

# Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de

## CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES



### Manual de Capacitación

# Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de

## CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES



### Manual de Capacitación

Una iniciativa conjunta entre Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA)  
y Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)



Con el apoyo de la Unión Europea "La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de FFLA y FEPP, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea".



Con el apoyo de John D. and Catherine T. MacArthur Foundation



# Índice

<b>Agradecimientos y reconocimientos</b>	7
<b>Introducción</b>	9
<b>CAPÍTULO 1:</b>	13
<b>El Contexto: Desarrollo Sostenible y Gobernanza</b>	
<b>CAPÍTULO 2:</b>	27
<b>El Conflicto y su transformación</b>	
Definiciones y conceptos principales	29
Causas y características de los conflictos	31
Rol del conflicto en la sociedad	35
Las actitudes frente a un conflicto	36
Evolución de un conflicto	38
Transformación de conflictos	39
Los procesos colaborativos y el rol de FFLA en los conflictos	41
<b>CAPÍTULO 3:</b>	43
<b>El Proceso de Diálogo y Negociación Colaborativa que utiliza FFLA para la Transformación de un Conflicto</b>	
<b>ETAPA 1:</b>	45
<b>Análisis del Conflicto</b>	
Pasos y definiciones	45
• Primera versión del conflicto o análisis preliminar	46
• Recolección de información	47
• Conclusiones sobre posibilidad, conveniencia y capacidad	51
• Uso y comunicación de información generada	52
Técnicas para recolectar información	53
Herramientas para el análisis	55
• Tabla de actores	55
• Mapa de relaciones y poder	57

Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) 2010



**Autores:** Juan Dumas, Yolanda Kakabadse, Pippa Heylings, Patricio Cabrera.  
**Edición y Recopilación:** Gabriela Villamarín  
**Coordinación y Revisión:** Volker Frank y Susan Engel  
**Aportes y Revisión:** Alexandra Vásquez y Liz Pereira  
**Fotografías:** FFLA  
**Diseño y Diagramación:** SOHO Diseño

Con la colaboración de:

**MacArthur Foundation**  
John D. and Catherine T. MacArthur Foundation



Unión Europea

En asociación con:



Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)

**Favor citar el documento de la siguiente manera:**

Fundación Futuro Latinoamericano, "Manual de Capacitación en Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales", Quito, 2010.

Quito, 2010

**ISBN:** 978-9978-9960-6-5



9 789978 996065

## Agradecimientos y reconocimientos

Desde el año 2007, con fondos de la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation se han realizado cuatro cursos de capacitación que fueron evaluados sistemáticamente y cuyas experiencias y lecciones aprendidas confluyen en el presente manual.

De la misma manera, las lecciones aprendidas del proceso de diálogo multisectorial para el desarrollo sostenible en los municipios de Putumayo y Cascales, financiado desde el 2009 por la Unión Europea y desarrollado en asociación con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) han constituido un aporte importante.

A estas organizaciones va nuestro sincero agradecimiento, por hacer posible la elaboración de este documento.

Adicionalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a todos/as los/as capacitadores/as y facilitadores/as de FFLA, que a lo largo de los años han contribuido con sus aportes para el diseño de los cursos de capacitación en diálogo y transformación de conflictos, que cuentan hoy en día con renombre internacional y cuyos contenidos se ven reflejados en este manual, como resultado de un proceso de construcción y adaptación colectiva. Un agradecimiento especial a Juan Dumas y Yolanda Kakabadse, quienes han sido los principales mentalizadores e impulsores de nuestros cursos.

Finalmente, queremos reconocer el aporte de los/as más de 1500 participantes que han recibido los cursos dictados por FFLA a lo largo de sus dieciséis años de trayectoria. Agradecemos a todos/as ellos/as, quienes con sus saberes, su retroalimentación y su crítica constructiva han enriquecido, complementado y permitido una actualización constante de las temáticas que ahora plasmamos en este documento.

ETAPA 2:	58
Diseño de la Estrategia de Intervención para un Proceso de Diálogo y Negociación Colaborativa hacia la Transformación de un Conflicto	
Redefinición constructiva del conflicto	59
Identificación de metas del proceso	60
Evaluación de condicionamientos externos	61
Conexión del proceso con el sistema formal de toma de decisiones	61
Convocatoria	61
Estructura de la participación	62
Roles	63
Reglas del juego	65
Preparación	65
ETAPA 3:	68
Facilitación de un Espacio de Diálogo y Negociación Colaborativa	
Conociendo y trabajando necesidades	68
Generando y evaluando opciones de solución	71
Consejos útiles para las partes en una negociación	72
ETAPA 4:	74
Seguimiento a la Implementación de Acuerdos y Plan de Acción	
Plan de acción	74
Plan de acción: veeduría	75
Vigencia y adaptación del acuerdo	75
<b>CAPÍTULO 4:</b>	<b>77</b>
<b>La Facilitación: características, capacidades y consejos prácticos</b>	
Características del/a facilitador/a	79
Consejos prácticos antes, durante y/o después de una reunión	80
<b>Anexo</b>	<b>83</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>87</b>

# Introducción

---

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) es una organización ecuatoriana con ámbito de acción regional, que promueve el diálogo constructivo, fortalece capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articula procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.

FFLA sueña con una América Latina que privilegia el diálogo y la concertación de visiones y políticas de desarrollo sostenible, que cuenta con diversos sistemas de buena gobernanza que promueven una convivencia justa, armónica y equitativa; y que reconoce en los conflictos oportunidades para transformar la sociedad.

Los objetivos en los cuales basa su accionar son:

- Fortalecer liderazgos y facilitar procesos para la concertación de visiones y políticas de largo plazo.
- Promover una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para el cambio hacia el desarrollo sostenible.
- Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades.

Para alcanzar sus objetivos, FFLA trabaja a tres escalas:

- El fortalecimiento de actores locales más vulnerables.
- El establecimiento de sistemas de buena gobernanza con participación multisectorial e intercultural.

- La definición de políticas públicas para el desarrollo sostenible.

Esto lo logra mediante distintas estrategias o herramientas como la transformación de conflictos socioambientales, el diálogo político multisectorial, o el fortalecimiento de capacidades, entre otras.

En el campo específico del fortalecimiento de capacidades, FFLA tiene una amplia trayectoria de capacitación en torno a la transformación de conflictos socioambientales. Para FFLA, el proceso de fortalecimiento de capacidades involucra tres pasos fundamentales complementarios y que se retroalimentan constantemente: la capacitación; el acompañamiento y el asesoramiento técnico; y el intercambio de experiencias.

A la luz de ello, FFLA dicta permanentemente cursos de capacitación a actores estratégicos públicos y privados con dos objetivos primordiales:

Concienciar a los/as participantes de los cursos sobre la existencia de procesos y metodologías de prevención y transformación de conflictos socioambientales y de buena gobernanza, y motivarles a promover su aplicación en casos en sus respectivos ámbitos de acción.

Brindar herramientas prácticas de transformación de conflictos socioambientales que puedan ser aplicadas, replicadas, transmitidas y compartidas por los/as participantes.

A lo largo de sus dieciséis años de existencia, FFLA ha dictado alrededor de 50 cursos en distintos países de América Latina y ha capacitado a más de 1500 personas, lo que da cuenta de su probada capacidad y experiencia en el tema.

Con el propósito de sistematizar y compartir los conocimientos de este proceso de capacitación, FFLA tiene el agrado de presentar este documento, que constituye un manual de capacitación para los/as participantes de nuestros cursos, como una herramienta útil y práctica que les acompañará en la apasionante travesía de abordar y transformar los conflictos socioambientales. Sus contenidos han sido tomados y adaptados de los cursos dictados a lo largo de los años por los/as distintos/as capacitadores/as y facilitadores/as de FFLA, principalmente Yolanda Kakabadse, Juan Dumas, Pippa Heylings y Patricio Cabrera.

El documento está dividido en cuatro capítulos. En el primero, proporcionamos un marco referencial en torno al **Desarrollo Sostenible y la Gobernanza**, que para nosotros es el paraguas que sustenta el trabajo de FFLA. En el segundo, vinculamos esta problemática con **el Conflicto** y desarrollamos una serie de conceptos y elementos relacionados que explican por qué concebimos al conflicto como un elemento inherente al desarrollo sostenible y, por tanto, como una oportunidad para el cambio social. Estos conceptos nos dan el marco para continuar con una descripción paso a paso, a lo largo del capítulo tres, del proceso colaborativo de diálogo que utiliza FFLA

para el abordaje y la transformación de los conflictos, que en resumen sigue esta ruta:

- Inicia con una etapa de **análisis** y recolección de información tanto de los/as actores involucrados en el conflicto, como de las causas y repercusiones del problema mismo; para lo cual, se ofrecen distintas técnicas y herramientas prácticas.
- Una vez que, a partir del análisis, se determina la conveniencia y posibilidad de iniciar una intervención en el conflicto, se da paso a la fase de **diseño de una estrategia** para la intervención, que involucra una serie de componentes tanto de fondo sobre el proceso mismo como de forma sobre su preparación. Así, se definen aspectos como: la redefinición constructiva del conflicto, la identificación de metas a alcanzar, la evaluación de los condicionamientos externos que puedan incidir, la conexión que existe entre el proceso y el sistema formal de toma de decisiones, el proceso para la convocatoria, quiénes participarán, y cómo se prepararán y se desarrollarán las reuniones que involucre el proceso (reglas de juego, agenda, documento base, ubicación de participantes, etc.)
- Con la estrategia lista, se pasa a la etapa del diálogo mismo. Es decir, se describe cómo se desarrolla **el proceso colaborativo de diálogo** y se dan una serie de pautas que ayudarán a los/as actores a alcanzar las metas del proceso, así como algunas sugerencias prácticas para actuar en una negociación colaborativa<sup>1</sup>.
- Finalmente, se llega a la última etapa del proceso que tiene que ver con **el segui-**

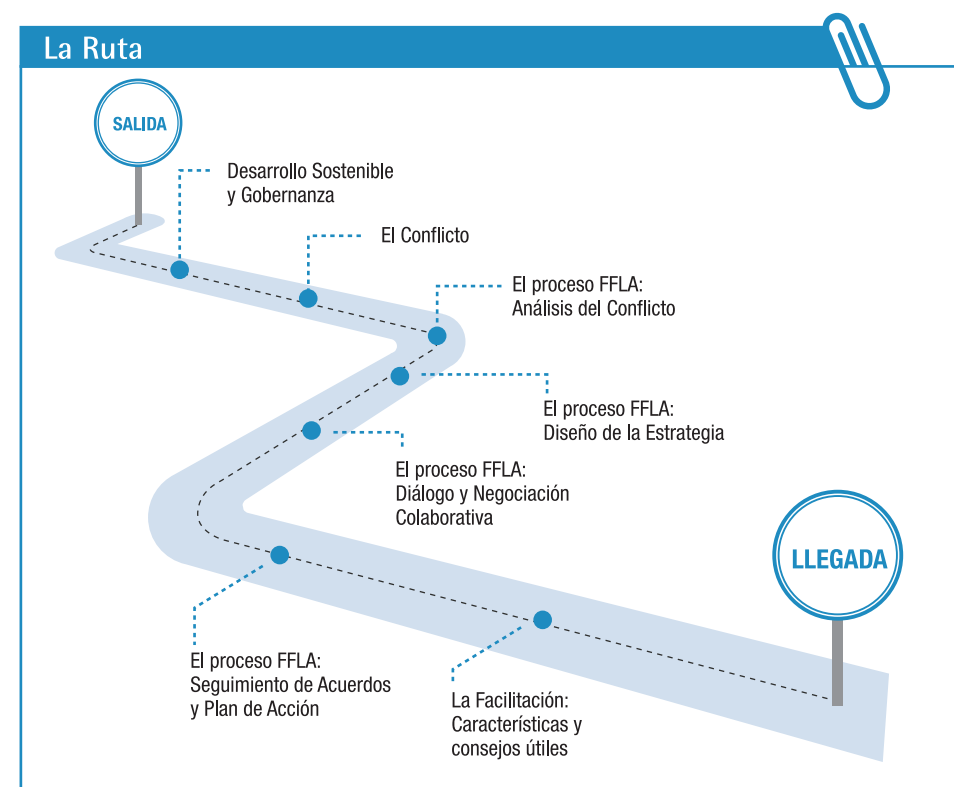
<sup>1</sup> FFLA considera que las diferencias entre un "proceso colaborativo de diálogo" y uno de "negociación colaborativa" son prácticamente imperceptibles, por lo tanto, utiliza los dos términos como sinónimos y complementarios.

**miento de los acuerdos** alcanzados y **la implementación del plan de acción** propuesto, haciendo énfasis en la necesidad imperiosa de dar este seguimiento y velar por el cumplimiento de lo acordado, como paso indispensable para asegurar el éxito del proceso, pues, de otra manera -si los acuerdos no se cumplen- éste habrá quedado a medio camino.

El cuarto capítulo, en cambio, aborda el tema de **la Facilitación**, el rol que juega en los procesos colaborativos y describe al/a Facilitador/a como "tercero multiparcial" en un proceso de diálogo, detalla sus características principales y provee una serie de consejos prácticos que los/as facilitadores deben tomar en cuenta para cumplir realmente con su rol de "facilitar" el proceso, mejorar la

comunicación entre las partes y promover el establecimiento de relaciones de colaboración y confianza.

FFLA pone a disposición este manual de capacitación que pretende transmitir a los lectores su metodología de capacitación y de aproximación a los conflictos, que, desde un enfoque de transformación de conflictos, promueve el diálogo y la negociación colaborativa como mecanismos para atender tanto los problemas emergentes como las causas estructurales de los conflictos, con el propósito de transformar relaciones de confrontación, tensión y violencia en relaciones de colaboración y confianza, y promover el cambio social desde una construcción colectiva.



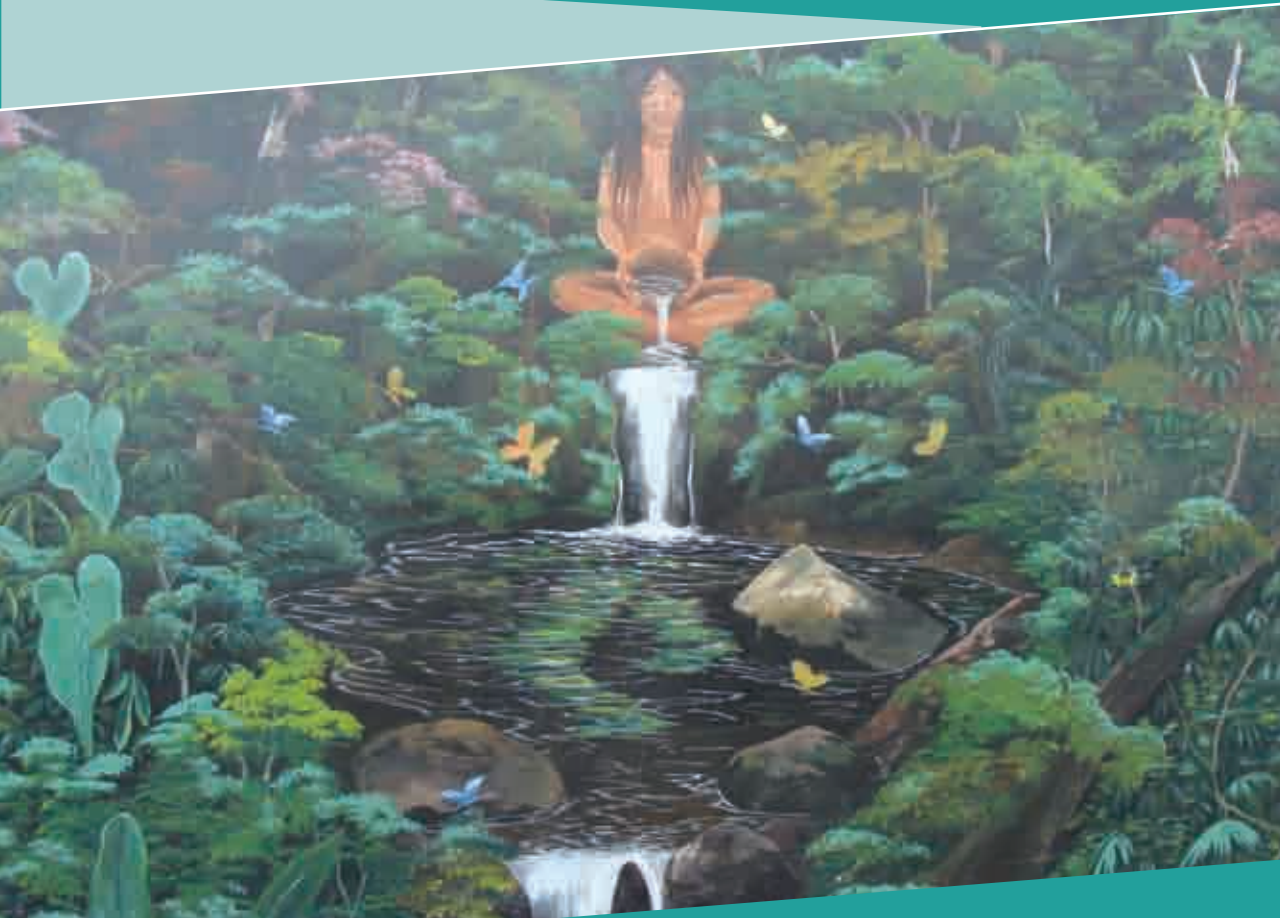
## Notas



# Capítulo 1

## El Contexto:

Desarrollo Sostenible  
y Gobernanza



Fotografía tomada a mural del concurso realizado por Petroproducción en Lago Agrío, provincia de Sucumbíos, 2008.

Cuando hablamos de desarrollo sostenible, nos referimos a un desarrollo que busca el equilibrio entre cuatro ejes esenciales: el económico, el social, el ambiental y el político y que garantiza la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades<sup>2</sup>. La pregunta es: ¿estamos los seres humanos con nuestras acciones alcanzando ese desarrollo sostenible? La respuesta es desalentadora.

La satisfacción de necesidades ha significado que la mayoría de los humanos, en muchos sentidos, vivamos mejor que nunca antes, pues, por ejemplo, la producción de alimentos se ha duplicado desde 1960; la producción de alimentos per cápita ha crecido; el uso del agua se ha duplicado, y así por el estilo<sup>3</sup>. Sin embargo, los costos de ello han sido elevados. Cuando revisamos lo que ha sucedido con nuestros ecosistemas<sup>4</sup>, una de las grandes conclusiones es que en los últimos 50 años hemos vivido un acelerado proceso de alteración de éstos, más que en ningún otro período de la historia de la humanidad, como consecuencia de una acción humana que ha

buscado satisfacer necesidades de alimentos, agua, madera, fibras y combustibles de una manera poco sostenible, lo que ha resultado en una pérdida sustancial y en gran medida irreversible de la diversidad de la vida en la Tierra<sup>5</sup>. Ello significa que hemos usado y estamos usando los recursos de una manera tan irracional y acelerada, que el planeta no alcanza a regenerarlos, con lo cual, no estamos actuando de manera sostenible.

Veamos algunas cifras impactantes sobre lo que está sucediendo en el planeta como consecuencia de la acción humana<sup>6</sup>:

Superficie terrestre:	Ríos y costas:
Se han convertido más tierras para cultivo en los 30 años desde 1950 que en los 150 años entre 1700 y 1850.	20% de los arrecifes de corales se perdieron y 20% han sido degradados en las últimas décadas. 35% de los manglares se han perdido en las últimas décadas.
Biodiversidad:	Regulación de riesgos naturales:
Entre el 10% y el 30% de las especies de mamíferos, aves y anfibios están amenazadas de extinción.  La diversidad de genes, poblaciones y la extensión de los ecosistemas en estado casi natural está en declive en casi todo el mundo.	La capacidad de los ecosistemas de amortiguar los eventos extremos ha disminuido por la pérdida de humedales, bosques y manglares.

2 Our Common Future, The Brundtland Report, 1987.  
 3 Millenium Ecosystem Assessment, 2005.  
 4 Ecosistema: Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente (Diccionario de la Lengua Española, 2001).  
 5 Millenium Ecosystem Assessment, 2005.  
 6 Idem.



## Agua dulce:

Entre el 5% y el 25% del uso de agua dulce excede la oferta accesible de largo plazo.

La desertificación y la falta de agua son problemas que van a afectar aún más a los países del Tercer Mundo en la próxima década.

Un quinto de la humanidad no tiene ya acceso al agua potable<sup>7</sup>.

## Bosques:

En los últimos 50 años el mundo perdió cerca de un tercio de su cobertura forestal.

A pesar de que el bosque tropical proporciona el 42% de la biomasa vegetal y de oxígeno, 600.000 hectáreas de bosque mexicano son destruidas anualmente.

Las empresas multinacionales detentan hoy derechos de tala de árboles en 12 millones de hectáreas en la selva amazónica<sup>8</sup>.

Se proyecta que para el año 2030 el bosque húmedo amazónico podría estar deforestado en un 55%, cuyas consecuencias convertirían a gran parte de la Amazonía en una sabana antes que concluya el siglo XXI.

## Cambio climático:

El cambio climático provocará el incremento de la temperatura del planeta entre 1.5°C y 5°C para el año 2100<sup>9</sup>.

Los cambios que la Región Andina está experimentando en sus patrones climáticos son consistentes con las tendencias mundiales. La temperatura ha subido entre 1° y 2.2°C en los últimos 50 a 70 años y, en la mayoría de los países, se ha registrado, en general, una tendencia decreciente de las precipitaciones con un incremento de los eventos extremos en las temporadas de lluvias; se prevé un aumento de las temperaturas en esta región de, por lo menos, 3°C durante el presente siglo<sup>10</sup>.

Las altas tasas de deforestación, desde 47000 hectáreas/año en Colombia hasta 198000 hectáreas/año en Ecuador, han acelerado los procesos de degradación de suelos, afectando la regulación hídrica, el clima local y las tendencias de desertificación en áreas que ya tienen problemas de disponibilidad de agua<sup>11</sup>.

