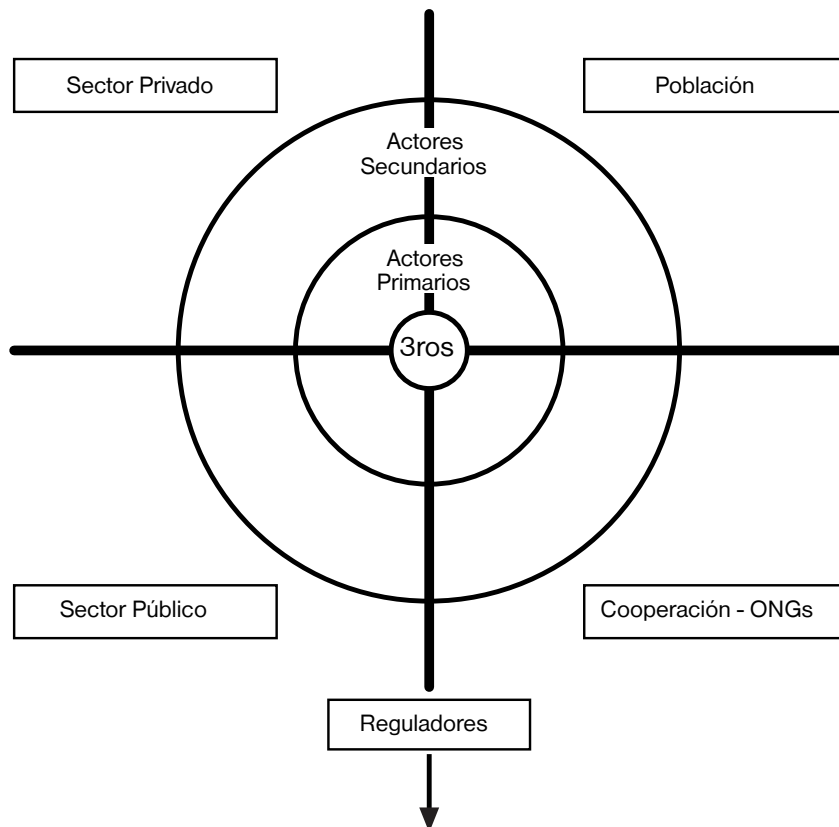
1. Describir brevemente el conflicto

- Brevemente, ¿cuáles son las manifestaciones actuales del conflicto?
- ¿Cuáles son los hechos más relevantes?
- ¿Qué factores podrían estarlo generando?

Por ejemplo, en el caso del conflicto suscitado en el distrito minero de Huanuni, habría que describir de manera breve y clara la situación del yacimiento respecto al rol de las cooperativas mineras y trabajadores de la empresa así como la situación legal del yacimiento (regulación y normatividad aplicada por las entidades estatales correspondientes, el cuestionamiento de las concesiones, intervención, arbitraje internacional, etc.).

2. Identificar a las partes en conflicto

Mapa visual de actores sociales (stakeholders) en los conflictos socioambientales (ver gráfico)



- ¿Cuáles son los actores primarios o principales del conflicto? (son los que actúan directamente en la búsqueda de sus propios objetivos)
- ¿Cuáles son los aliados de cada uno de los actores primarios o principales? (son los que prestan ayuda, moral, política, militar o económica a alguno de los actores principales)
- ¿Hay terceros neutrales en este conflicto? De haberlos, ¿quiénes son? (son individuos u organizaciones que promueven de manera neutral e imparcial la búsqueda de la mejor solución posible al conflicto; pueden ser facilitadores, mediadores, conciliadores, técnicos evaluadores o árbitros).
- ¿Cuáles son los reguladores en el conflicto? (son aquellas entidades públicas que tienen la obligación de prevenir, reducir o reparar algún daño ambiental o socioambiental).

Al ser el conflicto un proceso en constante evolución, los actores pueden cambiar de roles de un momento a otro. Un actor que es primario en un momento dado puede convertirse en secundario, luego, y viceversa.

Respecto a los actores primarios o principales, es, además, importante identificar para cada uno de ellos:

- sus posiciones (son los pedidos, requerimientos o demandas, planteados como la solución al problema y/o conflicto; cada parte tiene su propia posición, la que suele contraponerse con la posición de las demás), y
- sus intereses (son la razón de fondo o motivación base de la posición; las soluciones adecuadas y duraderas a un conflicto son las que satisfacen los principales intereses de todas las partes involucradas).

En el caso de Huanuni, los actores principales serían la empresa “Huanuni RBG”, y las cooperativas mineras. El gobierno (a través del Ministerio de Minería y Metalurgia) podría jugar el rol de regulador, aunque eventualmente puede fluctuar dicho rol y en ciertas circunstancias constituirse en actor primario.

3. Identificar los “síntomas” del conflicto

Aquí se deben identificar las percepciones, las emociones y las acciones conflictivas de las partes principales involucradas en el conflicto.

En relación a las percepciones y las emociones, tenemos que identificarlas en cada una de las partes principales.

- ¿Cuáles son las percepciones manifestadas por cada parte respecto a sí misma?
- ¿Cuáles son las percepciones manifestadas por las partes respecto a sus contrapartes?
- ¿Cuáles son las emociones manifestadas por cada una de las partes?

En cuanto a las acciones conflictivas, debemos determinar cuales son las formas que toma el conflicto identificando las conductas de las partes primarias:

- ¿Son violentas o no violentas las conductas?
- ¿Están dentro del ámbito judicial o administrativo, o están fuera de este ámbito?
- ¿Buscan confrontar y vencer al otro? (competitivo-confrontacionales)
- ¿Buscan ceder ante el otro con tal de llegar a un acuerdo? (complacientes)
- ¿Buscan llegar a soluciones de “término medio”? (transaccionales)
- ¿Buscan soluciones donde todos salgan satisfechos? (colaboradoras / conciliadoras)
- ¿Satisfacen los propios intereses y los de la contraparte o implican cierta “inacción”? (evasivas)

Estas preguntas se plantean para cada una de las partes primarias, o principales. Ejemplo:

En el caso Huanuni, podemos presentar la siguiente información (Tomado del trabajo de análisis elaborado por Ariel F. Sanabria C., en el Programa de Capacitación, realizado como parte del Proyecto REFORMIN):

	Empresa Huanuni RBG	Cooperativas
Percepciones	“Somos las víctimas de todo esto” “Las cooperativas abusan de su poder” “Se repetirá lo de Caracoles” “Quieren nuestro yacimiento y dejarnos sin trabajo” “Quieren volvernos cooperativistas” “Nosotros también queremos poder”	“Cumplimos con lo establecido por la ley y los acuerdos con los trabajadores de la Empresa Huanuni” “Somos hermanos de clase deberíamos unirnos” “Algunos quieren aprovecharse de esto”
Emociones	Desconfianza Resentimiento Oportunismo Envidia	Desconfianza Preocupación Sorpresa
Acciones	Denuncias Públicas Presentación de Demandas del Sector Marchas de protesta Bloqueo de carreteras Inicio de acciones legales	Declaraciones del Ministro de Minería y Metalurgia desmintiendo las supuestas amenazas. Silencio de FENCOMIN

4. Hacer una lista con los asuntos o temas a resolver

Para identificar los asuntos o problemas a solucionarse, se pueden ir planteando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están en juego en el conflicto?
- ¿Cuáles son los problemas de comunicación entre las partes?
¿Qué asuntos tienen que ver con problemas de comunicación o falta de información?
- ¿Cuáles son las emociones o sentimientos que afectan la relación entre las partes?
¿Qué asuntos tienen relación con aspectos emocionales como el respeto, el reconocimiento, etc.?
- ¿Cuáles son los valores, creencias o principios diferentes que separan a las partes?
¿Qué asuntos en conflicto tienen que ver con valores contrapuestos?
- ¿Cuáles son las injusticias o problemas que genera la estructura?
¿Qué asuntos conflictivos tienen relación con cuestiones estructurales?
- ¿Cuáles son los aspectos históricos de la relación entre las partes que afectan la relación el día de hoy?
¿Qué asuntos están relacionados con situaciones históricas (anteriores o elementos clave de lo que llamamos también en la presentación los "macro-procesos" de relaciones entre las partes)

Con las respuestas a estas preguntas, podemos ir identificando temas o asuntos que pueden listarse como los puntos a resolver en un conflicto específico.

En el caso de la comunidad de San Cristóbal (Potosí), donde los actores primarios son la Comunidad de San Cristóbal (a través de sus representantes) y la Empresa Minera ASC BOLIVIA LDC, algunos temas de agenda pueden haber sido: a) uso de las tierras comunales, b) reubicación del pueblo, c) actividades de desarrollo comunal, entre otros.

5. Identificar las relaciones de poder entre las partes

Deben identificarse los recursos de poder, es decir, los medios a través de los cuales las partes pueden ejercer mayor o menor influencia (como el dinero, la información, el grado de instrucción, el grado de organización, la legitimidad social o moral, la fuerza física, etc.).

Luego, se debe especificar cual de las partes tiene mayor y menor poder respecto de cada uno de esos recursos dado el contexto y los macro-procesos que influyen en el conflicto. Esto nos ayudará a elaborar posteriormente estrategias adecuadas para promover la simetría o equilibrio de poder entre las partes (condición central para el logro de acuerdos satisfactorios y duraderos).

Para ello, podemos usar las siguientes preguntas para precisar el mayor o menor poder de las partes en un conflicto real:

- ¿Cuál de las partes primarias o principales tiene mayor poder respecto a:
 - ♦ dinero?
 - ♦ influencias?
 - ♦ información?
 - ♦ acceso a medios de comunicación?
 - ♦ liderazgo?
 - ♦ relación (contactos) con otros grupos?
 - ♦ otros aspectos?
- ¿Tienen las partes el mismo nivel de poder?
- Si no es así, ¿cuál de ellas tiene más poder?

6. Describir la evolución del conflicto

Hay que tener información de la manera como el conflicto y el micro-proceso de relacionamiento de los actores se ha ido desarrollando e identificar la etapa en la que se encuentra para establecer a qué nivel es adecuado intervenir.

Para ello podemos utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron las condiciones que hacían pensar que el conflicto surgiría?
- ¿Cuál fue el "chispazo" que lo inició?
- ¿Cuáles son las posiciones, demandas o soluciones pretendidas por las partes?
- ¿Cuán polarizadas se encuentran las partes?
- ¿Qué otros problemas más ha creado el conflicto?
- ¿Ha existido un momento donde aumentó la tensión y se desencadenó la crisis?, ¿por qué?
- Si hubo un momento donde aumentó la tensión, ¿en qué momento se redujo la tensión?, ¿por qué?
- ¿Hubo otro factor que hizo que el conflicto cambie?

7. Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto

Hay que identificar los factores que pueden aminorar o resolver el conflicto. Estos factores pueden referirse a características de las partes (capacidades o actitudes) o aspectos del entorno (condiciones o limitantes).

Podemos utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Existen algunos intereses, necesidades y valores en común que acerquen a las partes primarias?
- ¿Hay alguna persona u organización externa que podría estimular o presionar a la partes para llegar a un acuerdo?
- ¿Hay alguna persona o institución neutral que pueda ayudar a resolver el conflicto?

8. Plantear posibles soluciones al conflicto

En esta parte debemos identificar:

- las propuestas de solución que las partes han brindado hasta el momento
- las propuestas de solución que otros actores neutrales han sugerido o consideran apropiadas
- las propuestas de solución que usted como analista considere las más adecuadas a los intereses y necesidades de las partes

Hecha esa lista, para cada posible solución debemos preguntar lo siguiente:

- ¿Cambian o no cambian la estructura o el proceso de relacionamiento en la que se encuentra estancado el conflicto?
- ¿Resuelven definitivamente el conflicto o sólo lo arreglan temporalmente?
- ¿Satisfacen a todos o no?

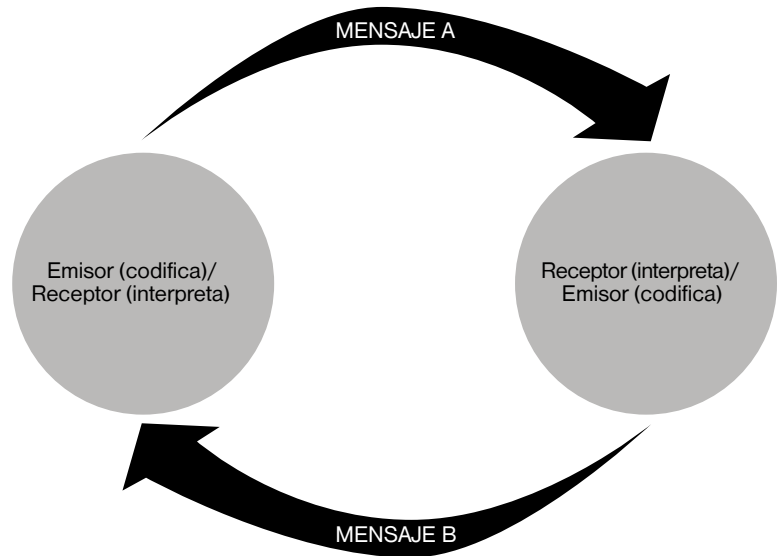
Esta información servirá para diseñar una estrategia de abordaje más apropiada a los requerimientos de todas las partes involucradas.