Los cambios de temperatura generan la aparición de nuevas enfermedades en zonas donde antes no se manifestaban. Se calcula que en los últimos 20 años han aparecido 30 nuevas enfermedades. A nivel mundial, han resurgido enfermedades que se consideraban erradicadas, como el dengue en Ecuador o la fiebre amarilla en el Perú.

Los cambios de temperatura y lluvias provocan también cambios en los cultivos y, por lo tanto en la alimentación de los seres humanos. Los agricultores de los valles productivos, se verán obligados a cultivar productos que se adapten a las nuevas condiciones climáticas, lo que implicará que los consumidores en los mercados tendrán que variar la alimentación de sus familias, y consecuentemente cambiar sus patrones de consumo, ojalá por unos más sostenibles<sup>12</sup>.

7 De Soza Santos, Boaventura, Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia, 2003.

8 Idem.

9 Gonzalo Varillas y Patricio Hernández, Curso a distancia: Nociones Generales sobre Cambio Climático: ¿Qué pasará en Copenhague?

10 Juan Dumas y Yolanda Kakabadse, Cambio climático y pobreza en América Latina y El Caribe, Consulta Regional, FFLA, 2008.

11 Idem

12 Gonzalo Varillas y Patricio Hernández, Curso a distancia: Nociones Generales sobre Cambio Climático: ¿Qué pasará en Copenhague?

En áreas de clima seco (como el centro y norte de Chile, la costa peruana, el noreste de Brasil, el Gran Chaco Seco y Cuyo, y la zona central, oeste y noroeste de Argentina) el cambio climático puede conducir a una salinización y desertificación de la tierra agrícola. Es así que para el año 2050, se prevé que en la Región Mesoamericana el 50% de estas tierras se verán afectadas impactando la producción de maíz, arroz y otros cultivos<sup>13</sup>.

Por otro lado, hay un riesgo significativo de extinciones de especies en muchas áreas tropicales de América Latina. Se prevé un incremento alto de extinción de mamíferos, aves, mariposas, ranas y reptiles para el 2050<sup>14</sup>.

Estos impactos en los ecosistemas y recursos naturales son fruto de un modelo económico globalizado que gira en torno a la acumulación y cuyas consecuencias se vislumbran en una mayor fragilidad ecológica, pero también en la injusticia social imperante, pues los beneficios se han distribuido inequitativamente. Para muestra de ello retomaremos lo planteado por Boaventura Souza Santos<sup>15</sup>, cuando señala lo siguiente:

“En lo que concierne a la promesa de igualdad, los países capitalistas avanzados con el 21% de la población mundial controlan el 78% de la producción mundial de bienes y servicios y consumen el 75% de toda la energía producida. Los trabajadores del Tercer Mundo en el sector textil o electrónico ganan 20 veces menos que los trabajadores de Europa o de Norteamérica, realizando las mismas tareas y con la misma productividad.

En el siglo XX han muerto más personas por hambre que en cualquiera de los siglos precedentes. La distancia entre países ricos y países pobres y entre ricos y pobres en el mismo país no ha cesado de aumentar.

En lo que respecta a la promesa de libertad, las violaciones de los derechos humanos en países que viven formalmente en paz y democracia asumen proporciones avasalladoras: quince millones de niños trabajan en régimen de cautiverio en la India; la violencia policial y penitenciaria llega al extremo en Brasil y en Venezuela, mientras que los incidentes raciales en Inglaterra aumentaron un 276% entre 1989 y 1996; la violencia sexual contra las mujeres, la prostitución infantil, los “niños de la calle”, los millones de víctimas por minas antipersonales, la discriminación contra los toxico-dependientes, los portadores del VIH o los homosexuales, las limpiezas étnicas y la intolerancia religiosa son apenas algunas de las manifestaciones del irrespeto a las libertades fundamentales.

En lo concerniente a la promesa de paz, mientras que en el siglo XVIII murieron 4,4 millones de personas en 68 guerras, en el siglo XX murieron 99 millones de personas en 237 guerras. Entre el siglo XVIII y el siglo XX, la población mundial aumentó 3,6 veces, mientras que los muertos por guerras aumentaron 22,4

13 Juan Dumas y Yolanda Kakabadse, Cambio climático y pobreza en América Latina y El Caribe, Consulta Regional, FFLA, 2008.

14 Idem.

15 De Soza Santos, Boaventura, Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia, 2003.

veces. Después de la caída del Muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría, la paz que muchos finalmente juzgaron posible se convirtió en un espejismo, dado el aumento, en los últimos 6 años, de los conflictos entre Estados y, sobre todo, de los conflictos en el interior de los Estados”.

Vivimos una suerte de desintegración social, sumada a la desconfianza y falta de credibilidad generalizada en las instituciones tradicionales (familia, iglesia, estado). Esta fragmentación y creciente desconfianza hacen que la experiencia de inequidad y exclusión se agudice y se multiplique, o que se la vislumbre con mayor especificidad debido a razones de género, de generación, cuestiones étnicas y culturales.

Entonces el modelo global actual no está logrando ese desarrollo sostenible, pues, como hemos mencionado, los beneficios se han distribuido de forma inequitativa y los recursos se han usado irracionalmente, de manera que están en juego los beneficios que las generaciones futuras podrían obtener de los ecosistemas y, por ende, la sustentabilidad<sup>16</sup>. Sin embargo, es ahora cuando existe mayor conciencia sobre la crisis ambiental y cuando mayor visibilidad tienen grupos y movimientos que pugnan por alcanzar reivindicaciones concernientes a sus identidades y que apuntan a una transformación del sistema económico y del modelo de desarrollo vigentes, avizorándose como eje articulador de estos esfuerzos la cuestión ambiental, al ser una preocupación generalizada que podría integrar y complementar la lucha de mujeres, jóvenes, indígenas, pueblos afro y una diversidad de identidades que coexisten en el planeta.

16 Millenium Ecosystem Assessment, 2005.

17 Vázquez, Alexandra, Programa de Estudios Semi presenciales de Género y Desarrollo, Módulo de Género y Educación, 2008.

Dicha articulación complementaria requiere de un encuentro intercultural diverso, de ahí la importancia del diálogo multisectorial que considere a los diferentes actores tanto estatales como sociales y comunitarios, y tome en cuenta las apuestas de movimientos pacifistas; del feminismo y su lucha por la justicia y la equidad de género; de los ecologistas y su propuesta de relaciones armónicas y equilibradas con la naturaleza; de los jóvenes y sus neo-culturas, por nombrar algunas de las múltiples identidades; y sobre todo que privilegie el intercambio y el aprendizaje con las cosmovisiones y prácticas de las culturas originarias y pueblos indígenas que proponen nociones para una relación sagrada y complementaria entre seres humanos y con la naturaleza<sup>17</sup>.

La sustentabilidad, entonces, implica que tengamos una visión integradora que apunte a un crecimiento económico respetuoso de lo natural y lo humano y a la equidad en la distribución del ingreso y del acceso a los recursos. Para ello, una sociedad sana, educada y participativa; una institucionalidad fuerte; un adecuado manejo de los recursos naturales; y el revertir la arraigada tendencia al cortoplacismo se hacen indispensables. Si tenemos instituciones fuertes que puedan regular, controlar, tener políticas construidas en consenso desde el diálogo intercultural, y si, además, contamos con una sociedad informada, participativa, empoderada y preparada para tomar decisiones, lograremos un buen manejo de los recursos naturales, lo que redundará en un crecimiento económico equilibrado y en una distribución equitativa del ingreso, y podremos decir con ello que estamos dando pasos importantes y

prioritarios hacia el logro del desarrollo sostenible.

En ésta línea, uno de los requisitos ineludibles para el desarrollo sostenible lo constituye la equidad de género. “La perspectiva de género permite analizar, comprender y transformar las asimetrías, desigualdades y jerarquías sociales basadas en las diferencias sexuales. Ello implica hacer conciencia y cambiar las relaciones de poder hacia la participación de mujeres y hombres, de forma equitativa en la toma de decisiones sobre aspectos fundamentales de su vida como son el ejercicio de derechos y la conservación ambiental. Las Conferencias de las Naciones Unidas desarrolladas en la década de los 90 subrayan en la participación activa de las mujeres para construir un desarrollo centrado en la persona y una sociedad basada en el respeto de los derechos humanos. El desarrollo sostenible no será posible si no se resuelven los grandes desbalances de género predominantes en los diferentes ámbitos del desarrollo”<sup>18</sup>.

La situación actual hace que nos preguntemos: ¿quiénes entonces son los/as responsables de lo que está pasando?, ¿quién debería decidir sobre la construcción de una carretera o una represa hidroeléctrica, sobre la explotación petrolera y minera en un área de alta biodiversidad y de asentamiento de organizaciones indígenas, o sobre los niveles de tala de bosque o de pesca?, ¿hace la diferencia el que exista consulta pública?, ¿el derecho a tener voz y equidad de género

contribuyen a un mejor manejo ambiental?, ¿en base a qué información, conocimientos y saberes se toman las decisiones?, ¿debería existir un mecanismo de reclamo por parte de la sociedad civil cuando se percibe que una decisión puede afectar al ambiente o que es socialmente injusta?, ¿cómo se puede luchar contra la corrupción en el manejo de los recursos naturales? Son preguntas claves sobre **cómo** se toman decisiones ambientales y económicas y **quiénes** las toman, es decir lo que se conoce como **gobernanza ambiental**.

Muchas veces lo que se decide está determinado por el cómo se toman las decisiones y quiénes las toman<sup>19</sup>. En consecuencia, para lograr el desarrollo sostenible se requiere un cambio profundo en la gobernanza ambiental. Pero, ¿qué es gobernanza? Para FFLA, la gobernanza trata del poder, las relaciones y la rendición de cuentas que determinan quiénes toman las decisiones y quiénes se benefician; son todas aquellas normas, estructuras, procesos e instituciones a través de los cuales el Estado y la sociedad civil ejercen sus poderes y responsabilidades, articulan sus intereses, cumplen con sus obligaciones, median sus diferencias y rinden cuentas<sup>20</sup>. Un enfoque de gobernanza permite que nos concentremos no solamente en las medidas técnicas para el manejo, sino también en la dimensión socio-política del uso de los recursos naturales y del manejo de los ecosistemas.

Para entender de manera más simple este concepto, FFLA utiliza una analogía

18 Idem.

19 Informe del Instituto de Recursos Mundiales, Decisiones para la Tierra: Equilibrio, Voz y Poder, 2002-2004.

20 Pippa Heylings y Paúl Cisneros, Resultados del Simposio de Gobernanza y Participación Ciudadana en Áreas Protegidas, FFLA, 2008.

entre un partido de fútbol y un sistema de gobernanza<sup>21</sup>. Si bien tenemos perfectamente claro que el fútbol es un juego que fomenta la competencia entre equipos opositores, mientras lo que promovemos como principio de trabajo es la colaboración, consideramos que en términos didácticos es una buena

manera de ilustrar lo que significa la gobernanza; por lo tanto, usaremos el ejemplo y diremos que, comparando con un partido de fútbol, los elementos que conforman un sistema de gobernanza son:

Partido de Fútbol	Sistema de Gobernanza
La cancha =	La delimitación del espacio geográfico que contiene los ecosistemas y recursos naturales a ser gobernados.
Los/as jugadores/as =	Los/as actores diversos que dialogan desde sus múltiples saberes (actores estatales, organizaciones de la sociedad civil, campesinos, indígenas, mujeres, jóvenes, productores, empresarios, etc.), cada uno con su rol y competencia respectiva en la toma de decisiones.
Las reglas del juego =	Las normas, estructuras, procesos y tradiciones que determinan quiénes toman las decisiones y cómo; quiénes participan y a qué nivel; cuáles son las sanciones, los incentivos y los desincentivos para el cumplimiento de las reglas.
El árbitro =	El actor que vela por la equidad y la justicia social y los principios de buena gobernanza; el mecanismo de reclamo.
La Federación de Fútbol =	El actor a quien hay que rendir cuentas por las decisiones tomadas y sus impactos.
Los/as hinchas=	Los/as actores representados/as por los/as jugadores; los/as beneficiarios/as directos o indirectos.
Los auspiciantes =	Las externalidades o factores externos.
El resultado del partido =	La combinación de los factores mencionados arriba determina que alcancemos o no el desarrollo sostenible.

**La cancha** es el espacio físico donde se juega el partido, es decir, los ecosistemas y los recursos naturales, que constituyen la base para el desarrollo sostenible y que existen en múltiples escalas, desde un riachuelo hasta un río grande o una cuenca hidrográfica. Los usos y amenazas a los ecosistemas se dan también a diferentes escalas (local, provincial, nacional e internacional).

Dentro de la cancha hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Dónde se ubican los ecosistemas y recursos naturales de interés?
- ¿A qué escala se presentan los usos y las amenazas a los ecosistemas y recursos naturales de interés?  
¿A qué escala hay que trabajar para lograr un manejo eficaz?
- ¿Qué políticas nacionales y sectoriales existen sobre el área y los recursos naturales en cuestión, es decir, a qué escala jurídico-administrativa hay que trabajar para asegurar que no hay sobre-posición de decisiones a otro nivel?
- La cancha también se determina en función de la visión estratégica para los ecosistemas y recursos naturales de interés, que a su vez determina la escala necesaria. ¿Cuál es entonces la visión compartida para el área?

Ahora bien, el tamaño de la cancha va a determinar quiénes son los/as **jugadores/as**, y ese es el segundo elemento, que en un sistema de gobernanza conocemos como los/as actores. Es decir, los jugadores son los actores que ejercen el poder sobre la cancha, que

tienen interés y/o derechos, competencias y/o conocimientos sobre los recursos naturales dentro del espacio delimitado.

El tamaño de la cancha nos ayuda a identificar:

- ¿A qué nivel(es) de gobierno existen roles y competencias adecuadas para definir reglas sobre los recursos naturales dentro de esta cancha y hacerlas cumplir?
- ¿Qué otros/as actores (considerando las expresiones de diversidad) están involucrados en el manejo de los recursos naturales a nivel más local en esa área?
- ¿Quiénes son los/as que directa o indirectamente influyen en la toma de decisiones?
- ¿Quiénes son los/as que directa o indirectamente, positiva o negativamente, se ven afectados con las decisiones tomadas?
- ¿Quiénes pueden cuestionar u oponerse a las reglas y quiénes no son considerados en este espacio?
- ¿Quiénes son representantes legítimos/as de los diferentes intereses y niveles de competencia en la toma de decisión?

El tercer elemento tiene que ver con las **reglas de juego**, es decir, las normas, estructuras, procesos y tradiciones que determinan quiénes toman las decisiones y cómo; quiénes participan y a qué nivel; y las sanciones, los incentivos y los desincentivos para el cumplimiento de las reglas.

Cuando conocemos la cancha y los jugadores vamos a poder identificar:

21 Pippa Heylings, Gobernanza de las Áreas Protegidas, FFLA, 2007

- ¿Qué tipo de reglas necesitamos para tomar decisiones sobre el acceso y uso de los recursos naturales?
- ¿Cómo se deberán tomar las decisiones?
- ¿Quiénes deben estar involucrados/as en la definición de las reglas, de las sanciones o de los incentivos, cuidando que estén presentes quienes generalmente están excluidos/as?
- ¿Quiénes deben estar involucrados/as en la implementación y evaluación del cumplimiento de esas reglas?
- ¿Qué nivel de participación debe existir para los diferentes actores dentro de este modelo?
- ¿En base a qué información, conocimientos y valores se deberán tomar las decisiones?

El siguiente elemento se refiere al **árbitro** del partido, que en un sistema de gobernanza representa al actor que vela por el cumplimiento de las reglas y los acuerdos, por la equidad y la justicia social en el ejercicio del poder y la toma de decisiones; es el actor al cual la sociedad civil puede acudir para hacer un reclamo cuando percibe que hay injusticia o una decisión equivocada que afecta negativamente al desarrollo sostenible.

Éste puede ser un actor estatal que se encarga de control y vigilancia, el defensor del pueblo o un actor designado por las partes para la veeduría, el control y la vigilancia, o un ‘ombudsman’ que responde a un reclamo de alguna de las partes y/o facilita un proceso de manejo de conflictos.

Se trata entonces de definir quién es el “árbitro” dentro de esa “cancha”, para lo cual

debemos identificar:

- ¿Quién se encarga de hacer cumplir las reglas y aplicar sanciones?
- ¿Quién se encarga de resolver y/o manejar conflictos? ¿Cuál es el mecanismo que se utiliza?
- ¿Hay justicia social y equidad en la toma de decisiones y en la aplicación de la ley?
- ¿Cómo se está velando por el cumplimiento de las políticas establecidas?

En siguiente lugar, hablamos de la **Federación de Fútbol**, que es el actor a quien hay que rendir cuentas por las decisiones tomadas y sus impactos, normalmente es la máxima autoridad. Este ente asegura la transparencia y la rendición de cuentas. Aquí tenemos que determinar:

- ¿A quién se debe rendir cuentas y cómo?
- ¿En base a qué indicadores?
- ¿Cuán transparente es el proceso de toma de decisiones y de implementación?
- ¿Cuán transparente y eficiente es el acceso a la información para todos/as?

Luego están también los/as **hinchas**, que son las ‘bases’ representadas por los/as jugadores en la toma de decisiones y también los/as beneficiarios/as directos o indirectos del sistema, que se beneficiarán en la medida en que el “partido” sea bueno, es decir, en la medida en que exista un sistema de gobernanza funcionando adecuadamente que toma decisiones que logran equilibrar el desarrollo con la conservación de los recursos y que logran la justicia social. La

identificación de los hinchas nos obliga a reconocer los conocimientos, valores, culturas, saberes y tradiciones de las diferentes voces que deberán ser tomados en cuenta y que contribuyen a la eficacia e impacto de las decisiones tomadas. La pregunta que debemos plantearnos es:

- ¿Cuáles son los saberes, valores, costumbres, prácticas culturales, percepciones e intereses de los diferentes actores (jugadores)? “considerando que hombres y mujeres tienen experiencias de vida, conocimientos, perspectivas y prioridades diferentes”<sup>22</sup>.

Finalmente, se habla de los/as **auspiciantes**, que, por un lado, son quienes auspician el partido y permiten su sostenibilidad financiera y, por otro, son todos los factores externos que están por fuera de “la cancha”, pero que tienen una incidencia en “el partido”. Aquí tenemos que identificar:

- ¿Cuáles son mecanismos para la recuperación de los costos (servicios ecosistémicos, tarifas, aprovechamiento de recursos)?
- ¿Quiénes tienen el poder presupuestario y de inversión para el manejo del área en cuestión?

Entre las externalidades o factores externos se pueden citar:

- Políticas de economía, de crecimiento y desarrollo
- Intereses poderosos
- Pobreza

- Aspectos culturales
- Inversiones (bilaterales, multilaterales o del sector privado)
- Tratados comerciales / tratados internacionales

Se trata de definitiva de determinar: qué reglas de juego existen para poder lograr una gestión efectiva; quiénes son los y las beneficiarios/as; quiénes son los y las representantes de esos beneficiarios/as en cada una de las “canchas”; cómo los/as beneficiarios/as están siendo partícipes de la gestión del recurso con equidad considerando la diversidad local; cómo se está controlando y regulando ese recurso; cómo se incluyen los/as diversos actores privilegiando a aquellos que no han participado tradicionalmente (mujeres y jóvenes, grupos étnicos minoritarios, por ejemplo); cómo están rindiendo cuentas los diferentes actores dentro de esa “cancha”; y cómo la interacción e interconexión de ese sistema afecta al final al resultado del partido, es decir, a la gestión del recurso. Todo esto es lo que llamamos **gobernanza**.

Un sistema de gobernanza tiene los siguientes componentes:

1. Los marcos jurídico-institucionales, es decir las reglas existentes.
2. Las escalas de autoridad sobre los recursos.
3. Los derechos a la participación y representación de los/as diversos/as actores.
4. Los mecanismos de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas.
5. Los derechos de propiedad y acceso a los recursos.

<sup>22</sup> Reiban, Miriam y otras, Género y Medio Ambiente.

6. Los sistemas diversos de conocimiento, ciencias y saberes.
7. Los valores culturales que determinan la manera en que las decisiones son tomadas.
8. Los mercados, políticas económicas y flujos financieros que influyen en la toma de decisión<sup>23</sup>.

Estas condiciones de gobernanza van a definir si los recursos (naturales, económicos, sociales, culturales) son una fuente de riqueza y de calidad de vida para muchos o, por el contrario, fuente de riqueza y calidad de vida para pocos.

La pregunta ahora es: ¿cómo se implementan en la práctica los sistemas de buena gobernanza? Lo esencial es la planificación. Cuando empezamos todos a interactuar y nos sentamos a una mesa a conversar y a tomar decisiones sobre lo que queremos en torno a un recurso, cualquiera que sea, es en el momento de la planificación. Cuando todos esos actores: jugadores, árbitro, hinchas, etc. empezamos a construir y a planificar procesos con un objetivo común llegamos a una gestión sostenible del recurso, y con ello decimos que el sistema de gobernanza está funcionando y hablamos de la revalorización de la planificación, con participación multisectorial y diversa.

Existen algunos principios básicos de buena gobernanza, es decir, indicadores que nos guían para determinar si los/as jugadores están ‘jugando limpio’, y que nos ayudan a medir la **calidad** del sistema de gobernanza,

es decir, a verificar si todos esos componentes del sistema están funcionando bien o mal:

○ **Legitimidad y Voz:**

¿Hay la suficiente participación y búsqueda de consenso entre todos/as los/as actores?, ¿estamos haciendo que todos/as participen con su voz y voto, aún quienes históricamente no han sido incluidos?

○ **Rendición de cuentas:**

¿Todos/as los/as actores estamos siendo transparentes y rindiendo cuentas de nuestras acciones?

○ **Desempeño:**

¿Estamos siendo eficaces y eficientes para hacer lo que tenemos que hacer en función de lo planificado?

○ **Justicia social:**

¿Estamos aplicando las normas de juego que fijamos y estamos siendo equitativos?