CAPÍTULO 2

La Comunicación en el Conflicto

¿Qué es la comunicación?

Es un proceso interactivo que se da entre dos o más personas donde se transmiten mensajes que contienen información, ideas, sentimientos y emociones con significados diversos. Este proceso se da en la relación entre un emisor y un receptor en un contexto determinado.



La comunicación en su complejidad es un elemento que puede ser fuente de conflicto, y a la vez es un factor central en el adecuado manejo de éste para su transformación.

¿Cómo se comunican las personas?

Las personas se comunican a través de distintos canales, en la mayoría de las veces de manera simultánea:

- con las palabras (canal verbal)
- con el tono y ritmo de la voz (canal paraverbal)
- con los gestos del rostro y de todo el cuerpo (canal no verbal)

Algunas ideas centrales:

- Las personas siempre se comunican, en tanto compartan el mismo espacio y momento (aun el silencio comunica).
- La forma en que dos o más personas se comunican demuestra el tipo de relación que tienen o que se quiere.
- Las personas se comunican tanto con las palabras como con los gestos y el tono de voz.
- El lenguaje del cuerpo y el tono de voz comunican más que las palabras.

Barreras en la comunicación

En las relaciones humanas pueden darse diferentes factores que conforman **barreras** de la comunicación, entre las cuales tenemos:

- ♦ Emocionales: las emociones intensas impiden una adecuada disposición para transmitir y recibir mensajes.
- ♦ De percepción: la propia percepción de la realidad y los prejuicios pueden afectar el adecuado entendimiento de los mensajes que son recibidos.
- ♦ Generacionales: existen códigos comunicativos diferentes entre las distintas generaciones, lo que puede generar una importante diferencia comunicativa.
- ♦ De género: los códigos comunicativos entre los géneros pueden ser muy distintos, pudiendo generarse una comunicación deficiente.
- ♦ Físicas o de medio: los medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, etc.) y el espacio o ambiente (el ruido de la calle, la distancia física, etc.) pueden impedir una comunicación adecuada.
- ♦ Culturales: la comunicación entre dos o más actores que pertenecen a culturas diferentes puede ser deficiente debido a esta diferencia.

¿Cómo mejorar la comunicación?

Existen herramientas que pueden ayudarnos a superar estas barreras y mejorar la eficiencia de la comunicación. Aquí presentamos algunas de ellas:

1. La escucha activa

Es la disposición a escuchar -con total atención- la información que nuestro interlocutor nos

está brindando. Es una técnica muy útil que nos permite: a) entender mejor los mensajes, b) identificar las necesidades e intereses de nuestro interlocutor, c) reducir las tensiones o emociones intensas, y d) crear confianza.

Para escuchar activamente necesitamos realizar dos acciones:

- Poner mucha atención a la persona a la que se escucha.
- Hacer un resumen de lo que la persona dijo o de cómo se siente. A esta parte se le llama parafraseo.

2. El parafraseo

Es un resumen de lo que nuestro interlocutor ha manifestado, pero expresado con nuestras propias palabras. Si la parafrasis es adecuada, se recibirá una respuesta afirmativa del interlocutor: "Sí, así es".

Ejemplo:

Dirigente:	"¡Nosotros venimos puntualmente a las reuniones a conversar con ustedes pero ellos llegan después de más de una hora sin siquiera disculparse. Eso no se hace!"
Parafrasis:	"Entonces, están muy disgustados de que las reuniones empiecen más tarde de lo acordado, ¿es así?"
Dirigente:	"Sí, así es"

La parafrasis sirve para:

- Identificar información importante del mensaje que recibimos
- Asegurarnos que hemos entendido bien lo que el otro nos quiso decir
- Reducir emociones fuertes

3. Formulación de Preguntas

Las preguntas cumplen un fin trascendental en la resolución de conflictos puesto que ayudan a: a) obtener información, b) entender mejor el conflicto, y c) encontrar soluciones.

Tipos de preguntas

Las preguntas pueden servir para:

- obtener información (Preguntas Lineales)

Estas preguntas empiezan con qué, cuándo, dónde, por qué, para qué, cómo, quién. Ejemplo: "¿qué fue lo que ocurrió?", "¿cuándo se reunieron por última vez?", "¿cómo llegaron a solucionar el problema con la empresa?", etc.

- buscar soluciones (Preguntas Estratégicas)

Ayudan a salir de situaciones difíciles o de impase, buscando soluciones. Se utiliza el verbo en futuro condicional —*ía*—. Ejemplo: "¿cómo promovería usted el encuentro con los dirigentes comunarios?", "¿qué sugerirían ustedes para evitar los problemas de contaminación?", "¿qué pediría usted para aceptar nuestra propuesta?", etc.

- identificar problemas ocultos (Preguntas Circulares)

Se presume que hay algún problema oculto que dificulta el mutuo entendimiento y genera el impase. Estas preguntas ayudan a descubrir y "sacar a la luz" estos problemas ocultos. Ejemplos: "¿no será que no quieren aceptar nuestra oferta porque la solución los pondría a ustedes (dirigentes) en serios problemas ante sus bases?", "¿seguramente ustedes no han venido a la reunión porque están enojados con nosotros por lo que dijimos a la prensa?", etc.

- hacer reflexionar a las partes (Preguntas Reflexivas)

Mediante estas preguntas se promueve la reflexión, especialmente cuando los actores involucrados se muestran muy cerrados en sus posiciones y puntos de vista. Se trata de generar reflexión sobre las consecuencias de la actual situación, que no es muy constructiva. Ejemplos: "¿qué va a suceder si no llegamos a un acuerdo?", "¿a qué nos veremos forzados si es que no se cumplen los reglamentos?", etc.

IMPORTANTE:

- Evitemos preguntas evaluativas que empiezan con "por qué" (ejemplo: "¿por qué fuiste a ese lugar si sabías que era peligroso?"), estas no ayudan a abrir el diálogo y hacen que nuestro interlocutor se ponga a la defensiva. Es mejor utilizar términos no evaluativos

(ejemplo: "¿cómo así tuviste que acercarte por esa zona?", "¿a qué se debió que tomaras esa ruta?", etc.)

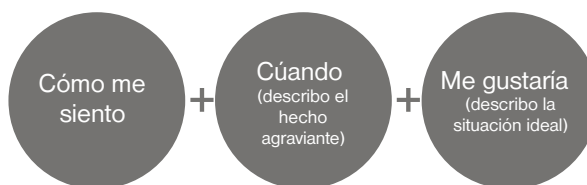
- Las preguntas cerradas (aquellas que sólo admiten como respuesta un "sí" o un "no") son útiles para confirmar información, pero no lo son cuando se trata de recoger más información y de hacer sentir a nuestro interlocutor que nos interesa escucharlo. En esos casos se sugiere abrir la pregunta (ejemplo: en vez de preguntar "¿tú eras el responsable de este trabajo?" podemos decir "¿cuál era tu rol en este trabajo?" o "¿quién era el responsable de este trabajo?").
- En una situación de resolución de conflictos (negociación, mediación, mesa de diálogo, etc.) las preguntas deben tener un objetivo definido. No debemos plantearlas por el sólo hecho de plantearlas.

4. Mensaje en YO

En lugar de atacar a la otra persona cuando se quiere evitar un agravio, queja o decir algo ofensivo, es mejor usar mensajes en YO.

Se utiliza el YO para mostrar a la otra parte cómo se siente uno ante un determinado comportamiento de la otra parte y en qué uno se siente afectado.

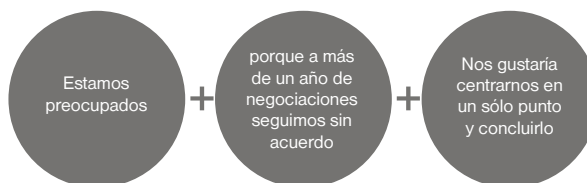
El siguiente es un esquema del mensaje en YO:



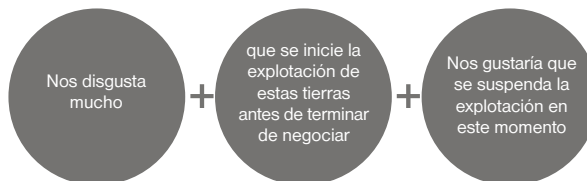
Los mensajes en YO se utilizan para:

- Modificar el comportamiento de otra persona cuando le está causando problemas.
- Animar a otra persona a considerar un comportamiento aceptable o positivo.
- Comunicar sus propias necesidades o problemas que otros deben entender.

Ejemplo 1:



Ejemplo 2:



5. El replanteo

Consiste en cambiar la forma del mensaje dicho por el otro (nuestro interlocutor) para expresarlo en términos positivos que permitan seguir dialogando y entender los temas de fondo desde una perspectiva mucho más constructiva.

Ejemplos:

- a) Afirmación: ¡Este señor siempre dice lo mismo y nunca cumple con nada!

Replanteo: ¿Podría decirnos que es lo que el señor se comprometió a hacer?

- b) Afirmación: ¡Nunca haces lo que se te pide!

Replanteo: ¿Te hubiera gustado que hiciera lo que me sugeriste?

- c) Afirmación: Nadie quiere que el Jefe de Proyecto venga a la oficina!

Replanteo: ¿Podrías contarme por qué no quieres que el Jefe de Proyecto venga a la oficina?

El replanteo sirve para:

- especificar generalizaciones
- identificar sentimientos
- neutralizar ataques verbales
- personalizar el mensaje

¿Qué son los valores?

Los valores guían las acciones en el grupo y en la sociedad y, por consiguiente, en el entorno del conflicto. Podemos entenderlos como los modelos ideales de conducta que se piensan, aprenden y que se aspiran a realizar; son los principios que guían las acciones, pensamientos y decisiones.

La diversidad de valores depende de la comunidad, la etnia o la cultura; y la evolución de las sociedades (científica, cultural, económica, etc.) generan problemas y situaciones nuevas que afectan los valores ya establecidos.

Valores fundamentales

A lo largo de la historia y del desarrollo de las sociedades, se ha logrado identificar siete valores que son fundamentales para el desarrollo social, los procesos de concertación y el fortalecimiento de la democracia: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo, el diálogo, la responsabilidad y la justicia.

¿En qué consisten estos valores socio-políticos?:

1. Libertad

Es el poder de escoger un camino sin interferencias ni coacciones extrañas.

2. Igualdad

Todas las personas son iguales en dignidad, por lo cual merecen igual consideración y respeto, y tienen todas los mismos derechos.

3. Solidaridad

Se refiere al hecho de sentirse ligado al resto de la humanidad. Tiene que ver con el esfuerzo por llevar la libertad, la igualdad y los demás valores a aquellos que no pueden disfrutar de esos valores.

4. Respeto activo

Es el interés por comprender a los otros y por ayudar a llevar adelante sus planes de vida.

5. Diálogo

Tiene de base la convicción de que toda persona tiene al menos una parte de verdad que sólo a través del intercambio de ideas y perspectivas puede salir a la luz.

6. Responsabilidad

Hace referencia al hecho de que se le pidan cuentas a una persona por las consecuencias negativas o positivas de algo que ha realizado o dejado de realizar. Cuanto mayor es el poder que una persona tiene, mayor es también su responsabilidad.

7. Justicia

Consiste en "dar a cada uno las condiciones para vivir en libertad y en igualdad". La justicia es un valor que articula los restantes: si los anteriores valores son fomentados y respetados, entonces se da la justicia.

Los valores y los conflictos socioambientales

Además de los valores fundamentales ya señalados, existen un conjunto de valores básicos que son también aplicables al contexto de los conflictos socioambientales de nuestra región. Entre otros son:

- La diversidad
- La tolerancia
- El respeto para el otro
- El reconocimiento
- El sentido común
- El desarrollo sostenible
- La conservación
- La equidad
- La separación de poderes
- Las cosmovisiones del mundo
- La paz

En un proceso de negociación, o de concertación, se necesita aplicar los valores básicos para llevar a un conocimiento entre las partes y construir un nivel de confianza entre ellos. Podemos notar que cada uno de los valores democráticos ya señalados tendrá un impacto directo en el proceso de diálogo y de concertación que sea implementado.