○ **Dirección:**

¿Estamos todos/as los/as actores trabajando con una visión conjunta y estratégica?<sup>24</sup>

En definitiva, el que un sistema funcione bien a nivel de todos los indicadores señalados, significa que hay una buena gobernanza y eso, a su vez, quiere decir que hay un adecuado uso y acceso a los recursos y que éstos están convirtiéndose en fuente de riqueza y de calidad de vida para la gente, considerando la diversidad de actores y sus diferentes intereses y necesidades, lo cual finalmente aporta en la construcción del tan pregonado desarrollo sostenible.

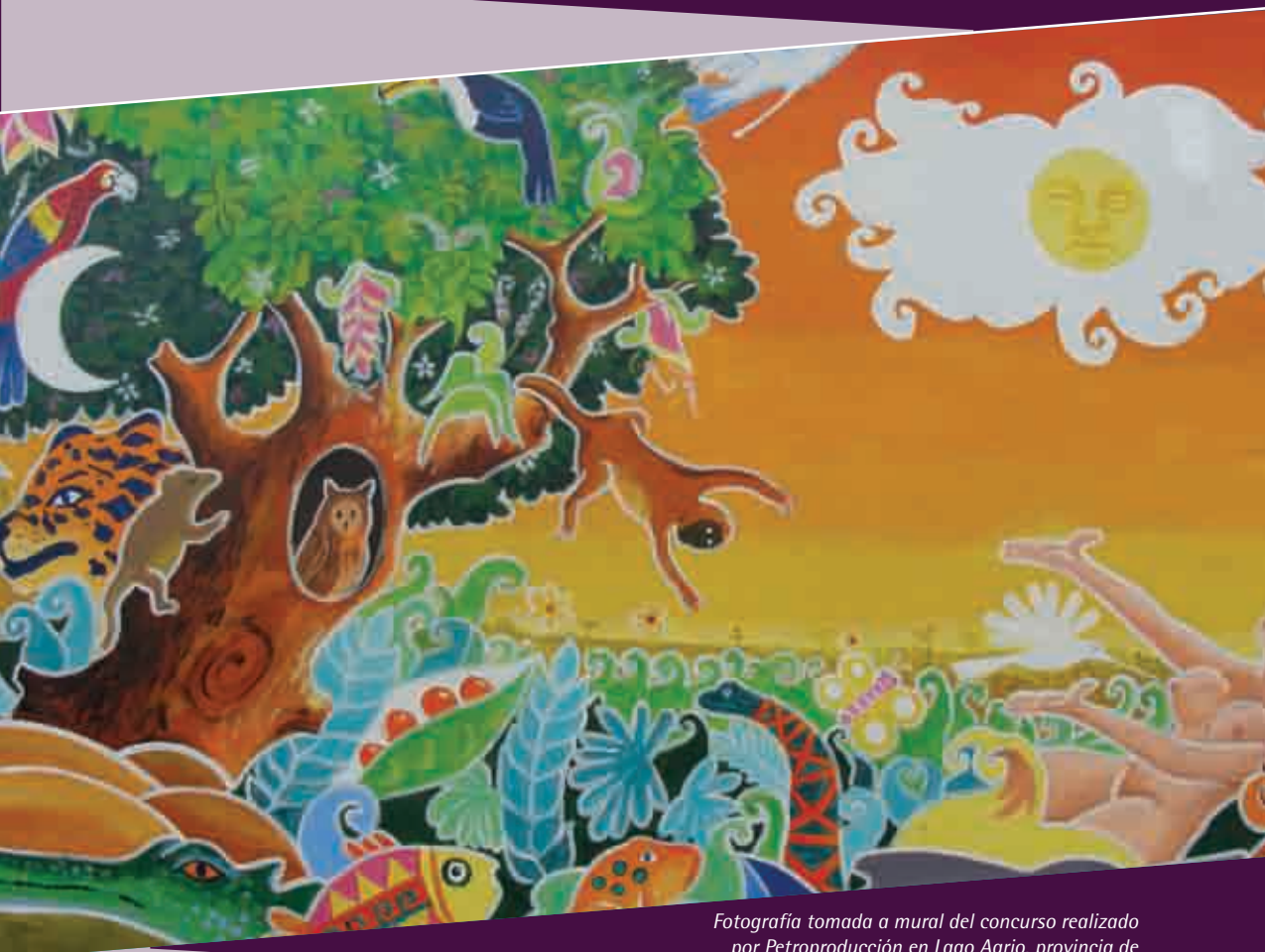
Ahora bien, es importante que tomemos en cuenta que la implementación de un adecuado sistema de gobernanza implica costos a nivel de tiempo y recursos para, por ejemplo: búsqueda, sistematización e intercambio de información; coordinación de reuniones y búsqueda de consenso; seguimiento y monitoreo de planes acordados; evaluación y adaptación del sistema. Esto es lo que conocemos como costos de transacción.

FFLA busca establecer sistemas de buena gobernanza a diferentes niveles. Así, por ejemplo, ha apoyado al establecimiento de sistemas de gobernanza municipales en la provincia de Sucumbíos en el Ecuador, donde ha fortalecido la voz de grupos vulnerables, como mujeres y pueblos indígenas en la gestión local, aumentando la transparencia del accionar de los gobiernos municipales, mejorando los procesos de planificación y fomentando la construcción de una visión de desarrollo sostenible a nivel local.

23 Informe del Instituto de Recursos Mundiales, Decisiones para la Tierra: Equilibrio, Voz y Poder, 2002-2004.

24 Principles for Good Governance in the 21st Century, Policy Brief no. 15, Canada, 2003, y CMWG, TILCEPA-UICN, Governance of natural resources: the key to a just World that values and conserves nature, Briefing note 7, 2004.





Fotografía tomada a mural del concurso realizado por Petroproducción en Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, 2008.

En el presente capítulo analizaremos distintos conceptos y teoría alrededor del conflicto, que nos darán el marco para posteriormente adentrarnos en el proceso de su gestión y transformación.

En este capítulo revisaremos:

- Definiciones y conceptos principales
- Causas de los conflictos
- Características de los conflictos
- Rol del conflicto en la sociedad
- Actitudes frente a un conflicto
- Evolución de un conflicto
- Transformación de conflictos
- Los procesos colaborativos y el rol de FFLA en los conflictos

### Definiciones y conceptos principales

El concepto de conflicto socioambiental se desprende de un concepto más general que es el del **Conflicto Social**, entendido como “un proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de oposición y controversia entre grupos de interés que resulta de sus incompatibilidades, reales o percibidas, en torno al control, uso y/o acceso a elementos materiales o simbólicos”<sup>25</sup>.

El conflicto socioambiental también se refiere a esa dinámica de oposición y

controversia, la diferencia está en que se genera en torno al uso y acceso a los recursos naturales. Decimos entonces que el **Conflicto Socioambiental**<sup>26</sup> es: “un proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de oposición y controversia entre grupos de interés, que resulta de sus incompatibilidades reales o percibidas en torno al control, uso y acceso al ambiente y sus recursos”<sup>27</sup>.

Analicemos este concepto: lo primero es que para que haya un conflicto tiene que haber desacuerdo entre dos o más partes; en segundo lugar, estas partes interesadas tienen que estar chocando, ese choque se da porque aparente o efectivamente no concuerdan entre sí en relación al uso y acceso de un recurso natural.

Vale aquí hacer una diferenciación clave: no es lo mismo un conflicto socioambiental que un problema socioambiental. Cuando hablamos de conflicto, hablamos necesariamente de una disputa entre dos o más partes por una afectación real o percibida al ambiente. En tanto que, cuando nos referimos a un problema, hablamos únicamente de esa afectación al ambiente, pero no de una disputa entre partes. Mientras nadie reclama, el problema está ahí, pero no existe un conflicto. Entonces diremos que un **Problema**

<sup>25</sup> Definición de la Fundación Cambio Democrático de Argentina.

<sup>26</sup> Para FFLA, el término “conflicto socioambiental” abarca procesos conflictivos que tienen un ámbito social, así como aquellos que involucran además una dimensión ambiental. Si bien algunos conceptos utilizados en este manual se aplican específicamente a lo socioambiental, la mayoría de ellos son totalmente válidos para otros tipos de conflictos.

<sup>27</sup> Definición adoptada por el Grupo Confluencias (2005) e incorporada a la propuesta de Marco Conceptual para la publicación “Enrucijadas Ambientales en América Latina. Entre el Conflicto y la Colaboración”, editado por Hernán Darío Correa y Iokiñe Rodríguez, Universidad para la Paz, Programa CyC, 2006.

**Socioambiental** es: “una afectación objetiva al ambiente y los recursos naturales”<sup>28</sup>, por ejemplo: la contaminación de un río, la tala de un bosque, la degradación de los suelos. etc.

Si bien los dos conceptos están estrechamente relacionados, se debe aclarar que no es necesario que exista un problema socioambiental para que haya un conflicto, pues como vimos en la definición de conflicto socioambiental, las incompatibilidades entre las partes pueden ser solamente percibidas, es decir, la gente cree que hay un problema que le causa malestar, pero es solo producto de su percepción. Un claro ejemplo de ello se ve en un conflicto causado por una carretera que se va a construir. En este caso, el problema o la afectación de la carretera todavía no está presente, pero la gente ya está reclamando, pues está percibiendo que ese problema le va a causar daños o inconvenientes.

Es importante aquí reflexionar sobre la perspectiva de equidad de género a la hora de observar un conflicto. En América Latina y, de manera especial, en las comunidades andinas existen fuertes diferencias culturales entre diferentes grupos sociales, lo que influye en los sistemas y relaciones de género. Hombres y mujeres establecen diferentes relaciones con los ecosistemas y sus recursos en el acceso, uso, control, impacto y conocimiento que tienen sobre ellos; por lo tanto, los intereses que tienen los hombres y las mujeres frente al uso, manejo y conservación de los recursos naturales pueden ser muy diferentes e inclusive entrar en conflicto. Sin embargo, la mayoría de veces los intereses de las mujeres

no son escuchados frente a la toma de decisiones sobre los recursos y su manejo<sup>29</sup>.

Las mujeres, encargadas de las tareas domésticas, dependen en mayor medida de los recursos naturales, por ello, la degradación o conservación de los mismos les afecta con mayor impacto.

Poats<sup>30</sup> señala que es imprescindible entender las relaciones entre los géneros frente a una necesidad, problema, conflicto o contexto específico, analizando sus situaciones, para ello se requiere:

- a) “definir los roles de género y analizar su influencia en la división de la mano de obra y el conocimiento local.
- b) analizar los valores diferenciados asignados a dichos roles.
- c) analizar las diferencias de acceso a los diferentes recursos, beneficios, servicios y capacidades frente a la toma de decisiones.
- d) analizar las relaciones de poder y control resultantes de la división sexual de trabajo y las prácticas que sostienen las relaciones y los roles de género.”

Hemos dicho que la disputa se da entre **partes interesadas**, es decir, entre “partes involucradas en el conflicto, sean individuos o grupos, que toman posiciones respecto a ese conflicto, definen objetivos y actúan en torno a ellos”. Es imprescindible que haya partes interesadas que confronten posiciones para que exista un conflicto. Si no hay gente

que se está peleando, no hay conflicto socioambiental, aún cuando haya un problema ambiental.

Se les conoce también como actores y se dividen en primarios y secundarios.

**Actores Primarios/as** son los que están directamente involucrados en el conflicto y pueden tener un rol importante al momento de alcanzar un acuerdo entre las partes.

**Actores Secundarios/as** son los que no tienen un involucramiento directo en el conflicto, pero de algún modo están relacionados.

Los conflictos atraviesan distintas etapas (como lo examinaremos más adelante). Hay un momento específico en la dinámica del conflicto, en el cual la gente empieza a expresarse de manera violenta, esto es lo que conocemos como Crisis (*ver sección sobre Evolución del Conflicto*). Definimos como **Crisis** a “un momento específico de un conflicto, en el cual la dinámica de oposición y controversia se expresa en una escalada de tensiones y/o violencia”<sup>31</sup>.

Las consecuencias de este momento de crisis pueden ser:

- Represión Policial
- Polarización y violencia

- Soluciones negociadas bajo presión
- Recrudescimiento de medidas de hecho

## Causas de los conflictos

Existen una serie de factores que pueden dar lugar a los conflictos y que se clasifican en causas estructurales y causas próximas.

**Causas estructurales (raíces):** Son estructurales aquellas causas que obedecen a la forma en la que está configurada la sociedad en la que viven los actores del conflicto. En América Latina, donde Ecuador no es la excepción, estas causas pueden ser analizadas a la luz del capital social, humano, ambiental, y económico. Se trata de factores dominantes que hacen parte de las estructuras y el tejido de una sociedad. En estas causas subyacen aquellas relacionadas con la cuestión de género y las relaciones de poder existentes en una localidad.

**Causas próximas (coyunturales):** Para que aparezcan los conflictos es necesario el concurso de otro tipo de causas, aquellas que denominamos “próximas”, y que hacen referencia a la forma en que se toman decisiones sobre el control, el acceso y el uso de los ecosistemas. Se trata de factores que son sintomáticos de las causas estructurales y que pueden acelerar el contexto de conflictividad y perpetuar conflictos existentes<sup>32</sup>.

31 Juan, Dumas, Construcción y gestión de colectivos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil para la transformación de conflictos socioambientales: la experiencia de la Fundación Futuro Latinoamericano como Secretaría Ejecutiva de PLASA, 2007.

32 Volker, Frank y Juan, Dumas, Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo. FFLA, FEPP y Centro Carter, 2008.

28 Pablo Ortiz, Guía Metodológica para la Gestión Participativa de Conflictos Socioambientales, Quito 2003.

29 Reiban, Miriam y otras, Género y Medio Ambiente, 2006.

30 Citado por: Reiban, Miriam y otras.



Hay un sinnúmero de causas estructurales – que caracterizan a las sociedades latinoamericanas - que provocan conflictos<sup>33</sup>:

Esto se explica porque América Latina ostenta el triste récord de ser la región más inequitativa del mundo y sus alarmantes índices de pobreza y exclusión social ubican a la mayoría de su población en una situación de seria vulnerabilidad. Su débil capital social se evidencia en la alta fragmentación de nuestras sociedades, caracterizada por una falta de confianza en el otro, y en la desvalorización de los elementos esenciales que constituyen su identidad cultural.

Un claro ejemplo de ello es la situación que se vive en la zona de la frontera norte de Ecuador con Colombia, donde el problema de la xenofobia ha generado varios conflictos entre colombianos y ecuatorianos, puesto que la imagen de los colombianos refugiados ha sido construida desde la negatividad y el asistencialismo estatal y de las organizaciones internacionales, amplificada por los medios de comunicación, dando lugar a que se los considere como una amenaza para el desarrollo ecuatoriano. En esta zona, el tejido social supera los límites de los países. Por el conflicto armado en Colombia y la militarización de la zona fronteriza en Ecuador, se constata una fragmentación de los vínculos sociales y comerciales entre los pueblos hermanos de Ecuador y de las zonas de frontera en Colombia. Ahora las familias se encuentran divididas, ya no se pueden visitar como antes, y los canales de comercialización que existían se han roto, condenados por ilegales. Asimismo, por cuestiones de

“seguridad” y “control”, se restringe la compra de gasolina y tanques de gas doméstico perjudicando a las comunidades alejadas que no tienen cerca centros de expendio. Viven lejos y requieren de gasolina para transportarse en sus canoas y salir a las ciudades.

América Latina cuenta también con un patrimonio natural abundante, amenazado por los efectos del cambio climático y con potencial para múltiples usos no siempre compatibles: sus áreas protegidas y ecosistemas que concentran la mayor diversidad biológica suelen asentarse sobre valiosas reservas subterráneas de recursos minerales y, frecuentemente, se superponen con territorios ancestrales de comunidades indígenas. La población más pobre vive en zonas rurales y explota los recursos naturales como base para su sobrevivencia.

La economía de la mayoría de los países de la Región demuestra un crecimiento sostenido a una tasa baja, basado en exportaciones de materias primas y productos con poco valor agregado. El escenario regional señala una tendencia al incremento de las inversiones en industrias extractivas y en proyectos de infraestructura, muchas de ellas en áreas con predominancia de población indígena y/o zonas de importancia para la conservación.

El cambio ambiental en nuestra región es tanto o más acelerado que en el resto del mundo, pero sus costos no son distribuidos en forma equitativa. La mayor parte de las empresas que operan en América Latina buscan maximizar ganancias sin incentivos,

positivos o negativos, para internalizar costos sociales y ambientales. Por lo general, los principales afectados son los grupos más vulnerables que, en los últimos veinte años, han iniciado procesos de reivindicación de sus derechos y han reclamado, en forma cada vez más organizada, la atención del Estado en la esfera local y nacional. Sin embargo, la Región no ha contado ni cuenta con la capacidad político-institucional necesaria para definir e implementar políticas públicas de desarrollo sostenible que puedan abordar todos estos problemas.

El resultado de la suma de estas causas es la emergencia de un sinnúmero de conflictos socioambientales, principalmente en torno a las políticas y proyectos de extracción de recursos naturales - como petróleo, gas, minería, madera, palma y recursos marinos-, al régimen de propiedad y uso de la tierra, y a la gestión del agua.

El camino de cambio hacia el desarrollo sostenible es un camino de conflictos. Su presencia, lejos de ser negativa, debe ser entendida como un elemento propio del desarrollo sostenible, producto de la tensión permanente entre la articulación de necesidades de corto y largo plazo y de la saludable libertad democrática de actores sociales de pujar por la satisfacción de sus necesidades. Mientras no haya conflicto, no habrá cambio social. Es, por lo tanto, deseable su visibilización, a través de la confrontación pacífica de posiciones. En última instancia, si la respuesta institucional es adecuada, los conflictos son oportunidades para la definición concertada de políticas públicas que atiendan las causas estructurales.

Desafortunadamente, las instituciones públicas de América Latina tienen una capacidad limitada para brindar una respuesta adecuada a la conflictividad socioambiental y prevenir la radicalización de procesos reivindicatorios hacia situaciones de crisis y violencia. Por lo general, esperan hasta que un conflicto evolucione hacia una crisis para prestarle atención, muchas veces a través de represión policial. Además, suelen negociar acuerdos bajo presión que resultan insostenibles y que no se cumplen, frustrando expectativas y ahondando la desconfianza, la polarización y la violencia.

Existen factores de escalada que impiden prevenir crisis y violencia: Las instituciones de gobierno han perdido la confianza de la ciudadanía por no haber respondido efectivamente a sus reclamos cuando han sido planteados por los canales formales. Los pocos espacios abiertos para el acceso a la información y la participación efectiva de la sociedad civil en la toma de decisiones no son eficaces y dificultan la comunicación fluida con el Estado. Recurrir a medidas de hecho, como cortes de calles o rutas y manifestaciones masivas, ha demostrado ser una medida mucho más efectiva para captar la atención del gobierno que la utilización de mecanismos institucionales, lo que brinda mayores razones para que nuestras sociedades sigan privilegiando los liderazgos confrontativos por encima de los colaborativos. Los medios de comunicación suelen hacerse eco de este tipo de protesta ciudadana, presentando la información en una forma sesgada que sólo alimenta la escalada de tensiones.

Las causas estructurales, las causas próximas y los factores de escalada se interrelacionan dando lugar a realidades

33 Esta sección se basa principalmente en el modelo conceptual desarrollo por Juan Dumas en “Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad: Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias”, FFLA, 2006; y en “Construcción y gestión de colectivos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil para la transformación de conflictos socioambientales”, 2007.

complejas que explican las dificultades para el diseño y la implementación de procesos de transformación de conflictos.

### Características de los conflictos<sup>34</sup>

Si bien cada conflicto tiene sus particularidades y se desarrolla de acuerdo con la realidad de cada entorno, hay una serie de elementos comunes que los caracteriza:

#### Involucran redes complejas de actores

Los conflictos involucran redes complejas de actores. Alrededor de un conflicto normalmente no son solo dos las partes interesadas, sino que hay un sinnúmero de actores involucrados, entre ellos: indígenas, campesinos, autoridades nacionales y locales, empresas, organizaciones no gubernamentales, universidades, que deben ser tomados en cuenta en un proceso de transformación del conflicto.

#### Involucran una amplia gama de temas, muchas veces complejos técnicamente

Un conflicto puede comprender una serie de problemas a los que se debe atender; no siempre se trata de un solo tema a resolver. Pero además, son temas o problemas cuya complejidad técnica debe ser cuidadosamente analizada y tratada.

En el caso de un conflicto petrolero, por ejemplo, hablamos de problemas de contaminación y afectaciones a las comunidades locales, pero alrededor de eso hay otros temas que inciden en el conflicto:

- **Dinámicas económicas:** el petróleo es un producto que en el mercado global tiene una cotización elevada y fluctuante.
- **Relaciones de poder:** el poder que ejercen, por ejemplo, las empresas petroleras por su condición económica generalmente es vertical y asimétrico en relación a otros/as actores del conflicto.
- **Interpretaciones legales:** existe una normativa de impacto ambiental que se interpreta de maneras distintas.
- **Procesos ecológicos:** cómo se está afectando al ambiente con el manejo de las aguas residuales.
- **Procesos industriales:** qué procedimientos se siguen para extraer el petróleo técnicamente.
- **Ordenamiento territorial:** qué está haciendo localmente el municipio para determinar zonas donde hay producción.
- **Debilidad organizativa y/o fracturas internas en las comunidades afectadas:** cambios profundos en el normal desenvolvimiento cultural y organizativo de las comunidades.
- **Irrumpimiento de áreas con valor tradicional y/o sociocultural:** desconocimiento del valor simbólico que algunas áreas tienen para los indígenas.

#### La comunicación entre los/as actores suele ser pobre (en cantidad y calidad)

Cuando estamos en un conflicto, lo que normalmente ocurre es que las partes involucradas no conversan entre sí, se corta la comunicación y cuando hablan solo lo

hacen para agredir al oponente. Es decir, hay una tendencia a rechazar el diálogo y se abren pocas oportunidades para interactuar constructivamente con los demás actores. Como parte interesada, sólo nos comunicamos para transmitir nuestra posición de confrontación y reaccionar frente a los argumentos del otro.

#### Los/as actores tienden a construir un “estereotipo” sobre el “otro”

En vista de que la comunicación está cortada, cada parte se hace una idea de lo que la otra piensa, es decir, se refuerza una percepción negativa sobre el contrario, construyendo estereotipos.

En muchas ocasiones, los medios de comunicación refuerzan esta costumbre, pues los actores se dejan llevar por lo que éstos transmiten, en vista de que la comunicación con el oponente no es directa.

#### Rol del conflicto en la sociedad<sup>35</sup>

El conflicto es una expresión local de cambio social frente a la ausencia o inconsistencia de una política pública, y por lo tanto, brinda una oportunidad para la definición de una política.

La existencia de conflictos significa el reflejo de una sociedad viva y de actores sociales que demandan la satisfacción de sus necesidades. En ese sentido, los conflictos se convierten en un elemento propio del desarrollo sostenible y, en gran medida, son producto de esa permanente tensión entre las necesidades de

corto y de largo plazo; de allí que se afirme que no hay posibilidad de desarrollo sostenible sin conflicto. El desafío es poder gestionar y abordar adecuadamente los conflictos, desde cualquier vía o enfoque que se elija.

Existen conflictos de todas las dimensiones, de todos los tamaños y de todos los tipos, que, como vimos, pueden haberse producido por razones coyunturales (o próximas) o por cuestiones estructurales (de fondo), y nuestro nivel de intervención para generar un cambio dependerá en gran medida de eso. Si es que, por ejemplo, hablamos de un conflicto generado por incompatibilidades percibidas entre los/as actores, tal vez es suficiente intervenir para nivelar la información entre éstos/as; pero, si se trata de un conflicto con carácter más estructural, entonces tendremos que enfocarnos en analizar la política pública correspondiente para hacer los cambios necesarios e ir generando un cambio social.

Con ello pretendemos mostrar que el conflicto no es accidental, sino que, por el contrario, puede cumplir un rol fundamental en la transformación de la sociedad y que, el nivel de intervención al que lleguemos, es decir, si atendemos directamente el ámbito del conflicto o si avanzamos hacia la definición de una política pública, dependerá primero, de la complejidad del conflicto y, segundo, de los recursos con los que contemos, de las condiciones que se presenten, del contexto en el cual se desarrolle, de las capacidades existentes y, en definitiva, de las estrategias de intervención que nos planteemos.

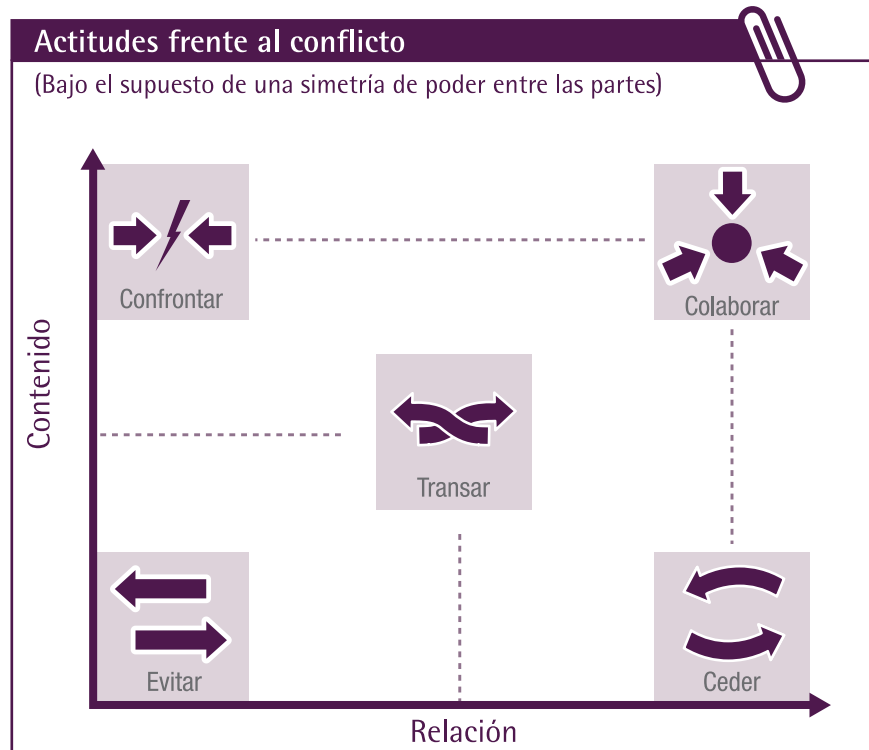
<sup>34</sup> Esta sección se basa en Carpenter, S. y Kennedy, W. *Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*, 1988.

<sup>35</sup> Juan, Dumas, “Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad: Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias”, FFLA, 2006; y Juan Dumas, “Construcción y gestión de colectivos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil para la transformación de conflictos socioambientales”, 2007.

## Las actitudes frente a un conflicto

Si decimos que los conflictos socio-ambientales giran en torno a uso y acceso a los recursos naturales, estamos hablando de la supervivencia de la gente. Es decir, en los conflictos socioambientales está en juego la base de recursos que sostienen la vida de una población, generalmente vulnerable, lo cual implica que no podemos atender un conflicto socioambiental de manera superficial, tenemos que ser responsables y comprometidos con la intervención que decidamos hacer; ese es un principio

fundamental para el manejo de un conflicto. Ahora, la actitud frente a determinado conflicto puede variar de acuerdo con dos aspectos: el **contenido**, es decir el problema mismo que se está enfrentando, y la **relación** que se da entre las partes interesadas. Estos dos ejes marcan las actitudes que las personas suelen adoptar frente a un conflicto, siempre y cuando exista simetría en las relaciones de poder.



Vamos a ilustrar esto con algunos ejemplos muy sencillos y didácticos:

Actitud	
Vamos a partir del supuesto de que somos una de las partes interesadas en el conflicto, entonces:	
Si a nosotros, como parte interesada, nos importa muchísimo el contenido del conflicto, pero poquísimo la relación con nuestro oponente, vamos a <b>confrontar</b> .	Me subo a un taxi que me quiere cobrar una tarifa demasiado alta en relación a la ruta que tomé. Entonces, discuto con el taxista, no le pago lo que me pide y me bajo del taxi con indignación. Protagonizo una situación de confrontación porque me interesa mucho el contenido, es decir el precio de la carrera, y no me importa la relación, pues no conozco al taxista, es la primera vez que lo veo y posiblemente no lo vuelva a ver.
Si, por el contrario, nos importa mucho la relación y poco el contenido, vamos a <b>ceder</b> .	Le presto a mi hermano un dólar y no me paga. El contenido me importa poquísimo, a la final es solo un dólar que no me afecta en nada, en cambio, la relación con mi hermano me interesa muchísimo, por lo tanto, cedo y le digo que no importa que no me devuelva el dólar.
La otra opción es que nos importe muy poco el contenido y muy poco la relación, en cuyo caso preferiremos <b>evitar</b> el conflicto.	Le presté 50 centavos al vecino, que no me ha devuelto. Es una persona a la que casi no veo, por lo tanto, no me importa ni llevarme bien ni mal con él. Por el otro lado, son apenas 50 centavos, que no me afectan en nada, así que evito meterme en un lío y dejo ahí el asunto.
Si tanto el contenido como la relación nos interesa medianamente, entonces llegamos a una <b>transacción</b> con el oponente, que nos permita tener algo para cada uno.	Estoy vendiendo un carro que cuesta 10.000 dólares. Viene una persona que me dice que no tiene los 10.000 pero me ofrece 9.000. Transamos y acordamos quedar en 9.500. Yo no gano los 10.000 que pedía y el comprador se endeudó en 500 más de lo que tenía presupuestado, pero llegamos a un acuerdo con el que estamos medianamente contentos.
Sin embargo, si nos interesa muchísimo el contenido, pero también queremos mantener la relación porque es importante para nosotros, vamos a llegar a la <b>colaboración</b> , y aquí empezamos con el concepto de la negociación colaborativa, que es un proceso que nos lleva a construir relación entre las partes.	El mismo carro me lo quiere comprar mi primo, pero me ofrece solo 8.000 dólares; tanto él como yo priorizamos mucho la relación, entonces entramos en una negociación en la que colaboramos para encontrar una solución que nos beneficie mutuamente, y acordamos que le doy el carro en los 8.000 y que a cambio del resto le dé clases de guitarra a mi hijo durante un año.

## La evolución de un conflicto<sup>36</sup>

Un conflicto puede pasar por distintas etapas. En un primer momento, puede ser que un determinado grupo comience a percibir que existe un problema ambiental pero aún no toma plena conciencia y no se organiza para actuar. Desde una mirada externa, decimos que hay un **conflicto latente**. Por ejemplo, es posible que miembros de una comunidad empiecen a llamar la atención de sus compañeros sobre afectaciones a la salud atribuidas a los desechos que una empresa vierte en un río aguas arriba. Suele suceder en estos casos que la comunidad no cuenta con el mismo nivel del poder que la empresa.

*(Para definiciones sobre poder y fuentes de poder, referirse al capítulo 3, etapa 1: Análisis del Conflicto).*

A medida que más gente de la comunidad va tomando conciencia del problema y empieza a sentirse afectada, a indagar sobre lo que está pasando y a demandar información al respecto, decide organizarse y reclamar ante la empresa y el Estado. Empieza a haber conciencia sobre el conflicto y se inicia una etapa de confrontación de posiciones. En este momento decimos que el **conflicto** se vuelve **manifiesto**.

Si no se abren canales de diálogo y negociación, la confrontación continuará y es probable que las tensiones aumenten. Una comunidad que no se siente escuchada suele recurrir a medidas de hecho, como paros o cierres de vías, ejerciendo presión para llegar a una mesa de negociación. El conflicto llega

así a una fase de escalada hacia una crisis, donde es posible que se presenten situaciones de violencia<sup>37</sup>. Las situaciones de crisis pueden contribuir a iniciar un cambio en las relaciones de poder y en muchos casos logran forzar la apertura de espacios de diálogo. Lamentablemente, los acuerdos que se logran bajo presión suelen ser poco sostenibles, resultan en incumplimientos, frustración de expectativas y pérdida de confianza, y refuerzan los ciclos de escalada de tensiones.

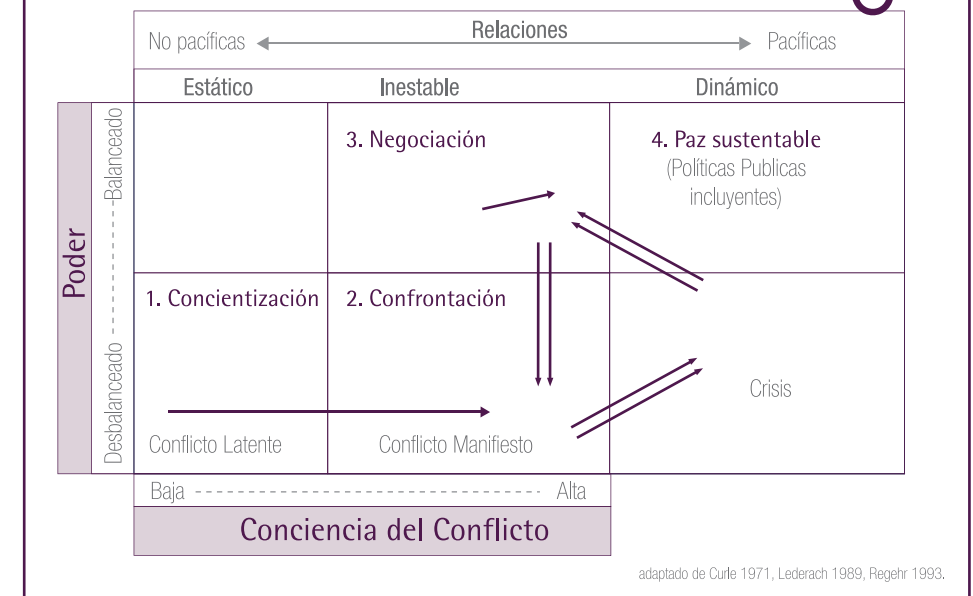
Sin embargo, si se logra iniciar una intervención adecuada que brinde la oportunidad para que los actores/as se sienten a la mesa, se puede dar paso a un proceso de **negociación colaborativa**, que puede ir transformando las relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza.

Esta evolución por la que atraviesa un conflicto, se la puede visualizar en el siguiente gráfico: (evolución de un conflicto pag 39).

Como hemos venido insistiendo, los conflictos no son accidentales, sino que son un elemento inherente al desarrollo sostenible, y por lo tanto, el objetivo no es evitar que éstos se manifiesten, pues ello puede llevar a consolidar estructuras sociales pre-existentes y mantener un status quo injusto o inequitativo.

Lo deseable es que, a través de su manifestación, emprendamos un adecuado proceso de transformación del conflicto y que logremos el cambio social que pregonamos. Es decir, lo que planteamos es que ese cambio social se alcance por la vía pacífica,

## Evolución de un conflicto



mediante la apertura de espacios de diálogo y negociación equitativos y sostenidos, con base en el reconocimiento y de la otra parte como actor social legítimo y que nos lleven a la prevención de la crisis y la violencia, y al establecimiento de sistemas de buena gobernanza con reglas del juego claras, sostenibles e inclusivas.

Queda claro entonces que lo que sí debemos evitar y prevenir es la escalada de tensiones y la violencia, que pueden causar no solo el deterioro irreparable de un recurso natural, sino también, la pérdida del sustento de vida de poblaciones enteras, con la consecuente disrupción del tejido social, la pérdida de tradiciones y la migración.<sup>38</sup>

## Transformación de conflictos

El enfoque de transformación de un conflicto<sup>39</sup> va más allá del concepto de resolución de conflictos, cuya esencia está en "acabar con una situación no deseada para construir una que sí se desea", con lo cual, la atención se centra en los problemas emergentes para buscar soluciones inmediatas.

La transformación, en cambio, permite "crear procesos de cambio constructivo a través del conflicto", conectando el problema emergente con los patrones relacionales más profundos, es decir, crea un marco que aborda el contenido, el contexto y la estructura de la relación, y no se queda solamente en la búsqueda de soluciones rápidas, sino

<sup>36</sup> Adaptación de Juan Dumas, basado en el modelo de Lederach, Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies, 1998.

<sup>37</sup> Utilizamos el modelo de fases de un conflicto por cuestiones didácticas, a sabiendas que no todos los conflictos pasan necesariamente por estas fases. Para una discusión más amplia ver: Dudouet, V., 2006.

<sup>38</sup> Basado en Juan Dumas, "Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad: Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias", FFLA, 2006; y Juan Dumas, "Construcción y gestión de colectivos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil para la transformación de conflictos socioambientales", 2007.

<sup>39</sup> J.P. Lederach, Transformación de Conflictos.

que aspira a construir salidas creativas que mejoran las relaciones. Y todo ello, a través del diálogo, como medio – no único – pero sí fundamental para promover el cambio constructivo.

La transformación de conflictos sugiere una manera distinta de ver el conflicto social, a través de tres “lentes” diferentes que nos ayudan a tener un panorama integral de los conflictos. Es un enfoque para:

1. Mirar la situación inmediata.
2. Mirar el pasado de los problemas inmediatos y mirar más profundamente en los patrones de las relaciones de poder que conforman el contexto del conflicto. Esto va más allá de encontrar soluciones rápidas al problema y busca determinar qué es lo que está pasando en las relaciones humanas a un nivel más profundo.
3. Visualizar un marco integrado y crear una plataforma para referir al contenido, al contexto y a la estructura de la relación.

Es, en consecuencia, una forma de ver de manera integral diferentes aspectos de una realidad compleja. El conflicto, desde este enfoque, se convierte en motor de cambio de estructuras y relaciones sociales dinámicas, y su transformación promueve procesos constructivos de cambio que reducen la violencia e incrementan la justicia.

## Conflicto y cambio

Los conflictos pueden producir impactos a diferentes niveles:

- Personal
- Relacional
- Estructural
- Cultural

Un adecuado proceso para su abordaje puede lograr cambios en cada uno de esos niveles o dimensiones, así:

- Dimensión Personal:** el conflicto afecta a los seres humanos a nivel del bienestar físico, la autoestima, la estabilidad emocional; con el enfoque transformativo se pretende minimizar los efectos destructivos del conflicto social y maximizar el potencial para el crecimiento físico, emocional y espiritual de los individuos. Si lo vemos desde el lente de género, por ejemplo, ello implicaría una transformación hacia el empoderamiento de las mujeres frente a un cambio de su imagen subvalorada, de sus capacidades, de su autonomía individual, de su decisión a resistir, movilizarse y reclamar sus derechos<sup>40</sup>.
- Dimensión Relacional:** el conflicto afecta las relaciones afectivas y los patrones de comunicación e interacción. La transformación intenta minimizar la mala comunicación imperante y maximizar la comprensión mutua, la cooperación y la colaboración entre los/as actores.
- Dimensión Estructural:** el conflicto provoca cambios en los patrones y estructuras sociales, políticas, culturales y económicas. Con la transformación se trata de detectar y entender las causas raíces del conflicto; analizando a profundidad lo que éste implica para los diferentes actores involucrados, con especial énfasis en la cuestión de género y las relaciones de poder existentes en una

localidad. Se trata también de promover mecanismos no violentos y minimizar la violencia directa y estructural; sostener estructuras que atiendan las necesidades humanas básicas y maximizar la participación pública.

- Dimensión Cultural:** se refiere a los cambios que el conflicto produce a nivel de la identidad y la cultura. La cultura es una construcción; constituye un escenario de lucha de sentidos, por lo que puede ser instrumentalizada para sostener un poder dominante y naturalizar las desigualdades, o como un instrumento de superación de estos aspectos. El enfoque de transformación pretende comprender los patrones culturales que contribuyen al aumento de las expresiones violentas del conflicto e identificar recursos culturales que permitan responder al conflicto de forma constructiva.

## Los procesos colaborativos y el rol de FFLA en los conflictos

En este contexto, entonces, FFLA busca transformar los conflictos y producir un cambio social. En su calidad de organización facilitadora de procesos de diálogo y concertación para el desarrollo sostenible, utiliza el enfoque de la transformación de conflictos y, a través del diálogo y la negociación colaborativa, intenta cambiar relaciones de confrontación y violencia en relaciones de confianza y colaboración, en la búsqueda constante de la paz social y la equidad.

FFLA cumple un rol de “tercero multiparcial”<sup>41</sup>, es decir, es una organización que trabaja

para todos/as los/as actores de manera proactiva y está más cerca de quien más la necesita. Creemos que la neutralidad no existe y que la imparcialidad pura en un contexto de asimetría de poder es cuestionable, por lo tanto, explicitamos nuestros valores y principios.

Para FFLA, un proceso colaborativo es aquel que “convoca a individuos y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre un problema o conflicto para trabajar juntos, con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador), en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en el consenso”<sup>42</sup>. Esto con tres propósitos fundamentales:

- Detener una escalada de tensiones y violencia.
- Transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia justa, pacífica y equitativa.
- Ofrecer un espacio con igualdad de oportunidades en la participación, acceso equitativo y oportuno a la información y libertad en la toma de decisiones.<sup>43</sup>

El/a facilitador/a es integrante importante y juega un rol fundamental en los procesos colaborativos, como agente “facilitador” de ese cambio, por su gran capacidad para “propiciar el diálogo, la reflexión, la capacidad de propuesta y la acción por parte de todos/as los/as actores involucrados en un conflicto”<sup>44</sup>, como lo veremos a lo largo del desarrollo del proceso, en el capítulo que sigue.

<sup>41</sup> Tomado de Marinés Suárez, Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas, 1996.

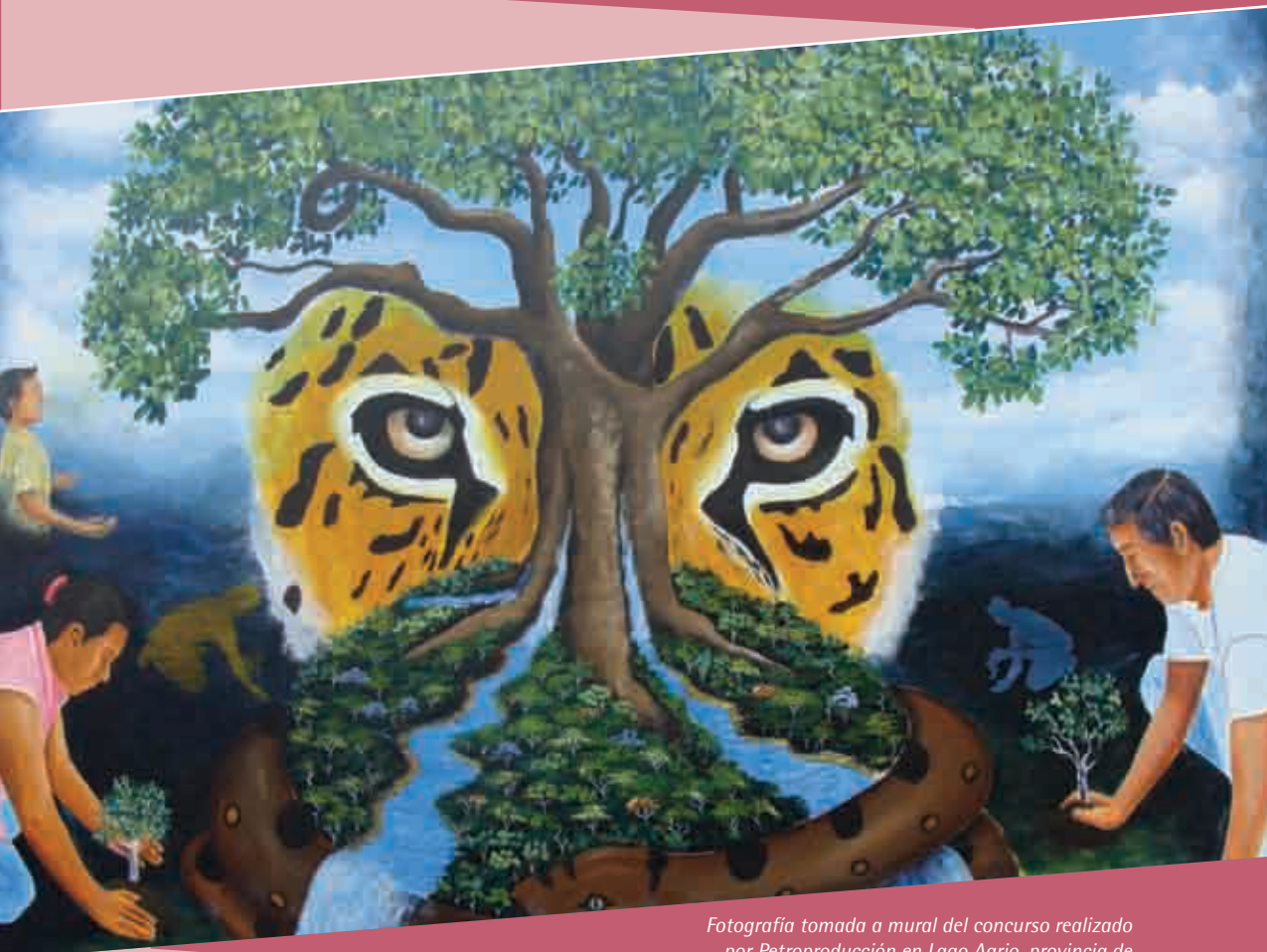
<sup>42</sup> Definición de la Fundación Cambio Democrático de Argentina.