CAPÍTULO 3

Los Valores, la Interculturalidad y el Desarrollo Sostenible

Un reto importante en el manejo de los conflictos socioambientales (y de cualquier conflicto en general) es la identificación de los valores de base y su significado para cada uno de los actores involucrados, ya que sabemos que cada actor prioriza algunos valores más que otros y les da un significado distinto y particular (constituyéndose este hecho en una fuente importante y frecuente de conflicto). Por ejemplo, la cosmovisión tradicional comunitaria (donde tierra y cielo están estrechamente vinculados y brindan sostenibilidad) difiere de la cosmovisión occidental desarrollista del mercado (generación de riqueza, actividad empresarial, explotación de la naturaleza, etc)

La interculturalidad

La comunicación entre los actores y los conflictos se desarrollan en determinados contextos que tiene como fondo la cultura. Así, entendemos "cultura" como un conjunto de maneras de entender la realidad (significados, valores) en un determinado grupo social.

Como las sociedades son cada vez más complejas, es difícil encontrar grupos humanos viviendo su propia cultura y aislados de las demás. Hay una convivencia y –por ende– un intercambio entre las culturas de los diferentes grupos.

Todo esto nos lleva a entender a la "interculturalidad" como el proceso continuo que busca establecer una relación de diálogo y negociación (social, política y cultural) entre distintos grupos culturales.

El mayor nivel de contacto y vinculación que existe hoy entre estos grupos hace necesario tener una actitud abierta al cambio y al debate; la tolerancia, la diversidad, el respeto y el reconocimiento se convierten en valores clave. De esta manera, la sociedad se va construyendo a través de un diálogo intercultural permanente, con la finalidad de elaborar un discurso común que ayude a manejar las diferencias entre los diversos grupos culturales, y promover su continuo acercamiento e intercambio.

Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible puede ser definido como "el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades" (Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, 1987)

Esta conceptualización fue asumida y mejorada por la Declaración de Río (1992) donde quedaron fijados tres aspectos básicos para el fomento del desarrollo sostenible:

- Crecimiento económico para el progreso social y respetando al medio ambiente.
- Política social para el impulso armónico y compartido de la economía.
- Política ambiental que promueva el uso eficiente y racional de los recursos.

Para que un determinado proceso de desarrollo pueda ser considerado sostenible, debe contar con las siguientes características:

- Hay una mejora en la calidad de vida de todos los estratos socioeconómicos.
- La actividad económica busca la mejora del sistema ambiental.
- Los recursos son empleados con eficiencia.
- Se promueve el reciclaje.
- La naturaleza es considerada como un factor central para el bienestar humano.
- Los daños al ecosistema son reparados.
- Se desarrollan e implementan tecnologías limpias.
- La autosuficiencia regional es promovida.

Para lograr esto se necesita un cambio en la visión que las sociedades y los estados suelen tener de la relación entre el hombre y la naturaleza, los cuáles esencialmente perciben a la naturaleza como un ente al servicio de la humanidad y con recursos ilimitados que deben ser explotados.

Desde el punto de vista del desarrollo sostenible, debemos utilizar los recursos de la naturaleza sin afectar su funcionamiento. Para lograr esta visión se necesita trabajar nuevos valores (como los valores de base planteados anteriormente), y "aprovechar" los conflictos socioambientales que puedan surgir como oportunidades para divulgar estas nuevas visiones y fortalecer los valores fundamentales y de base como medios para preservar la naturaleza y promover el desarrollo local y regional.

CAPÍTULO 4

Formas de Abordaje de Conflictos

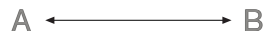
Definición

Son aquellos procesos o mecanismos que las partes o actores de una situación específica eligen para abordar sus conflictos o problemáticas, buscando articular sus intereses y necesidades en forma consensuada. A continuación presentaremos algunos de estos mecanismos o formas de abordaje, identificando sus principales características.

Negociación

Es un proceso o mecanismo por el cual las partes intercambian información directamente –sin la participación de terceros– para llegar a una solución mutuamente satisfactoria respecto a uno o más asuntos o problemas de interés para ambas.

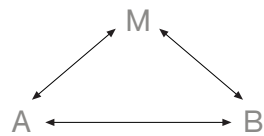
Las partes tienen control absoluto de todo: proceso, tiempo, costos y resultado.



Mediación

Es un proceso o mecanismo conducido por un tercero neutral e imparcial, llamado mediador, que es aceptado por las partes y que las ayuda para que negocien buscando que lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio que ponga fin al conflicto existente. También se le llama negociación asistida.

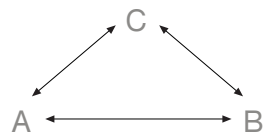
Las partes son las responsables de los acuerdos a los que arriben de manera negociada; el mediador conduce el proceso pero no el resultado. Además, el mediador busca mejorar la relación entre las partes y promueve el mutuo reconocimiento entre ellas.



Conciliación

Este mecanismo es similar a la mediación, con la única diferencia práctica de que el tercero imparcial –el conciliador– puede proponer a las partes algunas opciones de solución. Estas opciones son sólo propuestas del conciliador; las partes no están obligadas a aceptarlas necesariamente.

En algunos contextos, la conciliación y la mediación son consideradas idénticas.

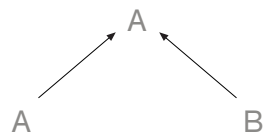


Arbitraje

A través de este proceso o mecanismo las partes acuerdan que un tercero –o un tribunal arbitral de tres– decida el resultado en base a los argumentos presentados.

Luego de evaluar técnicamente las pruebas y/o los testimonios de las partes, el árbitro o los árbitros ponen fin a la controversia a través de una decisión final llamada laudo arbitral. Este laudo es de obligatorio cumplimiento, pues tiene el mismo valor que una sentencia judicial definitiva.

Son las partes las que eligen tanto a los árbitros como el procedimiento y las reglas que se aplicarán.

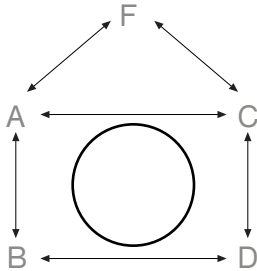


Adicionalmente, para abordar problemas y conflictos multipartes, como es el caso de los conflictos socioambientales, existen otros procesos:

Facilitación

Es un procedimiento que se aplica en grupos humanos diversos y en la que un tercero facilita el proceso de interacción para que el grupo logre determinados objetivos. Ejemplos: ayudar a una organización a elaborar su plan estratégico para el próximo lustro; identificar cuáles son las estrategias para convocar en forma abierta a los actores sociales vinculados a la problemática medioambiental a nivel nacional; etc.

El facilitador ayuda al grupo a tomar sus propias decisiones.

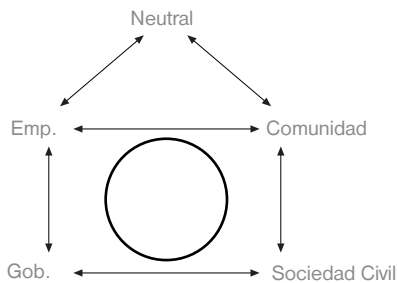


Diálogo

Son espacios en los que se llevan a cabo procesos de diálogo cuya finalidad esencial es acercar a los actores para fortalecer la comunicación y la confianza entre ellos.

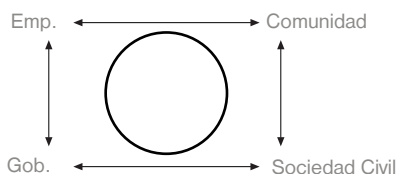
Estas mesas se conforman en el contexto de conflictos complejos en los que interviene una multiplicidad de actores que requieren reconocerse entre sí y armonizar lenguajes y objetivos. Suelen ser facilitadas por un actor neutral.

Estas mesas pueden cumplir funciones diversas, tales como: intercambiar ideas; explorar posibilidades de trabajo cooperativo; crear las condiciones para la resolución de conflictos o, en un momento posterior, configurarse en un espacio de solución de conflictos. Sus integrantes decidirán qué función quieren asumir en el desarrollo del proceso.



Concertación

Son espacios en los que participan múltiples actores sociales (empresas privadas, ONGs, organizaciones de base y autoridades) y en los que se implementan procesos de construcción de consensos (concertación) para generar acuerdos en torno a una problemática social y, eventualmente, situaciones de conflicto que afectan a los actores sociales participantes.



Las mesas de concertación pueden recibir distintos nombres, pero la naturaleza del proceso que se implementa en ellas es la misma, aunque las características particulares de cada espacio pueden variar de acuerdo a su organización, tipo de actores, etc.

Por ejemplo, existen distintas mesas temáticas que reciben los nombres de los problemas que abordan (ej., la mesa minera, la mesa de salud, la mesa de educación, etc.). Así, las mesas de concertación pueden abarcar distintos ámbitos y problemáticas.

PARA RECORDAR:

- Ante un conflicto, el proceso de diálogo busca acercar a las partes para crear las condiciones —si es que no las hay— que luego permitan abordar el conflicto mediante otro mecanismo (negociación, concertación, mediación, etc)
- En los procesos de negociación o mediación sí se busca llegar a acuerdos para poner fin al conflicto.
- No se puede iniciar un proceso de negociación constructivo si previamente no existen las condiciones mínimas de comunicación y confianza entre los actores involucrados.
- Las mesas de diálogo y de concertación por lo general buscan fortalecer la democracia.
- A estos espacios se les conoce también con el nombre de procesos de construcción de consensos, ya que están conformados por actores interesados en una problemática particular que deciden participar voluntariamente, promoviendo entre ellos una adecuada comunicación y confianza, y la búsqueda de acuerdos.
- Los procesos de diálogo y concertación son generalmente conducidos por un facilitador aceptado por todos, y que goce de imagen de imparcialidad.

Definición de concertación

Es un proceso en el cual varios actores sociales con intereses y puntos de vista diferentes buscan acuerdos sobre problemáticas comunes, y se comprometen a cumplirlos. Es uno de los procesos indispensables para la construcción de consensos y el fortalecimiento de las instituciones democráticas y participativas, y es fundamental en el abordaje de conflictos socioambientales.

Se usa la concertación como un medio que permite tomar decisiones colectivas; por ejemplo, para ponerse de acuerdo qué prioridad se les dará a las obras que se realizarán en determinada comunidad y qué recursos se asignará a cada una de ellas.

Debemos resaltar que para llegar a concertar no basta la voluntad de las partes; esta es una condición necesaria pero no suficiente. Se requieren también aptitudes, capacidades y destrezas que pueden ser desarrolladas.

La herramienta para el proceso de concertación es la negociación multipartes, entendida como la utilización de técnicas efectivas para la comunicación adecuada y la búsqueda de acuerdos entre varios actores. Por ejemplo, Diálogo 2000 es un proceso que busca definir a varios niveles (desde el nivel local-municipal hasta el nivel nacional) la agenda de prioridades para una inversión financiera cubierta por el canje de la deuda externa.

¿Y qué dificultades pueden afectar o hacer fracasar los procesos de concertación?

Hay factores que pueden entorpecer los procesos de concertación. Se debe estar alerta para que, una vez que se detecten esos factores, puedan enfrentarse y de esta manera evitar que el esfuerzo se frustre.

Algunos de estos factores son los siguientes:

- Las partes carecen de objetivos consensuados para el proceso
- Algunas (o todas) partes no tienen información relevante
- Las partes (o algunas de ellas) no tienen voluntad política para negociar
- Hay limitadas capacidades y destrezas para el diálogo
- Existen limitaciones en la capacidad para comunicarse entre los actores involucrados
- La participación de los actores involucrados en el proceso es débil
- El proceso está mal diseñado
- Algunos actores muestran poca tolerancia y cooperación
- Los acuerdos alcanzados son incumplidos
- Los actores (o algunos de ellos) no tienen confianza en el proceso

Una de las destrezas clave que debe ser desarrollada en los participantes de un proceso de concertación es la capacidad para prevenir conflictos y manejarlos constructivamente. También deben desarrollarse estrategias (y voluntades) para establecer relaciones más equitativas, abiertas y sostenibles en un espacio de concertación.

Todo proceso de concertación debe tener en cuenta un conjunto de principios clave:

- La concertación es un medio orientado hacia la búsqueda del bienestar del ser humano.
- La diversidad de posiciones, intereses, necesidades y motivantes es bienvenida.
- Ningún proceso de concertación es válido si excluye a algún participante con el fin de facilitar o lograr rapidez en el proceso.
- El objetivo es llegar a acuerdos consensuados. Llegar a acuerdos de consenso no implica necesariamente llegar a la unanimidad, sino lograr que las diferencias confluyan en torno al bien común.
- Todos los integrantes del proceso son respetados por igual y el trabajo se centra en la solución de problemas y la toma de decisiones colectivas.