<sup>43</sup> Basado en Juan Dumas, “Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad: Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias”, FFLA, 2006; y Juan Dumas, “Construcción y gestión de colectivos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil para la transformación de conflictos socioambientales”, 2007.

<sup>44</sup> Rodrigo Arce, “Guía del Facilitador”, 2004.

<sup>40</sup> León Magdalena: citado por Poats, Susan y otras, Género y Biodiversidad, Randi Randi, 2000.





Fotografía tomada a mural del concurso realizado por Petroproducción en Lago Agrío, provincia de Sucumbios, 2008.

Una vez que contamos con un marco conceptual sobre el conflicto, vamos a abordar paso a paso el proceso de diálogo y negociación colaborativa que utiliza FFLA, como una de las vías posibles para el tratamiento y la transformación del conflicto, y que propone las siguientes etapas:<sup>45</sup>

- Análisis del Conflicto
- Diseño de la Estrategia de Intervención
- Facilitación de un Espacio de Diálogo y Negociación Colaborativa
- Seguimiento a la Implementación de Acuerdos y Plan de Acción

Si bien cualquiera de las partes interesadas puede decidir llevar adelante un proceso de intervención en un conflicto, desde cualquier vía o enfoque que elija, en el caso específico de este manual, lo enfocaremos desde nuestro rol de facilitadores/as multiparciales de procesos de diálogo y negociación colaborativa.

## Etapa 1: Análisis del Conflicto

### Pasos y Definiciones

- Si determinamos que es posible y conveniente, ¿cómo lo hacemos?

El primer paso que aborda este enfoque es el **análisis**, a través del cual vamos a determinar de qué conflicto estamos hablando, por qué se ha producido, quiénes y a qué nivel están involucrados, es factible que hagamos algo, cómo podemos tratarlo. Este paso requerirá la transversalización de los enfoques de género e interculturalidad para una comprensión profunda de la realidad.

Nuestra intervención tiene que ser responsable y comprometida, por lo tanto, es fundamental analizar esos aspectos para saber si tiene sentido que facilitemos un proceso de diálogo, pues quizás del análisis concluimos que no es la mejor vía o que existen otras que los/as actores quieren aplicar.

El propósito primordial del análisis es comprender todos los elementos y dinámicas de un conflicto para decidir sobre lo siguiente:

El análisis comprende cuatro etapas principales:

- ¿Es posible y conveniente llevar adelante una intervención?
- ¿Contamos con legitimidad y capacidad suficientes para llevar adelante la intervención?

- Primera versión del conflicto o análisis preliminar
- Recolección de información
- Conclusiones sobre posibilidad, conveniencia y capacidad
- Uso y comunicación de información generada

<sup>45</sup> Esta sección se basa en adaptación realizada por Juan Dumas para curso FFLA de: Carpenter, S. y Kennedy, W. *Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*, 1988. Fundación Cambio Democrático, *Construcción de consensos: los procesos colaborativos*. Stuart, Barry, *Building Consensus for a Sustainable Future: Putting principles into practice*. ICAR: *Manual sobre Conflictos Intratables*, 2001.

## Primera versión del conflicto

Empezaremos por hacer un análisis preliminar del conflicto para contar con una primera versión o una primera historia. Lo esencial en este paso es asegurar que conseguimos una visión lo más ecuánime posible, pues debemos tener claro que éste será nuestro marco general de referencia. Es importante considerar que la primera historia “coloniza”<sup>46</sup>, es decir, establece dicho marco de referencia con el cual relacionaremos las historias subsiguientes que escuchemos sobre el conflicto.

Normalmente nos pasa a los seres humanos que la primera historia que nos cuentan es la que se nos queda grabada en nuestra memoria, razón por la cual hay que tener mucho cuidado en definir con quién vamos a tener la primera conversación sobre el conflicto.

Las tres recomendaciones básicas en torno a este asunto son:

- No sacar conclusiones rápidamente después de conversar con una o dos personas.
- Elegir bien con qué actores hablar primero. En lo posible, hablar con personas o instituciones que no sean parte del conflicto pero que lo conozcan, con el fin de que la imagen que nos hagamos del mismo sea lo más objetiva posible.
- Realizar preguntas que no demuestren ningún tipo de opinión personal nuestra sobre el problema.

Esta tarea no suele resultar sencilla para la facilitación, pues los seres humanos nos dejamos llevar mucho por nuestras percepciones y emociones; lo cual quiere decir que cada persona que nos cuente la historia va a transmitirnos su propia visión desde su propia perspectiva.

Las percepciones se construyen a través de los conocimientos de la gente, de sus vivencias y experiencias, por lo tanto, todo ese bagaje acumulado a lo largo de la vida hace que cada quien vea las cosas a su manera. Los psicólogos sociales sostienen que todo lo que uno va aprendiendo y sumando en la vida determina lo que uno hace, dice y piensa. Mientras más conocimientos y experiencia vamos adquiriendo, más son las cosas de nuestro entorno que empezamos a “cernir” y a desechar. Entonces resulta que nos enfocamos en lo que nos interesa y al resto lo dejamos de lado, lo cual impide ver la cuestión de manera integral. Eso significa que una persona que esté observando lo mismo que nosotros puede enfocar su atención en el elemento desechado por nosotros, porque no nos resultaba importante, pero para esta persona es fundamental. Seguramente esa persona tiene una construcción vivencial, de experiencias y de conocimientos distinta a la nuestra<sup>47</sup>.

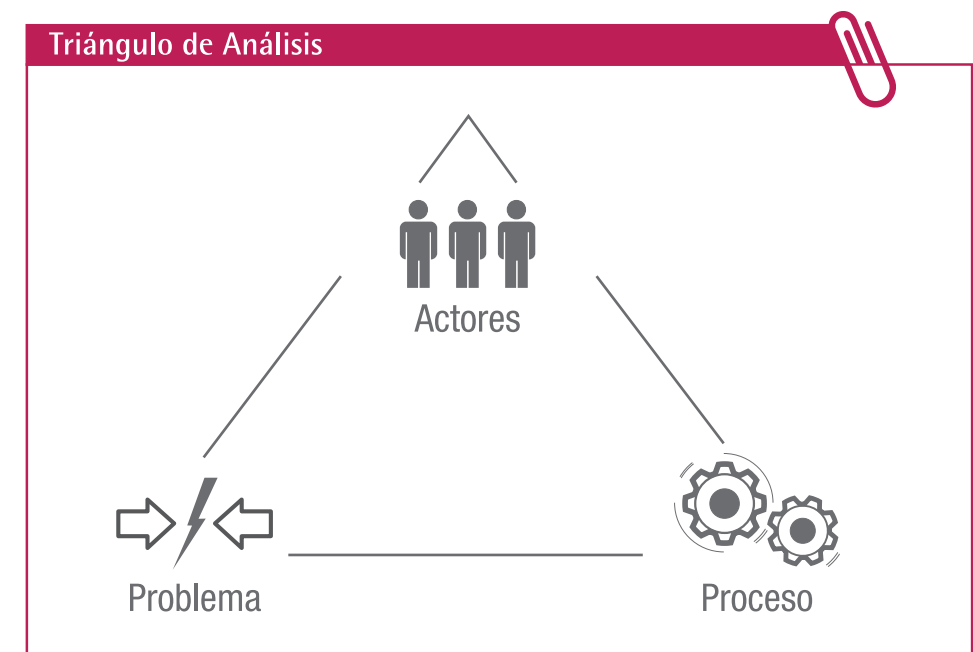
Asimismo pasa con el tema de las emociones. Frente a un mismo hecho, cada ser humano experimenta sentimientos diferentes, es decir, las situaciones generan emociones distintas en cada persona. De ahí que, en torno a un mismo problema, una de las partes involucradas en el conflicto puede tener una

mirada, y la otra una distinta, sin embargo, las dos pueden tener la razón, ya que se trata de un tema de percepciones y emociones, y todos merecen que les demos la misma validez y que actuemos desde una posición multiparcial.

Lo que debe quedar claro es que las percepciones y las emociones juegan un rol importante en el conflicto y la facilitación debe tomarlas en cuenta y saber manejarlas, pues podrían tener una incidencia a lo largo del proceso, desde el análisis del conflicto hasta la implementación de un acuerdo.

## Recolección de información

Cuando contamos con el análisis preliminar, es decir, cuando conocemos las primeras historias sobre el conflicto en cuestión, continuamos con la etapa de recolección de información, que versa sobre tres aspectos principales del conflicto: cuáles son los/as actores, cuál es el problema y cuáles son los procesos en marcha. Esto puede reflejarse en el **triángulo del análisis**<sup>48</sup>:



46 Tapia, G y Diez, F., Herramientas para trabajar en mediación, Paidós, 1999.  
47 Gladys Adamson, "Psicología Social para Principiantes", 2005.

48 Carpenter, S. y Kennedy, W. Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988.



## Análisis de actores

Vamos a recolectar información sobre los/as actores, a través de las siguientes preguntas

- ¿Quiénes son los/as principales actores interesados/as y quiénes son sus representantes? y ¿quiénes son actores secundarios/as? No olvidemos que al seleccionar a los/as actores con quienes vamos a recoger información es importante considerar los criterios de diversidad, género, edad, cultura.
- ¿Cuáles son sus posiciones, intereses y necesidades?
- ¿Qué tan bien definidos/identificados están los/as actores?
- ¿Cuál es su actitud frente al contenido del conflicto?
- ¿Cuál es su actitud en cuanto a formas de resolver el conflicto?
- ¿Cuál es la historia de relaciones de poder entre los/as actores?
- ¿Qué tipo de emociones están en juego entre ellos/as? ¿hay potencial de violencia?
- ¿Cuáles son factores de escalada del conflicto?
- ¿Qué rol juega la dimensión intercultural y la de género en este conflicto?
- ¿Qué tanta importancia le dan los/as distintos actores a este conflicto en términos de inversión de tiempo y recursos?
- ¿Con qué tipo de poder cuentan: legal, económico, social y/o técnico?
- ¿Qué nivel de asimetría de poder existe?

- ¿Qué tácticas utilizan para lidiar con el conflicto?

*(Para definiciones sobre actitud frente al conflicto, relación y contenido en un conflicto, y factores de escalada referirse al capítulo 2 sobre El Conflicto).*

Entonces, necesitamos saber quiénes son actores principales y quiénes son actores secundarios, y por quiénes están representados. Además, es necesario identificar aquellos actores involucrados que no están representados.

Luego, pasamos a analizar cuáles son las posiciones, los intereses y las necesidades de esos/as actores.

Normalmente, cuando las partes se sientan a la mesa a discutir sobre el conflicto, empiezan manifestando sus posiciones respecto a éste, utilizando con frecuencia frases como éstas: "Sí a la carretera" o "NO a la carretera"; "Sí al área protegida" o "NO al área protegida". Sin embargo, detrás de esas posiciones - que reflejan lo que los actores dicen que quieren - siempre hay intereses y necesidades no explicitados, que son los que están motivando a los/as actores a poner esas posiciones sobre la mesa. Eso significa que, al inicio, un conflicto se manifiesta polarizado como Sí o NO, unos a favor de algo y otros en contra. Pero lo que lleva a la gente a adoptar esa posición son necesidades e intereses implícitos, que la facilitación debe ir descubriendo durante el proceso.

Ahora, diferenciemos estos tres conceptos:

**Posición:** es lo que alguien dice que quiere para satisfacer sus necesidades e intereses. Normalmente, las posiciones se presentan como manifestaciones polarizadas de sí o no.

**Interés:** es aquello que una persona desea obtener y que no le resulta indispensable. Puede vivir sin ello, pero le es importante, por ejemplo, disponer de mayores ingresos<sup>49</sup>.

**Necesidad:** es aquello que una persona requiere para existir dignamente como ser humano. Existen necesidades, por ejemplo, de salud, alimentación, vivienda, educación, etc.

Cuando hablábamos en el capítulo anterior sobre la evolución de un conflicto, decíamos que las asimetrías de poder juegan un papel importante en la manifestación de un conflicto, pues cuando los/as actores balancean ese poder están en mejores condiciones de abordarlo por la vía de la colaboración.

El poder, entonces, es un factor clave al momento de realizar el análisis de intereses y necesidades, para conocer las asimetrías de poder que existen entre los/as actores, con especial atención en el criterio de género, pues generalmente los intereses y necesidades de las mujeres suelen estar invisibilizados.

Definimos poder, según Max Weber, como "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda la resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad"<sup>50</sup>. Las ventajas de esta definición para su aplicación en el área del análisis de conflictos se encuentran en su carácter relacional y

situacional. Hablamos de una asimetría de poder si uno o más actores tienen una alta probabilidad de imponer su voluntad a quienes no lo tienen.

El **Poder**, en resumen, es la capacidad que tiene un/a actor o parte involucrada para obtener lo que quiere. En los cursos que ha conducido FFLA, los participantes han identificado y definido cuatro fuentes de poder:

**Poder económico:** se refiere a la capacidad económica o financiera que tiene un/a actor para imponer su voluntad. Una empresa, por ejemplo, tiene suficiente poder económico para contratar expertos y asesores.

**Poder social:** es la capacidad de movilización que tienen los/as actores. En este caso, las comunidades, por ejemplo, tienen un fuerte poder social, pues aglutinan mucha gente, tienen un alto grado de convocatoria y gran capacidad para organizarse, aunque muchas veces no haya la suficiente conciencia acerca de ello.

**Poder legal y político:** se refiere a las normas y leyes que existen y que avalan o amparan a los/as actores, y al nivel de acercamiento o llegada que éstos/as tienen hacia las autoridades públicas que toman decisiones.

**Poder técnico:** tiene que ver con la capacidad de los/as actores para acceder a la información técnica, para entenderla y procesarla. No es suficiente con disponer de la información, el valor está en su capacidad para interpretarla y utilizarla.

Lograr un equilibrio relativo de poder entre las partes interesadas o entre los/as actores involucrados en el conflicto es

<sup>49</sup> Fisher, R. y Ury, W. Getting to Yes, 1991.

<sup>50</sup> Max Weber, Economía y Sociedad, México, 1977.

clave para iniciar un proceso de facilitación, caso contrario, el resultado podrían ser negociaciones o acuerdos alcanzados bajo presión y, por lo tanto, poco sostenibles.

Si desde la facilitación nos damos cuenta que una de las partes es mucho más débil que la otra – por asimetrías en el nivel de información, por falta de organización interna, o por cualquier otra circunstancia - antes de ningún proceso de negociación y en nuestro rol de tercero multipartial, debemos trabajar primero con esa parte para fortalecerla y procurar nivelar el poder, pues sería inconcebible avalar una negociación en condiciones no equitativas.

Para la recolección de información sobre los/as actores, sus posiciones, intereses y necesidades, su poder y sus relaciones, FFLA utiliza dos herramientas principales: la Tabla de Actores y el Mapa de Relaciones y Poder, que las detallamos en la siguiente sección.

### Análisis del problema

Para analizar el problema que puede subyacer al conflicto, resulta útil guiarse por las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la mejor forma de describir el problema? ¿Están en juego intereses, valores, o sólo diferencias percibidas?
- ¿Cuáles son los aspectos centrales del problema y cuáles los secundarios?
- ¿Cuáles son sus causas estructurales y próximas? ¿Cuáles son los puntos de acuerdo y cuáles los de desacuerdo?

- ¿Cuáles son aspectos urgentes?
- ¿Qué valor le da cada una de las partes a los recursos que están en juego?
- ¿Qué opciones de solución han intentado implementar?
- ¿Cuál es el marco legal de estos problemas?

Citaremos un ejemplo para ampliar la explicación sobre estas preguntas: el en una zona amazónica y surgió un conflicto con los campesinos que se quedaron sin posibilidades de acceder a sus tierras. Cuando la facilitación, en el proceso de diálogo, preguntaba a los actores ¿cuál era el problema?, los campesinos decían: “es que el Ministerio del Ambiente viene a imponer las políticas del gobierno, y con el argumento de la conservación, ya no podemos utilizar nuestras fincas, ni la madera...”. El Ministerio, mientras tanto, decía: “el problema es que no se respetan las leyes, hay un área protegida que se debe respetar”. Estos eran argumentos de las posiciones de los actores. Pero con el análisis minucioso de la situación, se concluyó que se trataba de un problema de acceso a la tenencia de la tierra, es decir, un tema de tenencia, uso y acceso a un recurso.

En el análisis del problema es importante diferenciar aquellos aspectos que son urgentes de aquellos que son importantes para los/as actores, para determinar si es necesario tratar primero lo urgente, y luego pasar a los temas importantes, o si, empezando por tratar lo importante, logramos subsanar los temas que parecían urgentes. Esto dependerá de cada caso.

### Análisis del proceso

Después del análisis de los/as actores y del problema, pasamos al análisis del **proceso**, para saber qué se ha hecho antes para abordar el conflicto y cuáles han sido los resultados. Estos son los aspectos que necesitamos investigar sobre el proceso de abordaje del conflicto:

- ¿Qué tipo de procesos se han intentado para manejar el conflicto? ¿Cuáles han sido sus resultados?
- ¿Qué tipo de procesos suelen utilizar los/as actores para resolver sus conflictos? ¿se han aplicado?
- ¿Cuál es la disposición de las partes para sentarse a dialogar? ¿Cómo percibirían las partes una mesa de diálogo?
- ¿Cuánto se valora el construir una relación versus el contenido del conflicto?

Es necesario clarificar estos puntos, pues, por ejemplo, si estamos hablando de un caso de resolución de un conflicto aplicando la justicia indígena (usos y costumbres, derecho consuetudinario), quizás los/as actores involucrados no estén interesados en resolver sus diferencias sentándose a una mesa de diálogo, sino utilizando sus propios mecanismos.

Hay que saber entonces qué disposición tienen las partes para sentarse a dialogar y cómo están percibiendo una mesa de diálogo.

### Conclusiones sobre posibilidad, conveniencia y capacidad

Cuando contamos con toda la información sobre los/as actores, el problema y el proceso, y determinamos que las partes muestran interés por un espacio de diálogo, entramos al análisis de la conveniencia, la posibilidad y la capacidad para llevar adelante una intervención en el conflicto, para lo cual, debemos examinar cuáles son las limitaciones o las oportunidades que tenemos.

Para identificar qué **posibilidad** tenemos de hacer una intervención, analizamos los siguientes aspectos:

- Tiempos: ¿Se cuenta con los tiempos necesarios para llevar adelante la intervención?, ¿todos los actores están dispuestos a dar ese tiempo? ¿hay temas urgentes que tratar?
- Procesos legales en curso: ¿Existe algún proceso judicial/legal en marcha en torno a este conflicto?, si lo hay, quizás no es aconsejable entrar en un proceso de diálogo o negociación, pues podría emitirse una sentencia que descalifique y anule nuestro proceso.
- Recursos: ¿Contamos con los fondos económicos y los recursos necesarios para llevar este proceso de principio a fin?
- Contexto político: ¿En qué tiempo “político” nos encontramos?, por ejemplo, ¿está próximo un período electoral que pueda incidir en el proceso de intervención?

En cuanto a la **conveniencia** de una intervención, vamos a analizar:

- ¿Alguna de las partes quiere alargar el conflicto para su propio interés?
- ¿Existe profunda asimetría de poder?
- ¿La parte más débil tiene capacidad para hacer una elección informada sobre los costos, beneficios y riesgos de entrar en un proceso colaborativo?
- ¿Existen formas de nivelar suficientemente la diferencia de poder en forma previa al proceso?
- ¿La autoridad pública quiere crear una apariencia de apertura? ¿habrá cambio de autoridades pronto?
- ¿Alguna de las partes quiere sentar un precedente judicial?
- ¿Una de las partes prefiere perder antes que llegar a un acuerdo?
- ¿Existe una parte importante que no quiere intervenir?

Finalmente, tenemos que analizar si nosotros, en calidad de facilitadores del proceso, contamos con la suficiente **legitimidad** frente a los actores y con la **capacidad técnica** para conducir la intervención. Las preguntas que nos ayudarán en este análisis son:

- ¿Cómo hemos sido percibidos por los/as actores en esta etapa de evaluación inicial?
- ¿Cuál sería el objetivo de un proceso colaborativo?
- ¿Nos sentimos legitimados para intervenir?
- ¿Nuestros patrones culturales compatibilizan con los patrones culturales de los/as actores?

- ¿Existen vínculos con alguna de las partes en conflicto que comprometan nuestra legitimidad?
- ¿Cuál es nuestra capacidad real de intervención en términos de nuestros conocimientos, del tiempo del que disponemos y de los recursos que podemos conseguir?
- ¿Qué alianzas necesitamos establecer?

### Uso y comunicación de información generada

Las conclusiones obtenidas nos permitirán determinar si es posible y conveniente entrar en un proceso de diálogo y negociación colaborativa, y si contamos con la legitimidad y capacidad para hacerlo.