Etapas del proceso

Como proceso, la concertación implica el desarrollo de varias etapas, cada una de las cuales presenta sus propios objetivos, roles y características metodológicas. Son cuatro las etapas que identificaremos aquí:

- Evaluación/preparación
- Instalación/inicio
- Conducción del proceso
- Implementación y monitoreo de los acuerdos

Antes de iniciar el proceso, es importante que los actores sociales involucrados promuevan su fortalecimiento interno, lo cual puede lograrse a través de un análisis previo de:

- Capacidades disponibles (el nivel de información o conocimientos, actitudes y habilidades tanto en la gestión de conflictos como en todo aquello que sea relevante para los problemas a tratarse).
- Alternativas disponibles si la negociación –a través de este proceso de concertación– fracasa.

CAPÍTULO 5

Los Procesos de Concertación para el Abordaje de Conflictos Socioambientales Públicos

ETAPA 1: EVALUACIÓN/PREPARACIÓN

En esta etapa, el impulsador o promotor del proceso analiza con profundidad el conflicto o problema, evalúa si el mecanismo de la concertación resultará o no adecuado, e identifica a el o los convocantes, que contribuirían a involucrar a los actores clave.

Algunos pasos a realizar en la implementación de esta fase son los siguientes:

- Recoger información sobre las problemáticas que se concertarán.
- Considerar algunos aspectos del contexto, tales como: a) historia de la relación entre los actores, b) contexto político, c) contexto económico, d) contexto cultural.
- Identificar a los actores (stakeholders):
 - ♦ ¿Quiénes tienen que estar presentes? ¿Cuáles serán los criterios de selección de los participantes del proceso?
 - ♦ ¿Cuál es su nivel de representatividad ante sus bases?
 - ♦ ¿Cuál es su legitimidad?
 - ♦ ¿Voluntad (compromiso con el proceso)?
 - ♦ ¿Cuáles son sus intereses y necesidades?
 - ♦ ¿Con qué capacidades cuentan para el proceso? ¿Qué carencias tienen?
 - ♦ ¿Las organizaciones participantes están fortalecidas?
 - ♦ ¿Cuál es el nivel de comunicación entre los representantes y sus bases?
- Analizar la relación de poder entre las partes, identificando: a) fuentes de poder, y b) relaciones de poder entre los actores.
- Identificar los elementos necesarios para la concertación: el espacio y los objetivos comunes entre los actores.
- Analizar si los actores están preparados para iniciar la concertación.
- Hacer una lista de datos que se necesitan saber para mejorar el conocimiento de los actores sobre el problema a concertar.

Para evaluar las condiciones existentes, es útil absolver preguntas como:

- ¿Existe alguna razón para participar en el proceso de concertación?
- ¿Tienen los actores voluntad para concertar?
- ¿Existen representantes legítimos que participen en este proceso? (interlocutores válidos)
- ¿Son susceptibles de negociación los diferentes asuntos que están en controversia?
- En caso de que no se llegara a un acuerdo, ¿qué consecuencias negativas se presentarían?
- ¿Pueden fijarse plazos reales para alcanzar los acuerdos?

ETAPA 2: INSTALACIÓN/INICIO

En esta fase se busca organizar, convocar y determinar la metodología de trabajo para el proceso de concertación. Aquí es necesario determinar quién sería la persona u organización convocante.

También deben establecerse algunas normas o pautas para el diálogo, tales como:

- Plazos y horarios
- Tipo de participación
- Metodología de trabajo inicial
- Reglas de juego
- Agendas
- Visión, misión, principios o valores

Es necesario identificar y verificar que los participantes cubran algunos requisitos importantes para que el proceso de concertación sea exitoso:

- Contar con información transparente y veraz al alcance de todos los participantes.
- Participar en y comprometerse con el proceso en forma voluntaria y libre.
- Acordar, establecer y manejar reglas de juego que ordenen el debate.
- Tener claridad y estar de acuerdo en el objetivo que se busca con este proceso. Dicho objetivo se establecerá en función de los intereses y necesidades de las partes.

Las ideas, posiciones y puntos de vista que surjan en el debate deben ser expuestos con toda franqueza.

Concertar no es fácil; es el camino más largo pero al mismo tiempo el más seguro para legitimar decisiones.

La pregunta clave es: “¿cómo asegurar que los participantes estén suficientemente informados, capacitados y empoderados para que concierten de manera efectiva en un proceso de negociación multipartes?”

ETAPA 3: CONDUCCIÓN DEL PROCESO

La concertación es más que una simple reunión donde los participantes se reúnen alrededor de una mesa de trabajo. Es un proceso de mediano a largo plazo, implica seguir una secuencia claramente pautada que comprende los siguientes pasos:

- Definir qué significará “consenso” para alcanzar un acuerdo.
- Estructurar la mecánica del proceso—cuándo, cómo y dónde se van a realizar los encuentros, qué características va a tener el trabajo en subgrupos, qué recursos se van a necesitar, etc.
- Establecer acuerdos respecto a la información que se va a manejar en el proceso:
 - ♦ qué documentos existen,
 - ♦ quién los va a proporcionar u obtener,
 - ♦ cuáles se van a intercambiar,
 - ♦ qué datos son confidenciales y qué otros deben hacerse públicos, etcétera.
- Definir el rol y las responsabilidades del tercero aceptado como facilitador (si lo hubiera).
- Identificar las responsabilidades de los participantes respecto a representar adecuadamente a sus bases y mantenerlas informadas del proceso.
- Formular, suscribir y difundir los acuerdos consensuados.
- Ejecutar los acuerdos en función de los compromisos asumidos por las partes.
- Evaluar el proceso y realizar el seguimiento a la forma en que se cumplen los acuerdos.

En esta tercera fase del proceso se da la negociación propiamente dicha, que consiste en:

- diseñar una agenda de trabajo
- realizar la discusión sobre los temas ya establecidos
- tomar en cuenta las diversas perspectivas de las partes
- identificar los intereses, necesidades y valores que influyen a la negociación
- desarrollar un plan de acción para elaborar los acuerdos
- registrar los acuerdos
- ejecutar los acuerdos y realizar el seguimiento

Frecuentemente todo este proceso es conducido por un tercero neutral (persona natural u organización representada por un equipo o individuo), llamado facilitador, que tiene como función:

- guiar a los actores en la realización de todas las etapas del proceso de concertación.
- facilitar la comunicación entre los actores.
- guiar a los actores en la clarificación e identificación de los problemas, la búsqueda de soluciones y la elaboración de acuerdos.
- alentar permanentemente a las partes en el esfuerzo de acordar, comprometerse y cumplir lo acordado.

Es importante que la definición de la agenda de trabajo sea realista, vinculada con las necesidades de las partes pero que pueda lograrse (que sea percibida como “alcanzable”). Por ello es necesario que todos los participantes se sientan conformes con la lista de temas a tratar en la agenda.

En síntesis, es un proceso pautado que si bien debe ser flexible y tratar de responder a las circunstancias, no hay que dejar nada para la improvisación. Cuanto más se prepare previamente el proceso—estableciendo la agenda y la metodología, obteniendo la información, etcétera—habrá mayores probabilidades de éxito.

ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS ACUERDOS

Esta fase consiste en ejecutar o poner en marcha el cumplimiento de los acuerdos. Para ello se debe precisar:

- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuál es el costo de las acciones?
- ¿Cómo se monitorean los resultados?

Un proceso de concertación es algo técnico pero también político, dado que los actores involucrados ponen en discusión sus necesidades, intereses y posturas, desarrollando distintas acciones para lograr sus objetivos.

Por ejemplo, una experiencia concertadora puede buscar que se pongan de acuerdo, o tomen decisiones conjuntas, representantes de diferentes grupos políticos: las autoridades locales de una comunidad, un grupo de ciudadanos que simpatizan con el bando político opuesto y, además, el representante del gobierno central que es de otro grupo político; todos con diferentes posturas respecto al asunto materia de la concertación. Un ejemplo importante es el espacio planteado por el gobierno boliviano para abordar la problemática minera del país (más allá de la falta de continuidad y seguimiento al espacio), donde participan la COMIBOL, el gobierno, la Federación de Mineros, COB y los trabajadores de la empresa.

Si el proceso de concertación es exitoso, se obtendrán resultados como:

- Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los actores en el campo de la gestión, comunicación, negociación y conducción de procesos.
- Generación y fortalecimiento de liderazgos sociales en los ámbitos local y nacional.
- Mejoramiento de la gestión de los diferentes recursos –humanos, económicos, financieros, naturales, etcétera– presentes en el ámbito en el que se haya dado el proceso.
- Mejoramiento y aumento de las capacidades locales para aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Generación de nuevas redes sociales y mayor confianza entre los actores y fortalecer las organizaciones.

El resultado principal de toda acción concertadora radica en las decisiones o acuerdos consensuados que se tomen sobre uno o varios temas contemplados en la agenda de trabajo. Pero también es importante el proceso desencadenado, con el cual se acrecienta la confianza entre los diferentes actores participantes, y su mutuo conocimiento.

Cuando en los espacios de concertación se abordan constructivamente los conflictos y problemas:

- los actores involucrados aprenden a resolver sus diferencias de manera dialogada y negociada,
- se produce un proceso de aprendizaje democrático,
- se construye capital social, y
- se promueve una cultura de paz.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aste, Juan; José De Echave y Manuel Glave (2004). Procesos de concertación y desarrollo local en zonas mineras.
2. Boni, A. y Ferrero, G. Introducción a la Cooperación para el Desarrollo. Universidad Politécnica de Valencia, 1997.
3. Burton, John. La resolución de conflictos como sistema político. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflicto, George Mason University, 2000. Disponible en: <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>
4. CEPROMIN – Centro de Promoción Minera, Hacia una minería responsable: Guía para facilitar un proceso transformador-Módulo I, IDRC-CRDI-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo: La Paz, 2004.
5. Conflict Management, (1996). Formación de Formadores. Cambridge, Massachusetts.
6. Chevalier, J., Sistema de Análisis Social, Universidad de Ottawa, IDRC-CRDI – Centro de Investigación para el Desarrollo, 2001.
7. Folberg, Jay y Alison Taylor. “Naturaleza del conflicto y procesos de resolución de desavenencias”. En Mediación. Resolución de conflictos sin litigio. México D. F.: Noriega Editores, 1996, pp. 37-45.
8. Lederach, Jean Paul. La regulación del conflicto social: un enfoque práctico. Akron: Comité Central Menonita, 1985.
9. Lederach, John Paul (1994). Preparándonos para la paz, Transformación de conflictos a través de las culturas. Syracuse, Nueva York: Syracuse University Press (Estudios de Paz de Syracuse y Resolución de Conflictos).
10. Martínez, M., Buxarris, M.R. y Esteban, F. “La universidad como espacio de aprendizaje ético”, en Revista Iberoamericana de Educación, n.º 29, agosto, 2002, pp. 17-44.
11. Mitchell, Christopher. La voluntad de dialogar. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflicto, George Mason University, 2000. Disponible en: <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>
12. Ojalvo, V. et. al. Técnicas de aprendizaje participativo. Centro de Perfeccionamiento Pedagógico de Educación Superior de la Universidad de La Habana, 2001.
13. Ormachea, Iván. Manual de conciliación. Lima: Iprecon-USAID, 1999.
14. Ormachea, Iván y Gustavo Moreno. (2002). Construcción de consensos en mesas de diálogo: Guía de trabajo. Lima: Iprecon.
15. Pascuala, A.V. Clarificación de valores y desarrollo humano. Madrid, Narcea, 1995.
16. Payá, M. Educación en valores para una sociedad abierta y plural. Bilbao, Desclée de Brower, 1997.
17. ProDiálogo (2005), Guía metodológica: Resolución de Conflictos para el Desarrollo Concertado, Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, Lima.
18. Puig, J.M. y Martínez, M. Educación moral y democracia. Barcelona, Laertes, 1989.
19. Suskind, Lawrence & Jeffrey Cruikshank, (1987), Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Interest Disputes, New York: Basic Books.
20. The Natural Resources Cluster of Business Partners for Development.
21. The Oxfam Gender Training Manual (1994). Ireland e U.K.: Oxfam.
22. <http://www.inter-mediacion.com/proc-pub-priv-facil.htm>
23. http://www.sas-pm.com/guidelines/guideline_principles_sp.htm
24. Homer-Dixon, Thomas F. Environment, Scarcity, and Violence. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1999.
25. Ortiz-T, Pablo. Globalización y Conflictos Socioambientales. Quito: FAO-FTTP Maanarac-Abya-Ayala, 1997.