El último paso de esta fase será determinar con los/as actores cómo se utilizará y difundirá la información generada con el análisis, para lo cual hay que hacer lo siguiente:

- Transparentar y llegar a un acuerdo sobre el uso de la información.
- Analizar el nivel de sensibilidad sobre la información generada.
- Donde sea apropiado, compartir la información para facilitar la concientización y el entendimiento común.
- Donde sea apropiado, compartir la información para justificar la Estrategia de Intervención (tiempos, actividades previas, participantes, lugar etc.), reconocer que es una foto del momento y decidir si requiere actualización.

En definitiva, antes de pasar a la siguiente etapa de diseño del proceso, es primordial socializar los resultados del análisis del conflicto. Se debe tener mucho cuidado de presentar a todos/as los/as actores un análisis que recoja los diferentes puntos de vista y facilite la comprensión de las perspectivas a veces contrapuestas. La socialización del análisis es un paso importante de esta etapa.

### Técnicas para recolectar información

Existen diferentes técnicas a través de las cuales podemos recolectar la información sobre los/as actores, el problema y el proceso, y sobre la posibilidad y conveniencia de realizar una intervención. Estas son algunas de las que más utiliza FFLA:

- Entrevistas a los/as actores
- Observación directa
- Talleres
- Revisión de documentación secundaria (estudios realizados, libros, información de internet, etc.)

Una adecuada **comunicación** es esencial para la aplicación exitosa de cualquiera de estas técnicas.

Para recolectar información a través de entrevistas a los actores, por ejemplo, necesitamos saber comunicarnos de forma efectiva con las personas.

Comunicarse de manera efectiva significa:

- Escuchar para entender al otro; lo que no implica necesariamente estar de acuerdo.
- Preguntar para conocer más sobre sus necesidades y sus intereses.
- Conocer y entender el idioma de los/as actores.

### ¿Cómo escuchar?<sup>51</sup>

- Mirar a los ojos.
- Tratar de entender haciendo preguntas.
- Resumir.
- Mantener una adecuada actitud corporal, que es la expresión de cómo me siento frente a la otra persona.
- Usar un tono de voz apropiado.
- Demostrar interés y alentar al otro a dar más información.

### ¿Cómo preguntar?

Existen dos tipos de preguntas:

- Las preguntas cerradas, cuyas respuestas son sí o no. Estas preguntas NO ayudan a obtener más información y sólo sirven para confirmar algo que queremos saber.
- Las preguntas abiertas que SÍ nos sirven para obtener mayor información, y que comienzan con: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Para qué?, ¿Dónde?<sup>52</sup>

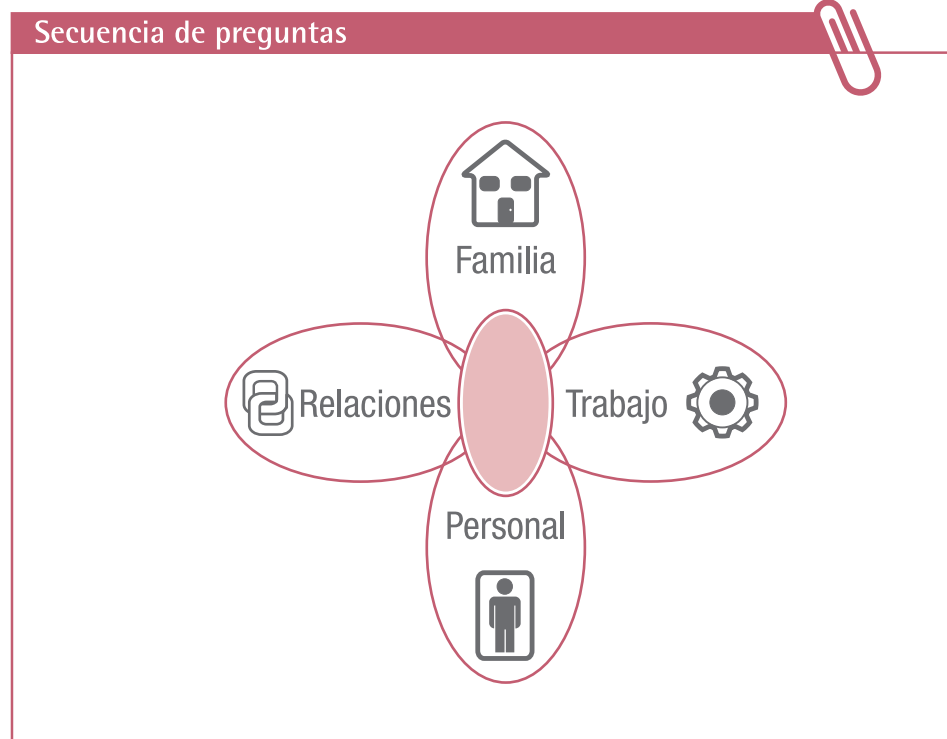
<sup>51</sup> Ver anexo sobre Escucha Activa.

<sup>52</sup> Adaptado de Tapia, G y Diez, F., Herramientas para trabajar en mediación, Paidós, 1999.

En una negociación colaborativa, nuestras preguntas deben concentrarse en conocer y entender las necesidades e intereses de las partes, y no demostrar una intención de convencerlas. Para ello, es importante hacer una secuencia de preguntas y volver a preguntar a partir de las respuestas obtenidas.

Esto nos brinda la posibilidad de explorar a profundidad cada una de las dimensiones o ámbitos de la vida de las personas para entender por qué actúan de tal o cual manera y qué les preocupa. El propósito es comprender a las personas de forma integral, atendiendo al universo de sus intereses y necesidades más relevantes.

Ejemplo de dimensiones que pueden explorarse con una secuencia de preguntas<sup>53</sup>



53 Idem

## Herramientas para el Análisis

### Tabla de actores

La información recolectada sobre los/as actores puede resumirse en la Tabla de Actores, que es una herramienta que nos posibilita:

- la organización de los actores en primarios y secundarios,
- la identificación de sus posiciones, intereses y necesidades,
- y la definición de su tipo de poder.

Tabla de Actores							
ACTORES	POSICIÓN	INTERESES / NECESIDADES	PODER				OBSERVACIONES
			Econ.	Social	Legal	Técnico	
Primarios							
Secundarios							

A continuación se presenta un ejemplo ilustrativo de cómo se va llenando la tabla de actores:

TABLA DE ACTORES								
ACTORES	POSICIÓN	INTERÉS NECESIDADES	PODER				OBSERVACIONES	
			Econ.	Social	Legal	Técnico		
Primarios	Organización indígena de segundo grado	Adjudicación bosque protector a favor de la organización indígena de primer grado No co-manejo		X				
	Organización indígena de primer grado	Adjudicación bosque protector a favor de la organización indígena de primer grado No co-manejo		X				
	Oficina local del Ministerio del Ambiente	Reserva Ecológica	Conservación No minería			X	X	Apertura para otras figuras jurídicas
	Organización No Gubernamental	Reserva Ecológica	Conservación No minería Desarrollo cultural	X			X	
	Municipio	Sin posición respecto del caso	Desarrollo urbano y rural del cantón			X		Puede llegar a ser actor primario

## Mapa de Relaciones y Poder

Cuando tenemos la tabla de actores, podemos utilizar el Mapa de Relaciones y Poder, que es una herramienta que sirve para ubicar espacialmente a los/as actores y determinar dónde se concentran las diferentes relaciones entre ellos. Nos muestra las alianzas realizadas entre los actores y la influencia que pueden tener unos sobre otros, sus patrones de poder, y las potenciales alianzas de cooperación mutua.

Hay distintas formas de representar el mapa. FFLA usa un modelo con rectángulos concéntricos, siguiendo estos pasos:

- Trazar tres rectángulos concéntricos, uno grande para representar el nivel nacional, uno mediano para el nivel provincial y uno pequeño para el nivel local.
- Dividir los rectángulos por la mitad, del lado izquierdo se ubican los actores estatales (organizaciones gubernamentales) y del lado derecho los no gubernamentales (ONGs).
- Ubicar a cada actor en el nivel que le corresponde y representar las relaciones existentes entre ellos a través de líneas de colores, por ejemplo<sup>54</sup>:

Línea continua verde: **Relación de Colaboración:** aquella que plantea una relación estrecha entre actores, en la que

ambos se reconocen, legitiman, comparten información, entienden y atienden necesidades y actúan coordinadamente.

Línea entrecortada verde: **Relación de Coordinación:** aquella en que los/as actores tienen relaciones puntuales de interacción, dadas por el cumplimiento de sus mandatos institucionales o de acciones y requisitos que tienden a satisfacer necesidades de una de las partes.

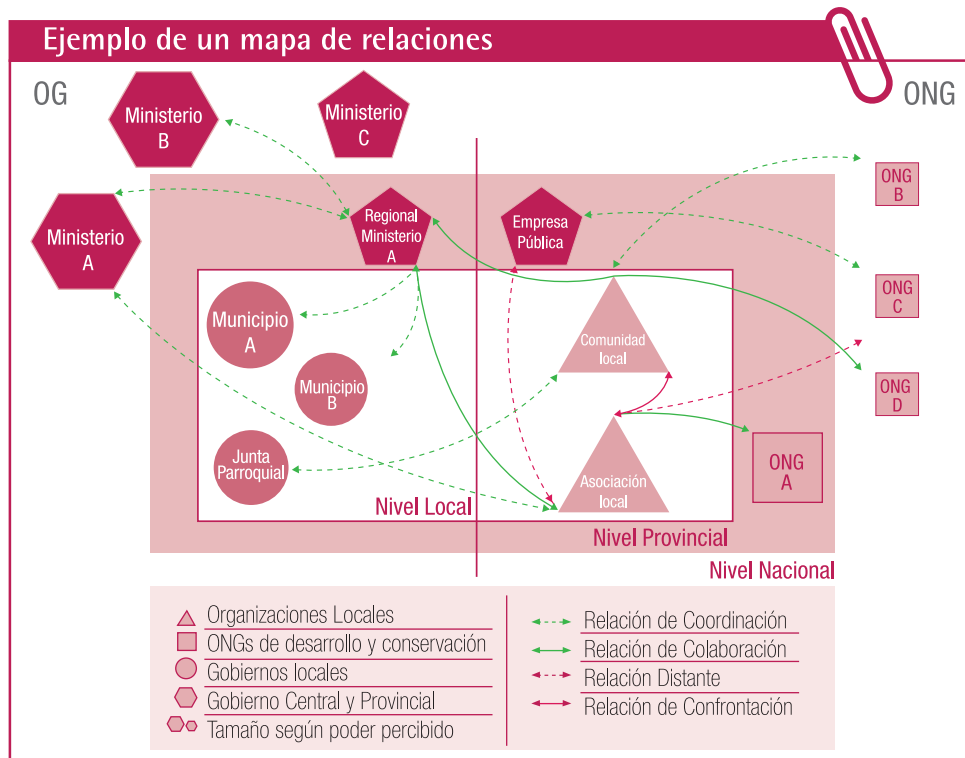
Línea entrecortada roja: **Relación Distante:** aquella que refleja poca coordinación entre actores. Ambos visualizan al otro, pero se hace poco por tener un trabajo conjunto. No implica, necesariamente, una relación de enfrentamiento.

Línea continua roja: **Relación Confrontativa:** aquella en que se resaltan episodios de enfrentamiento, pasados o actuales, y donde las necesidades e intereses de los/as actores no son legitimados entre ambos.

- Representar a cada actor con distinta figura y definir qué tipo de poder posee en función del tamaño de las figuras.

Debe tomarse en cuenta que las relaciones entre actores son dinámicas y, por lo tanto, después de algún tiempo la Tabla y el Mapa de Relaciones podrían variar.

54 Elaborado por Patricio Cabrera, FFLA.



que requiere pocas reuniones de diálogo. Sin embargo, si el conflicto es más complicado y de alcance más profundo, y necesitamos llevar la intervención a nivel de la definición de una política pública, determinaremos que el proceso nos tomará al menos dos años requiriendo la combinación de múltiples formatos de reunión. El diseño, en definitiva, permite tener en cuenta el formato y los detalles de todo el proceso.

Lo que debemos tener claro es que ningún conflicto es igual a otro, de tal suerte que los formatos y los diseños siempre serán diferentes. Podremos usar quizás las mismas herramientas y basarnos en algunos principios generales, pero finalmente cada proceso tendrá su propio diseño.

Un principio básico que debe observarse en esta etapa es que son las partes quienes deben diseñar su propio proceso, es decir, la facilitación guía, apoya y da pautas, pero son los/as propios actores involucrados los que deciden qué necesitan, por tres razones fundamentales:

- Cada proceso es diferente.
- Los/as actores necesitan apropiarse del proceso.
- Es una oportunidad para aprender y cometer errores.

Una estrategia contempla los siguientes componentes principales<sup>56</sup>, que describiremos paso a paso:

- Redefinición constructiva del conflicto
- Identificación de metas del proceso
- Evaluación de condicionamientos externos
- Conexión del proceso con el sistema formal de toma de decisiones
- Convocatoria
- Estructura de la participación
- Roles

Adicionalmente, involucra la definición de las reglas de juego, así como la preparación del proceso.

### Redefinición constructiva del conflicto

Como habíamos visto anteriormente, lo que normalmente ocurre es que las partes suelen presentar al conflicto como polarizado, basado en posiciones, por ejemplo: no a la carretera versus sí a la carretera; no al área protegida versus sí al área protegida; ó no a la explotación petrolera versus sí a la explotación petrolera. Por lo tanto, la facilitación lo que debe hacer es buscar y proponer una forma de redefinir el conflicto con base en los intereses y necesidades múltiples que han salido del análisis.

Podemos lograr una redefinición constructiva del conflicto mediante la siguiente pregunta:

<sup>56</sup> Carpenter, S. y Kennedy, W. Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988; y Fundación Cambio Democrático, Construcción de consensos: los procesos colaborativos.

## Etapa 2: Diseño de la Estrategia de Intervención para un Proceso de Diálogo y Negociación Colaborativa hacia la Transformación de un Conflicto<sup>55</sup>

Si, con base en el análisis de conveniencia y posibilidad, hemos decidido que es factible iniciar un proceso colaborativo de diálogo con las partes interesadas, entonces, damos paso al diseño de una estrategia de intervención, para definir cómo y en qué condiciones llevaremos adelante una mesa de diálogo y todo el proceso que ello implica.

En función de las características del conflicto que vamos a tratar, determinaremos la

estructura y el formato del proceso a seguir, pues lo primordial es que un proceso colaborativo esté construido bajo reglas claras, acordadas de manera participativa.

El análisis hecho previamente nos dará las pautas y los elementos para determinar qué tipo de proceso necesitamos y, por ende, qué tipo de estrategia diseñamos. Por ejemplo, podemos concluir que, dada la dimensión del conflicto es suficiente un proceso corto,

<sup>55</sup> Esta sección se basa en adaptación realizada por Juan Dumas para curso FFLA de:

- Carpenter, S. y Kennedy, W. Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988.
- Fundación Cambio Democrático, Construcción de consensos: los procesos colaborativos.
- Stuart, Barry, Building Consensus for a Sustainable Future: Putting principles into practice.

¿Cómo atendemos los intereses y necesidades de A, sin dejar de lado los intereses y necesidades de B?

Si retomamos el ejemplo de la declaratoria de un área protegida, ilustrada arriba, veremos que las posiciones giraban en torno a “sí versus no al área protegida”. Sin embargo, en el fondo, los intereses de las comunidades campesinas eran el acceso a la tierra, el mejoramiento de la calidad de vida y su identidad cultural, mientras el interés de la autoridad era conservar la zona.

En este caso concreto, se redefinió el conflicto así:

“¿Cómo pueden lograr los/as actores primarios, con el apoyo de otras organizaciones e instituciones que trabajan en la zona, que el territorio en cuestión contribuya efectivamente al desarrollo de la comunidad y a la consolidación de su identidad cultural, mientras se conserva la invaluable biodiversidad de la zona y su ecosistema, fuente de agua y vida, mediante un mecanismo jurídico ecuatoriano que garantice ambos propósitos?”<sup>57</sup>

### Identificación de metas del proceso

En este punto definimos hasta dónde queremos llegar con este proceso, en función

del contexto. Delimitar las metas es útil para saber qué actividades y acciones hay que ir ejecutando para lograr lo que nos propusimos. Se puede acordar con los actores que se irán cumpliendo metas por fases, es decir, si se alcanza una meta, se puede pasar a una siguiente. Así, después de cumplir la primera, se hace una reunión de evaluación. Si creemos que hay las condiciones, entre todos decidimos caminar hacia la siguiente meta para llegar finalmente a un acuerdo, si ésta fuera la meta final trazada. Sin embargo, puede pasar que las condiciones hacen que el proceso termine, por ejemplo, al alcanzar la segunda meta, en cuyo caso, todos tenemos que estar conscientes de que eso puede llegar a pasar, pues lo hemos ido diseñando y acordando en conjunto, y eso no significará que el proceso haya fracasado.

Entonces, las metas del proceso deben ser propuestas por la facilitación y acordadas por las partes, de modo que queden claras para todos/as.

Las metas nos ayudan a determinar:

- La estrategia de la facilitación.
- Las expectativas de los/as actores.

Ejemplos de metas que nos podemos trazar son: intercambiar información, evaluar opciones de solución, o alcanzar acuerdos.

<sup>57</sup> Tomado de caso de conflicto en el que intervino FFLA.

### Evaluación de condicionamientos externos

En el diseño de la estrategia debemos considerar la presencia de cualquier situación externa que pudiera incidir directamente sobre el proceso y que exceda nuestra capacidad de control. Por ejemplo, ¿habrá elecciones durante el proceso?, ¿hay un proceso judicial en curso? Condicionamientos externos incluso pueden ser fenómenos naturales como una inundación, que puede afectar el curso normal del proceso.

La importancia de tomar en cuenta estas situaciones radica en que permite disminuir el impacto sobre nuestro proceso y tomar decisiones a tiempo: ¿vale la pena iniciarlo ya, o es conveniente esperar a que el condicionamiento externo identificado pase? ¿Cómo podemos ajustar nuestra estrategia para que el condicionamiento externo no tenga un impacto negativo sobre el proceso?

En definitiva, como facilitadores debemos considerar aquellos procesos o situaciones que exceden nuestra capacidad de control, pero que pueden tener una incidencia directa sobre el proceso.

### Conexión del proceso con el sistema formal de toma de decisiones

Contar con la voluntad política de quienes tienen la autoridad y el poder para implementar un acuerdo es esencial para la culminación exitosa de cualquier proceso de diálogo. En tal sentido, es imprescindible asegurar que la institución o autoridad respectiva se encuentre involucrada y

comprometida con nuestro proceso desde el inicio.

De nada servirá, por ejemplo, llevar a cabo un proceso con la sociedad civil (indígenas, campesinos, ONGs, etc.), que implique la implementación de una política pública local, si el alcalde, que es quien toma finalmente la decisión, no participa en el proceso y no conoce la propuesta que se le va a entregar para su implementación.

Entonces, se trata de vincular el proceso con el sistema formal de toma de decisiones, para asegurar desde un inicio que la institución o autoridades competentes asuman y ejecuten las decisiones adoptadas.

### Convocatoria

¿Quién debe participar en nuestro proceso? La facilitación debe elaborar una lista de todos/as los/as actores – individuos o grupos – que deberían participar en el proceso de diálogo, con base en criterios de representatividad, legitimidad y equidad. Es necesario convocar a:

- Todas las partes con un interés significativo afectado.
- Quienes deban implementar cualquier decisión.
- Quienes tienen poder para “boicotear” una solución negociada.
- Quienes sean aliados/as estratégicos/as.

En este punto es importante hacer una diferenciación entre quienes son actores primarios y cuáles secundarios. Si a partir

del análisis constatamos que alguien puede cumplir un rol protagónico en la solución del conflicto aun cuando no esté directamente involucrado, éste se vuelve un actor primario y debe estar en la mesa de negociación. Por ejemplo, puede tratarse de una organización que tiene capacidades técnicas o recursos económicos para implementar alguno de los componentes del acuerdo.

Cabe recordar que:

**Actores Primarios** son los que están directamente involucrados en el conflicto, y los que pueden tener un rol importante al momento de alcanzar un acuerdo entre las partes, por lo tanto, es indispensable que estén en la mesa de negociación.

**Actores Secundarios** son los que no tienen un involucramiento directo en el conflicto, pero de algún modo están relacionados con él. No es necesario que estén participando directamente del diálogo, puede ser suficiente con mantenerlos informados.

En este marco, quienes tienen poder para boicotear una solución negociada se vuelven primarios/as y es necesario convocarlos/as.

Ahora bien, alguien tiene que convocar a los/as actores a la mesa. No basta con tomar la decisión de iniciar un proceso y definir cómo se lo llevará a cabo; es indispensable identificar un convocante legítimo a los ojos de todos los/as actores involucrados, que transmita confianza y seriedad y garantice la funcionalidad del proceso. La elección de la persona u organización va a depender de la realidad propia de cada entorno; en unos casos puede ser el párroco de la localidad, en otros, el Ministerio del Ambiente, en otros una universidad, y en otros, por ejemplo, puede

tratarse de una convocatoria tripartita. Adicionalmente, es fundamental definir adecuadamente qué medios se utilizarán para la convocatoria, los mismos que deben ajustarse a cada particularidad, y deben ser lo suficientemente efectivos para asegurar la presencia de todos los/as actores. Así, hablamos, por ejemplo, de una cuña de radio en caso de ser una convocatoria abierta, o de una carta electrónica, o de un oficio impreso, si la convocatoria es cerrada y personal. A algunas comunidades indígenas de la Amazonía, para citar un ejemplo, les gusta mucho la formalidad y no dan importancia a una carta de invitación, si ésta no llega en impreso, con firma y con sello. Sin embargo, en otros entornos, es suficiente con enviar una invitación por vía electrónica. Dependerá de cada caso.

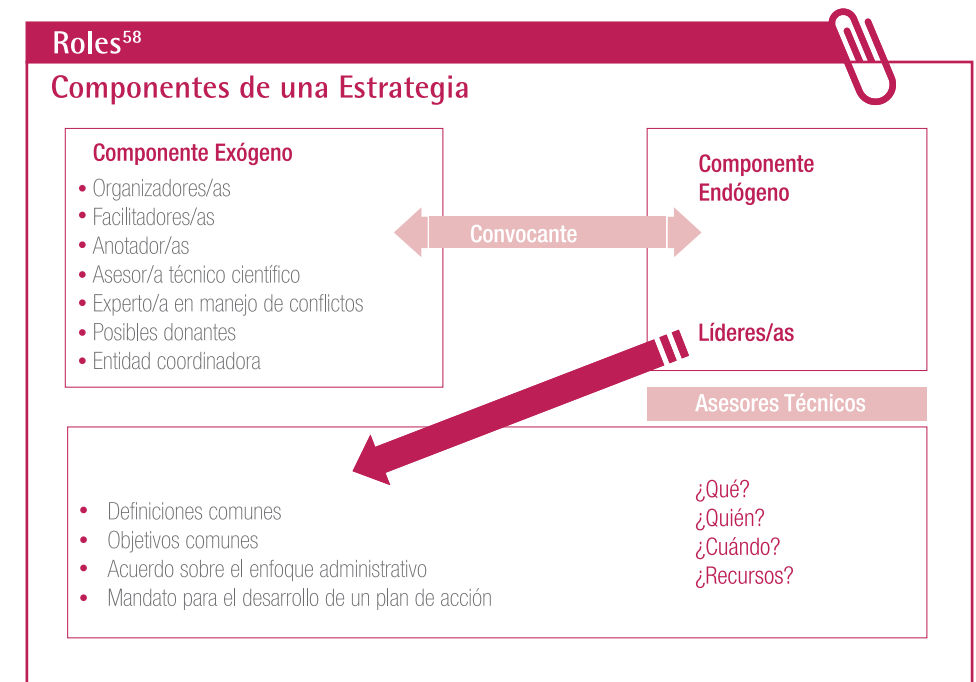
### Estructura de la participación

Participar no significa necesariamente que todos/as estén sentados a la mesa negociando. La definición de las metas nos determina el alcance del proceso: formato y secuencia de las reuniones que vamos a tener, qué vamos a hacer en cada una de ellas, cuáles y cuántos/as participantes tienen que asistir. Es necesario identificar y/o ayudar a construir mecanismos de representación de los diversos intereses en juego, de modo que los/as actores tengan claro cuándo tienen que participar y en qué. Por ejemplo, puede haber reuniones previas de preparación (o pre-diálogo) con cada uno/a de los/as actores y, después, las reuniones ampliadas multisectoriales, y no necesariamente todos/as tienen que estar en todo.

Habrán el caso, por ejemplo, de actores menos centrales que tengan interés de asistir y, si se

considera conveniente, se les puede invitar como observadores sin voz ni voto, u otros que pueden estar satisfechos solamente con ser informados constantemente sobre los avances del proceso.

En definitiva, como el proceso se diseña de manera participativa, todos/as los/as involucrados/as estarán de acuerdo con el formato estructurado y se comprometerán a asistir a las reuniones planificadas, en las fechas y lugares previstos, según les corresponda.



En un proceso de negociación colaborativa participan actores endógenos y exógenos, y cada uno tiene su propio rol.

El componente endógeno está constituido por las partes interesadas, es decir, los/as actores involucrados en el conflicto que están participando en el proceso (representantes comunitarios, autoridades nacionales y locales, representantes empresariales, organizaciones no gubernamentales,

universidades, entre otros), y por el contenido mismo de la discusión.

El componente exógeno, en cambio, está constituido por el equipo de personas externas que no están directamente involucradas en el conflicto, sino que cumplen un rol multiparcial de apoyo, guía o facilitación.

Éstos son los diferentes roles que podemos identificar en un proceso colaborativo de diálogo:

58 Basado en contenidos desarrollados por Yolanda Kakabadse para cursos FFLA.



ROLES	Características principales
Organizadores/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en facilitación</li> <li>Objetividad</li> <li>Conocimiento/acceso a la información</li> <li>Creatividad</li> <li>Capacidad de organización</li> </ul>
Coordinadores/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>Credibilidad</li> <li>Capacidad de organización</li> <li>Independencia del conflicto y de los actores</li> <li>Afinidad/interés en el tema</li> </ul>
Convocante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de convocatoria</li> <li>Capacidad de decisión</li> <li>Credibilidad</li> <li>Habilidad para conciliar</li> <li>Compromiso</li> <li>Relación/interés en el tema</li> <li>Capacidad de exigir cumplimiento de acuerdos</li> </ul>
Facilitador/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Liderazgo</li> <li>Independencia de los sectores involucrados - Multiparcial</li> <li>Perceptivo/a</li> <li>Integrador/a de equipos</li> </ul>
Anotador/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Perceptivo: lo implícito / lo explícito</li> <li>Independencia</li> <li>Transparencia</li> </ul>
Asesor/a Técnico/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento profundo</li> <li>Objetividad con relación al conflicto</li> <li>Liderazgo</li> <li>Imparcialidad</li> </ul>
Organización Financiadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imparcialidad</li> <li>Externalidad al conflicto</li> </ul>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes/as – Decisores/as – Representantes legítimos/as</li> <li>Sectores “importantes” para el tema</li> <li>Balance intergeneracional y de género</li> <li>Diversidad de posiciones</li> <li>Conocimiento/interés en el tema</li> </ul>

El trabajo mancomunado entre los dos componentes (endógeno y exógeno) hará que quienes participan en el proceso vayan logrando definiciones y objetivos comunes sobre lo que están tratando, y la construcción de un plan de acción conjunto, que es uno de los propósitos de un espacio multisectorial de negociación colaborativa de este tipo.

### Las reglas de “juego”

Es muy importante en ese tipo de espacios construir participativamente, desde un inicio, reglas de juego claras para todos/as, las mismas que tienen que ver, por un lado, con la convivencia armónica para el desarrollo de las reuniones (que deberán tomar en cuenta el aspecto cultural propio de cada realidad: costumbres y tradiciones): alzar la mano para pedir la palabra, hacer intervenciones enfocadas en el tema, respetar las opiniones e intervenciones del otro, no interrumpir, no fumar, tener los celulares apagados, entre otras, y por otro lado, con el proceso mismo:

- ¿De qué modo se transmitirán los resultados a los medios de comunicación? ¿Van a estar presentes durante las reuniones o al final vamos a construir entre todos un boletín de prensa para difusión, o vamos a ofrecer una rueda de prensa?
- ¿Qué grado de confidencialidad se comprometen a mantener los/as actores?
- ¿Qué mecanismos de intercambio y verificación de información técnica se establecen?
- ¿De qué modo se documentan los avances?
- ¿Cómo se incluirán nuevos actores?

- ¿Qué pasa cuando un actor decide abandonar el proceso?
- ¿Cuán abierto será el proceso?
- ¿Cuál es el poder de toma de decisiones que tienen los representantes sentados a la mesa?
- ¿Cómo vamos a tomar las decisiones?

### La preparación<sup>59</sup>

Los detalles sobre la preparación de la/s reunión/es podrían parecer irrelevantes y, a veces, tendemos a no darles importancia, sin embargo, de ellos depende en gran medida el éxito del proceso y, en ese sentido, requiere toda nuestra atención.

La preparación tiene que ver con los siguientes aspectos:

**Tiempo:** cuándo se hará la/s reunión/es, cuántos días y en qué horarios.

**Lugar:** en dónde se llevarán a cabo.

**Recursos:** qué recursos humanos y económicos se requieren para llevar a cabo la/s reunión/es.

**Agenda:** cuáles son los temas que van a tratarse, en qué orden y en qué tiempos. Esta es la hoja de ruta de la reunión, es elaborada por los/as organizadores y facilitadores y acordada con los/as participantes. Normalmente se prepara una agenda “anotada” que describe con minuciosidad las actividades, los tiempos asignados a cada una, el responsable de su ejecución y

<sup>59</sup> Idem.

unas observaciones generales. Este es un documento de uso exclusivamente interno de la facilitación que guiará al equipo durante toda la reunión. De ésta se desprenderá la agenda para participantes, que es un documento menos detallado, que presenta las actividades a realizarse de manera general y sin especificaciones de tiempos exactos para permitir flexibilidad en el trabajo.

**Pre-diálogo:** ¿se prevén reuniones previas por separado con cada actor? ¿cuántas reuniones de pre-diálogo se necesitan? Las reuniones de pre-diálogo dependen de cómo se haya pensado el proceso, y sirven para hacer simulaciones y análisis de alternativas de resultados posibles. Se pueden organizar, por ejemplo, grupos focales a los que se les va a plantear preguntas para conocer sus reacciones; si se ve que la dinámica funciona, es aplicada luego en la reunión ampliada.

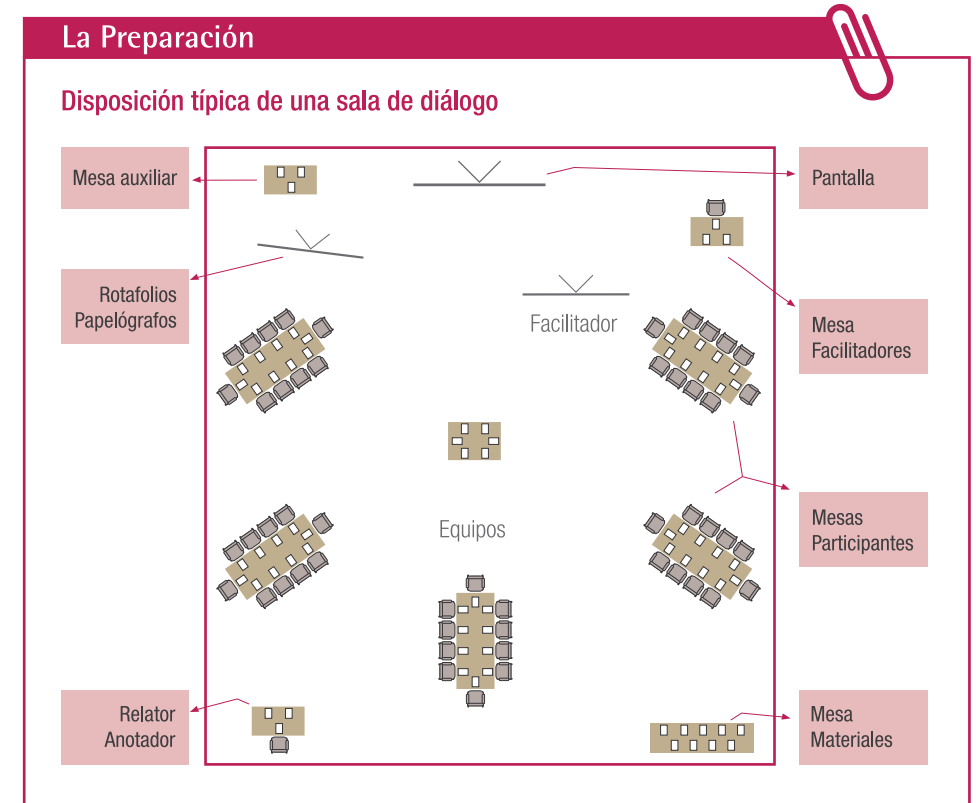
**Documento Base:** ¿va a existir un documento de referencia para los/as actores con información clave sobre el tema a tratar?

Este es un documento útil para igualar el nivel de información entre los/as actores. Normalmente lo que se hace es contratar un/a experto/a en el tema, que entrega un documento resumido de no más de 8 ó 10 páginas con suficiente información técnica y muy gráfica, que brinda un panorama general sobre lo que está pasando y por qué es importante tratar el tema; contiene información diversa, objetiva y concreta. Este documento es útil para que todos/as quienes están en la mesa lo revisen previamente, puedan tener información de base sobre la cuestión, y lleguen a la discusión en igualdad de condiciones y con un entendimiento común de lo que se va a tratar.

**Ubicación de los participantes:** El número ideal y recomendable de participantes en las reuniones es de 30. Un factor clave para establecer un ambiente propicio que facilite una negociación colaborativa es la disposición física de los participantes en la sala de reuniones. Hay diferentes modelos:

A criterio de FFLA, el primer modelo es el que mejor funciona y el que sugerimos utilizar en un proceso colaborativo, pues permite una buena interacción entre los/as participantes de los diversos sectores.

A continuación se presenta un ejemplo de disposición de una sala que reúne los elementos necesarios para crear un ambiente propicio para la reunión:



### Etapa 3: Facilitación de un Espacio de Diálogo y Negociación Colaborativa<sup>60</sup>

Hemos analizado ya todos los elementos del conflicto y contamos con una estrategia para intervenir; es momento de sentarnos a la mesa e iniciar un proceso de diálogo y negociación colaborativa.

Para el desarrollo de esta sección, vamos a partir del supuesto de que se ha convocado a los/as actores y se ha preparado la reunión, siguiendo los pasos sugeridos en la sección sobre Diseño de la Estrategia. No vamos a abordar en esta parte todo lo que tiene que ver con los detalles formales de una reunión (bienvenida, presentación de participantes, explicación de objetivos y agenda, etc.), asumiremos que eso ya se ha tratado y lo que abordaremos son los pasos para que las partes vayan gradualmente alcanzando las metas de su proceso: intercambiar información, evaluar opciones de solución, o alcanzar un acuerdo.

Vamos a recordar que, para nosotros, una negociación colaborativa es un “proceso que convoca a individuos y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre un problema o conflicto para trabajar juntos, con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador), en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en el consenso”<sup>61</sup>.

Bajo estas premisas, el proceso colaborativo que emprendamos nos permitirá iniciar un diálogo en el que los/as actores dejen de lado sus posiciones, para entrar a la identificación

conjunta de intereses y necesidades, que nos lleven a generar y evaluar diferentes opciones de solución, y que nos abran el camino para alcanzar un acuerdo satisfactorio para todas las partes interesadas.

En función de ello, los pasos que debemos seguir en un proceso de negociación colaborativa son los siguientes:

- Conocer intereses y necesidades, dejando de lado posiciones.
- Agrupar y priorizar intereses y necesidades.
- Generar y evaluar opciones de solución para satisfacer intereses y necesidades.
- Elegir entre las opciones el mejor acuerdo.

#### Conociendo y trabajando necesidades

La negociación colaborativa, entonces, abrirá una amplia discusión en torno a los distintos temas y preocupaciones, que poco a poco se van a ir evacuando. Lo primero que los/as actores van a poner sobre la mesa son sus posiciones, es decir, presentarán el conflicto polarizado como sí o no. ¿Cómo superamos esto? Entrando a una etapa de conocimiento de los verdaderos intereses y necesidades de las partes.

Para **conocer** esas **necesidades**, éstas son dos técnicas básicas que la facilitación puede aplicar<sup>62</sup>:

**Parafrasear:** consiste en repetir lo esencial de lo que la otra persona acaba de expresar pero en nuestras propias palabras, de modo que la persona que tomó la palabra esté segura de que lo que está diciendo se ha entendido correctamente y se sienta escuchada.

Éstos son ejemplos de frases o preguntas que se pueden utilizar para el parafraseo:

- “Si le entiendo bien, usted dice que... /
- Usted se siente... ¿Es así?
- ¿Por qué quisiera usted...? ¿Para qué?”

**Preguntar:** vimos que existen preguntas cerradas y abiertas (*ver capítulo 3, etapa 1 sobre Análisis del Conflicto*), y que las segundas son más útiles para obtener información. Éstos son algunos ejemplos del tipo de preguntas que podemos hacer para ir conociendo las necesidades:

- “¿Qué es lo que le preocupa?”
- “¿Hay algo más que le preocupe y que no hayamos recogido todavía?”

Estas preguntas sirven para explorar los intereses y necesidades de cada parte; lo que nos interesa en este momento es escuchar y comprender lo que las partes necesitan.

Conforme avanza la reunión, va a ser normal escuchar en los/as participantes frases como éstas:

“¡Esto se está complicando mucho!”  
“¡Se le está yendo de las manos!”  
“Mejor tomemos una decisión rápido”  
“¿A dónde vamos con esto?”  
“¡Estamos perdiendo el tiempo!”  
“¡Concentrémonos en el tema!”

Esto se da como producto de las emociones que genera un proceso de esta naturaleza y de la amplia discusión que se abre. La facilitación tiene un rol importante en el manejo de estas emociones, anticipando desde un inicio que tales situaciones pueden ocurrir y que seguramente habrá momentos en que los/as participantes se van a sentir desorientados, perdidos, impacientes, escépticos, cansados o frustrados, pero que deben estar preparados y privilegiar siempre una actitud proactiva y de colaboración para evitar tensiones que puedan afectar la reunión y el proceso, en general.

Para que la discusión no se desvíe y vayamos detectando necesidades concretas, la facilitación tiene que reconocer y legitimar progresivamente toda la información que se genere, haciendo un resumen y cerrando cada tema para ir avanzando.

Como resultado, tendremos una lista de las necesidades de los/as distintos/as actores o sectores, que debemos agruparlas, pues seguramente habrá muchas similares o cuya esencia sea la misma.

Para **agrupar necesidades** podemos usar la misma técnica de las preguntas o también la de las tarjetas, que consiste en anotar las necesidades en cartulinas que las vamos moviendo y reubicando para ir

<sup>60</sup> Basado en adaptación de Juan Dumas para curso FFLA sobre:  
• Kaner, S. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.  
• Montalvo, R. Entrenamiento en Facilitación y Diseño de Procesos Colaborativos (1999).  
• Fisher, R. y Ury, W. Getting to Yes. 1991.  
• Construcción de consensos: los procesos colaborativos. Fundación Cambio Democrático.  
<sup>61</sup> Definición de la Fundación Cambio Democrático de Argentina.

<sup>62</sup> Las técnicas y herramientas que se proponen en esta sección son ilustrativas y, por supuesto, se pueden usar otras que se consideren convenientes.

formando grupos con contenidos similares, que nos permitan integrar y acortar la lista de necesidades.

Podemos utilizar preguntas como éstas:

- ¿Esta que usted mencionó es parecida a la que señaló la señora?
- ¿Qué necesidades creen que podrían tratarse juntas?
- ¿Y si intentamos trabajar estas de aquí con estas otras?

Una vez que las hemos agrupado, vamos a trabajar en una **priorización**, identificando y señalando **necesidades compartidas**.

Además de las preguntas, aquí utilizaremos la técnica de los puntos y la matriz, que nos permitirá ponderar las necesidades, de modo que podamos identificar cuáles son aquellas

de mayor importancia para todos/as los/as actores. Estos son los pasos que debemos seguir para llenar la matriz:

- Se enlista las necesidades que quedaron luego de agruparlas.
- Cada sector da un puntaje a cada necesidad, en función de sus prioridades: se considera como necesidades prioritarias aquellas que son las más importantes y las más urgentes para los/as actores.
- Se suman los puntos que obtiene cada necesidad.
- Se ordena las necesidades según el puntaje que obtuvieron, así la de mayor puntaje será A, la que sigue será B y así sucesivamente.

Este procedimiento nos permitirá visualizar en orden de importancia las necesidades prioritarias.

Veamos un ejemplo:

NECESIDADES	SECTORES					ORDEN DE PRIORIDAD
	MAE	CAMPESINOS	INDÍGENAS	MUNICIPIO	TOTAL	
1. Conservación de la zona	3	3	3	3	11	A
2. Desarrollo del cantón	2	2	2	3	9	C
3. Títulos de propiedad de la tierra	2	3	3	2	10	B
4. Obras de infraestructura	1	1	1	3	6	D

importancia alta = 3  
importancia media = 2  
importancia baja = 1

## Generando y evaluando opciones de solución

Se hace muy difícil construir opciones aceptables si no tenemos claro cuáles son las necesidades prioritarias de los/as actores. Entonces, una vez que contamos con un listado de las necesidades priorizadas en orden de la importancia que representan para los/as actores, empezamos a **generar opciones de solución**. Las partes, con nuestra guía como facilitadores, deben trabajar bajo la premisa de “buscar ideas nuevas y creativas que puedan satisfacer no solo mis necesidades sino también las de los demás”. Y la pregunta es: ¿Cómo hacemos para satisfacer la necesidad principal del actor A sin perder de vista la necesidad principal del actor B?

Para explorar opciones de solución, podemos armar grupos de trabajo y, por ejemplo, usar la técnica de la lluvia de ideas, mediante la cual todos expresan sus ideas, sin que los demás las califiquen, las evalúen o las juzguen. Todas las ideas se anotan independientemente de su factibilidad.

Cuando contamos con un amplio listado de posibles opciones, nuevamente tenemos que recurrir al ejercicio de agrupación y priorización. Hay algunas preguntas que nos pueden ayudar en esta tarea:

- ¿Esta idea que usted mencionó es parecida a la que señaló la señora?
- ¿Y cuáles otras son similares? ¿Y cuáles son complementarias?
- ¿Cómo le llamamos a cada uno de estos nuevos grupos?

Esto nos permitirá tener una lista corta, con la cual entraremos a una fase de evaluación de opciones de solución.

En este punto, juega un rol fundamental la **Alternativa**, por lo que, haremos un paréntesis para detenernos a analizar este concepto.

Una Alternativa es: “la forma que tenemos de satisfacer nuestras necesidades por fuera del proceso colaborativo”. A esto los negociadores llaman MAAN: mejor alternativa a un acuerdo negociado, o Plan B, que se refiere a la alternativa que tiene cada parte involucrada en el conflicto, por fuera de la mesa, si no llega a un acuerdo en esta negociación.

Entonces, antes de explorar opciones posibles de solución y llegar a un acuerdo, es fundamental que cada parte tenga claro cuál es su alternativa por fuera de esta mesa de negociación y qué puede lograr independientemente de la otra parte, pues eso define su poder, y permitirá a las partes analizar si un posible acuerdo es mejor que su alternativa.

Volviendo al tema de las opciones, hay que tratar de crear varias opciones, que traten de integrar las necesidades prioritarias de cada parte. Suele ocurrir que la gente tiene mucha ansiedad de llegar a un acuerdo, pero es necesario primero construir varias opciones para poder evaluar, comparar, analizar y finalmente avanzar hacia un acuerdo sostenible.

Evaluaremos como aceptable toda opción que:

- sea mejor que la alternativa que tiene cada parte,
- satisfaga las necesidades prioritarias de cada parte.

Una vez que hemos llegado a un consenso sobre una o varias opciones de solución aceptables y factibles construidas en conjunto, empezaremos a delinear y construir un eventual acuerdo, en el caso de que las partes apunten a esa meta en este proceso.

Lo primordial es lograr un **acuerdo** factible de ser ejecutado por todos/as, para asegurar su cumplimiento.

Aquí vale resaltar que, un buen proceso de negociación sirve a las partes para tomar una decisión informada y esa decisión informada puede ser optar por su propia alternativa o avanzar hacia un acuerdo. Entonces, no es cierto que el éxito de los procesos de negociación colaborativa se mide solamente en función de los acuerdos logrados. Más bien, se evalúa en función del tipo de proceso que se logró instaurar: la información que se pudo obtener, la relación que se logró construir, etc. Luego, la decisión que tomen las partes de llegar o no a un acuerdo dependerá de cada una, y lo harán, en gran medida, en función de su alternativa.

Seguir todo este proceso ayuda a las partes a evitar la tentación de sentarse a la mesa y empezar a lanzar de entrada propuestas de solución que no han salido como producto de un análisis detenido de intereses y

necesidades, y frena esa ansiedad de llegar a una propuesta y a un acuerdo rápido. El proceso no es sencillo ni rápido, pero si se va avanzando paso a paso, de modo que las partes vayan visualizando esos avances, sentirán que están caminando juntos hacia un acuerdo mutuamente beneficioso, si fuera ese el propósito o la meta trazada.

### Consejos útiles para las partes en una negociación

A continuación vamos a presentar algunos consejos o sugerencias para las partes interesadas, las mismas que les ayudará a alcanzar mejores resultados a lo largo del proceso de diálogo y negociación colaborativa<sup>63</sup>.

#### Antes de llegar a la mesa de negociación:

- Clarificar y priorizar necesidades e intereses propios.
- Definir (y, en lo posible, mejorar) su alternativa. Si su alternativa es muy buena y es muy fuerte, no hay por qué ocultarla y conviene ponerla sobre la mesa oportunamente.
- Pensar en opciones que pudieran ser aceptables.
- Identificar necesidades, intereses y alternativas de los demás y definir posibles alianzas.
- Identificar alternativas de las otras partes y valorar si alguna parte tiene una alternativa más fuerte que la de los demás.

- Chequear si las otras partes están aparentando ser más fuertes de lo que son, pues ese aparente poder otorgado por esa supuestamente fuerte alternativa, puede trabar la negociación.

#### Al inicio de la negociación:

- Entablar una conversación efectiva sobre intereses y necesidades antes de poner una primera propuesta sobre la mesa.
- Escuchar y comprender no es lo mismo que ceder o acordar.
- ¿Cuánta información puede dar una parte al inicio sobre sus necesidades e intereses? Depende de la relación de confianza que tenga con la otra parte. Sugerencia: Si todavía no hay confianza en la otra parte, avanzar gradualmente.
- Sólo poner su alternativa sobre la mesa si cree que es fuerte. De lo contrario, mejor no mencionarla.
- Aparentar una alternativa fuerte que no existe, puede no ser conveniente para construir una relación de confianza en el mediano plazo.

#### A medida que avanza la negociación:

- No es necesario ceder si uno es suficientemente creativo para formular opciones que satisfagan las necesidades de la otra parte.
- Crear la mayor cantidad de opciones posibles y no lanzarse ansiosamente detrás de la primera que aparezca.
- Enriquecer las opciones para que satisfagan no sólo necesidades básicas sino también intereses.
- Cuando se ha evaluado una opción como favorable, detallar un eventual acuerdo tanto como sea posible para evitar dificultades en su cumplimiento.
- ¿Qué tan colaborativo debe ser usted? Sugerencia: iniciar con un movimiento de colaboración y luego imitar la reacción de la otra parte, pues la idea es que se establezca una relación recíproca.
- Si las emociones nublan la capacidad de análisis, tomar un receso.

#### Después de la negociación:

- Cumplir rápidamente con los acuerdos y vigilar que los demás también lo hagan.
- Solicitar una mesa de negociación apenas surjan dificultades en el cumplimiento.

<sup>63</sup> Vale aclarar que, en este caso, se trata de sugerencias o consejos pensados para las partes involucradas en el conflicto, no para la facilitación.

## Etapa 4: Seguimiento a la Implementación de Acuerdos y Plan de Acción

Cuando hayamos encontrado una opción de solución técnicamente aceptable, legalmente viable y participativamente construida, que cubre la mayor cantidad de intereses y necesidades de todas las partes, entonces diremos que estamos alcanzando un acuerdo. En ese momento, entraremos en la etapa de redactar y construir el acuerdo, que culminará el proceso de diálogo y negociación colaborativa y dará paso al proceso de consolidación de la relación de confianza y colaboración establecida entre las partes, mediante su puesta en práctica lo más pronto posible para no perder el impulso.

La facilitación tiene un rol importante en hacer el seguimiento al acuerdo y velar porque los elementos de éste se cumplan. El nivel de cumplimiento de cada parte del acuerdo determinará:

- El impacto y los cambios logrados a corto y a mediano plazo.
- La legitimidad del acuerdo en sí.
- La confianza en procesos colaborativos a futuro.

De allí que el seguimiento del acuerdo sea tan importante como el proceso de diálogo mismo.

### Plan de acción

El acuerdo alcanzado por las partes debe tener como componente fundamental un plan de acción, que, a su vez, debe contemplar los siguientes elementos:

- Una priorización de las actividades que van a llevarse a cabo para poner en marcha el plan.
- La definición de los/as responsables de implementar cada actividad.
- Una estrategia para la articulación de este plan con otros proyectos o iniciativas y para el establecimiento de alianzas estratégicas.
- La precisión de los tiempos necesarios para ejecutar cada acción del plan.
- Las fuentes de financiamiento comprometidas tanto en efectivo como en especie.

Si, por ejemplo, el plan de acción contempla la creación de una ordenanza municipal, tendremos que definir como acciones o actividades los pasos a seguir para construir esa ordenanza, y acordar que primero se va a esbozar un borrador, a ser discutido entre todos; después ese borrador va a pasar al concejo municipal, éste hará observaciones, eso lo deberíamos volver a revisar todos/as y después se daría seguimiento a la firma para que entre en vigencia. Este plan evidentemente implica que se definan responsabilidades y responsables, que se determinen tiempos y que se comprometan recursos para su implementación.

El adecuado cumplimiento del plan de acción es uno de los indicadores de éxito del proceso, caso contrario, significa que no logramos mucho. Hablando del conflicto, la implementación del plan de acción significa que estamos dando paso a la transformación

del conflicto, pues de lo contrario, volveríamos al círculo de confrontación y crisis.

### Plan de acción: veeduría

Una de las acciones que se recomienda que prevea un plan de acción es un proceso de veeduría como mecanismo de seguimiento y control social, que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.

Para ello, como parte del seguimiento al acuerdo, se puede conformar un grupo de veeduría que deberá organizarse y acordar mecanismos para su funcionamiento y operación, que determinen, por ejemplo, la periodicidad de las reuniones y los criterios para la generación y difusión de información.

El establecimiento de comités de veeduría conformados por miembros de las partes, ayuda a los/as actores a apropiarse del proceso y asegura mayores niveles de cumplimiento de los acuerdos, pues son los propios interesados los que tienen la motivación y el empeño para empujar el proceso. Quizás en un inicio sea necesario que el equipo de facilitación acompañe esta fase de seguimiento, pero luego, es

recomendable que, como actor externo que es, salga gradualmente, una vez que los/as actores se han empoderado y cuentan con las capacidades para caminar por sí mismos/as.

### Vigencia y adaptación del acuerdo

Las realidades son dinámicas y cambiantes y esto puede ser un factor que en determinado momento afecte el acuerdo o cambie las condiciones. En consecuencia, tanto los/as actores como los/as facilitadores deben tomar en cuenta esta situación y tener la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse a flote.

Para ello se necesita:

- Una comunicación colaborativa.
- Un manejo adaptativo con base en impactos deseados y no deseados.

En definitiva, es necesario realizar un análisis de las dificultades que puedan surgir el momento de la implementación del plan de acción y estar preparados y en capacidad de solucionarlas y de adaptarse a las circunstancias que el entorno presente.

## Notas



## Capítulo 4

### **La Facilitación:**

características,  
capacidades y consejos  
prácticos



Fotografía tomada a mural del concurso realizado por Petroproducción en Lago Agrío, provincia de Sucumbíos, 2008.

Como hemos visto a lo largo de este documento, el “tercero multiparcial” cumple un rol fundamental en un proceso de diálogo y negociación colaborativa, encaminado a la transformación de conflictos. Si bien es posible que una negociación pueda ser impulsada directamente por las partes involucradas, contar con el apoyo de un equipo de facilitación, como su nombre lo indica, “facilita” el proceso; de ahí la importancia de dedicar esta sección a analizar el rol y las características de un/a facilitador/a y ofrecer algunos consejos para poner en práctica en un proceso de diálogo y negociación colaborativa.

**La Facilitación** permite mejorar la comunicación entre las partes para que todos/as tengan la misma oportunidad de ser escuchados/as y de plantear sus necesidades, y para que impere el respeto y el reconocimiento entre todos/as los/as actores involucrados, de manera que éstos/as puedan tomar decisiones y/o acuerdos informados y equitativos.

Es decir, la facilitación cumple un rol de “tercero multiparcial”, que, como hemos visto, implica trabajar con todos/as los/as actores de manera proactiva estando más cerca de quien más nos necesita.

Para ilustrar mejor el concepto, vamos a decir que un/a facilitador/a se puede comparar con una “Partera”, que cumple el siguiente rol:

- Acude a un momento difícil.
- No es papá ni mamá del niño.
- Ayuda al bebé, al padre y a la madre a sentirse bien.
- No se apropia del resultado.
- Trae mucha paz.
- Se alegra con los resultados y contribuye con sus emociones.<sup>64</sup>

### Características del/a facilitador/a

El/a facilitador/a, entonces, tiene un papel clave en el desarrollo y éxito de los procesos de diálogo y negociación colaborativa y, en ese sentido, es clave, sin duda, su nivel de preparación y experiencia en este ámbito.

Éstas son algunas de las **responsabilidades y capacidades principales** de un/a facilitador/a<sup>65</sup>:

- Ayuda a las partes a comunicarse, entenderse y ponerse de acuerdo.
- Orienta, da pautas. No da soluciones ni hace juicios de valor.
- Sin ser un experto/a, entiende la situación, conoce los intereses, las necesidades y las posiciones de las partes.
- Tiene un ojo en el conflicto y otro en el proceso, pues necesita tener permanentemente una mirada integral de la situación.
- Genera condiciones de acercamiento entre los/as actores, presenta la cancha.
- Está comprometido/a con el asunto y dispuesto/a a invertir mucho tiempo en él.

<sup>64</sup> Metáfora adoptada por Francisco Ingouville en curso de FFLA.

<sup>65</sup> Según insumos de participantes de cursos FFLA.



- Sabe comunicarse y darse a entender. Utiliza un lenguaje apropiado, incluyente y comprensible para todos/as.
- Tiene mucha habilidad para generar confianza con y entre las partes en conflicto.
- Posee gran capacidad de análisis para comprender el conflicto.
- Es inteligente en el manejo de las emociones y tiene mucha intuición para tratar con las percepciones.
- Tiene una actitud optimista, positiva, proactiva.
- Tiene un gran sentido de justicia y equidad.
- Tiene mucha capacidad de escuchar.
- Sabe conducir con liderazgo el proceso, para que éste avance de forma fluida.
- Tiene mucha sabiduría para tratar las relaciones de poder.

Estas son otras **características básicas o condiciones personales** que requiere una persona que facilita<sup>66</sup>:

- Ser muy perceptivo/a y curioso/a, con una gran capacidad para indagar lo que está pasando y descubrir tanto lo explícito como lo implícito.
- Ser muy sutil y tinoso/a para tratar adecuadamente los asuntos delicados que surjan y tener la sutileza necesaria para acercarse de manera discreta, comprensiva y objetiva a todos/as los/as actores, en el momento que se requiera.

- Tener una gran agilidad mental para responder adecuada e inmediatamente a las situaciones que se presenten.
- Ser entusiasta, motivador/a y transmitir optimismo al grupo para que éste avance de manera constructiva y creativa.
- Ser sencillo/a y humilde y mantener un perfil bajo, pues su papel es guiar y apoyar para que sea el grupo el que construya y alcance soluciones creativas conjuntas. No se espera, de ninguna manera, que tenga un papel protagónico.
- Tener gran resistencia física y emocional durante todo el proceso pues, por un lado, serán largas horas que deberá mantenerse de pie mientras facilita y, por otro, serán muchas las emociones que se juegan y que deberá controlar.

### Consejos prácticos para el/a facilitador/a antes, durante y/o después de la reunión

A continuación, desde nuestra experiencia como facilitadores/as, presentamos al/a lector/a una serie de consejos que pueden resultar útiles en un proceso de diálogo facilitado<sup>67</sup>:

- Prepárese para la reunión que va a facilitar. Tenga en cuenta todos los detalles, prepare una agenda minuciosa, revise con su equipo todos los temas logísticos, anticipe situaciones difíciles que podrían presentarse y, sobre todo, prepare muy bien su discurso inicial de presentación a los/as participantes de la reunión. Esa será la primera impresión que se llevará

el grupo y, por lo tanto, es de particular importancia que tenga muy claro lo que va a decir. Es clave que todos/as conozcan por qué está usted ahí, y cuál será su función. Eso afirmará su legitimidad frente al grupo.

- Antes de entrar en materia, asegúrese de construir colectivamente las reglas de convivencia que guiarán el diálogo y que deberán respetarse durante todo el proceso. Esto le evitará tener que imponer algo a alguien en el momento en que se presente una situación no prevista. Entre las principales reglas que se sugiere acordar están:

- alzar la mano para pedir la palabra,
- hacer intervenciones enfocadas y al punto,
- respetar las opiniones e intervenciones del otro,
- no interrumpir,
- ser puntual en los horarios establecidos,
- no fumar,
- mantener los celulares apagados.

- Tome nota de los avances o puntos importantes de la discusión de manera clara y concisa, y en un lugar visible para todos/as. Asegúrese de que todo el grupo comprende lo que se ha anotado y está de acuerdo con el contenido.

- Utilice un lenguaje sencillo y comprensible, y emplee todo el tiempo técnicas para asegurarse que el grupo le entiende: parafraseo, preguntas, devoluciones, resúmenes, entre otras. Nunca trate de inducir las respuestas, sea objetivo en el planteamiento de las preguntas. En este punto, es muy importante y útil que ponga en práctica la escucha activa (*ver Anexo*).

- Asegúrese de repartir y compartir cualquier información generada durante el proceso (documento base, agenda, análisis preliminar, acuerdos, etc.) con absolutamente todos/as los/as actores involucrados. El no hacerlo pone en duda su legitimidad e imparcialidad y la transparencia del proceso.

- Sea muy respetuoso/a de los tiempos acordados y asignados, y trate de que siempre se cumplan, sin perder la flexibilidad que este tipo de procesos demandan. Sea muy puntual y ordenado/a en el manejo de los tiempos, y transmita este principio al grupo, para que todos/as lo acaten y lo respeten.

- Mantenga en todo momento una actitud “multiparcial”, es decir, usted está para apoyar a todos/as y cada uno/a de los/as actores, y está comprometido/a con el proceso en general. Como facilitador/a multiparcial de un proceso de diálogo, es importante que trabaje con las partes interesadas bajo las mismas condiciones. Si, por ejemplo, se reúne previamente por separado con una de las partes, lo mismo tendrá que hacer con la otra, o con todas las partes que estén involucradas en el conflicto, sin prejuicios ni preferencias de ningún tipo.

Finalmente recuerde que: “un/a facilitador/a es una persona que tiene la habilidad de propiciar el diálogo, la reflexión, la capacidad de propuesta y la acción por parte de todos/as los/as actores”.

<sup>66</sup> Alfonso González, El Arte de la Facilitación.

<sup>67</sup> A diferencia de los consejos útiles para las partes en una negociación sugeridos en la etapa 3 del capítulo 3, éstas son recomendaciones pensadas para el/a facilitador/a o el equipo de facilitación.

## Notas

---

Lined area for taking notes, consisting of multiple horizontal dotted lines.



Anexo

## La Escucha Activa



Fotografía tomada a mural del concurso realizado por Petroproducción en Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, 2008.

## La Escucha Activa

“Facilitar tiene que ver más con escuchar que con hablar”<sup>68</sup>, de ahí la importancia de que el/a facilitador/a aplique esta técnica, que básicamente consiste en aprender a escuchar para que el grupo se sienta comprendido, entendido y escuchado, y se recojan bien sus reflexiones, criterios y decisiones.

La escucha activa tiene estos componentes principales<sup>69</sup>:

**Mirada:** mantener el contacto visual y mirar directamente a los ojos, sin que ello signifique examinar a la persona. Evitar una mirada distraída.

**Actitud corporal:** concentrar la atención en la persona a quien se está escuchando manteniendo una posición frontal y atenta. De preferencia no tener los brazos y las piernas cruzados. Ubicarse a la misma altura de la otra persona. Mantener una distancia corporal prudente.

**Asentir:** mover la cabeza en sentido afirmativo para mostrar que entendemos lo que estamos escuchando. Si no estamos comprendiendo, no es aconsejable hacer un gesto de negación, pues puede interpretarse como desacuerdo con lo dicho. Más bien se debe pedir aclaraciones verbalmente.

**Sonidos guturales:** utilizar interjecciones cortas que complementan los movimientos corporales o de cabeza, por ejemplo: aja, mmm, mmju. Esto debe adaptarse al contexto cultural en el que nos encontremos.

**Comprensión y empatía:** usar palabras y actitudes que hacen sentir a la otra persona

que la estamos escuchando, comprendiendo y que valoramos lo que dice; por ejemplo: “entiendo lo que me dice, ¿quiere hablarme más de ello?”. No significa necesariamente estar de acuerdo.

**Preguntas amplias:** permiten obtener información sobre las generalidades de la situación. Las básicas son: qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué.

**Preguntas específicas:** permiten precisar las afirmaciones generales. Por ejemplo: ¿cuántas personas están en esta situación?, ¿quiénes han sido afectados/as?, ¿han servido las acciones que se han tomado?

**Repetir (eco):** repetir solamente la última parte o la última palabra de lo dicho por la persona a la que estamos escuchando, para hacer énfasis y dejar en claro la afirmación.

**Parfrasear:** consiste en repetir lo esencial de lo que la otra persona acaba de expresar pero en nuestras propias palabras, de modo que la persona que tomó la palabra esté segura de que lo que está diciendo se ha entendido correctamente y se sienta escuchada.

**Uso del silencio:** luego de formular alguna pregunta o a medida que se escucha a una

<sup>68</sup> Alfonso Gonzales, El Arte de la Facilitación.

<sup>69</sup> Manual de Diálogo Tripartito, FFLA, 2003.

persona, es aconsejable usar pausas de silencio para que quien está hablando aclare por sí solo una idea o plantee algún tema que no había mencionado anteriormente.

Hay tres elementos adicionales que además de ayudar a escuchar permiten una mejor comunicación:

**Uso del “y”, en lugar de “pero”:** consiste en reemplazar el “pero” que normalmente usamos para replicar una afirmación y que da una connotación negativa, por un “y” que complementa la idea y tiene una connotación positiva.

**Uso de “es una posibilidad”:** consiste en no negar automáticamente una afirmación, sino considerarla como una posibilidad a ser analizada, por muy radical que sea.

**Uso del “yo”, en vez del “tú”:** consiste en ponerse siempre del lado de la otra persona antes de hacer cualquier afirmación y evitar cualquier acusación personal.

## Bibliografía

Adamson, Gladys, y Sapia, Pablo, Psicología Social para Principiantes, Buenos Aires, Argentina, 2005.

Arce, Rodrigo, Guía del Facilitador, DFID-Fortalece-Red Perú, Lima, 2004.

Carpenter, S. y Kennedy, W., Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988.

CMWG, TILCEPA-UICN, Governance of natural resources: the key to a just World that values and conserves nature, Briefing note 7, November 2004.

Correa, Hernán Darío, y Rodríguez, Iokiñe, Encrucijadas Ambientales en América Latina. Entre el Conflicto y la Colaboración, Universidad para la Paz, Programa CyC, 2006.

De Soza Santos, Boaventura, Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia, Bilbao, 2003.

Dudouet, V., Transition from violence to peace. Revisiting analysis and intervention in conflict transformation, Berghof Report Nr. 15, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2006.

Dumas, Juan, Construcción y gestión de colectivos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil para la transformación de conflictos socioambientales: la experiencia de la Fundación Futuro Latinoamericano como Secretaría Ejecutiva de PLASA - III Foro Nacional Promoviendo la Participación Comunitaria y el Trabajo en Redes, Tegucigalpa 2007.

Dumas, Juan, Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad: Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias, FFLA, 2006.

Dumas, Juan, y Kakabadse, Yolanda, Cambio climático y pobreza en América Latina y El Caribe, Consulta Regional, Informe presentado por FFLA al Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y al Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), Quito, Ecuador, 2008.

Fierro, C., Kamlage, C., Macdonald T., Manual de Capacitación para el Diálogo Tripartito, InWent, FFLA, PONSACS, 2003.

Fisher, R. y Ury, W., Getting to Yes, 1991.

Fisher, Roger y Ury, William, Sí De Acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Traducción Eloisa Vasco Montoya, Editorial Norma, Quinta reimpresión, 1991.

Frank, V. y Dumas, J., Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo., FFLA, FEPP y Centro Carter, Quito, 2008.

Fundación Cambio Democrático, Construcción de consensos: los procesos colaborativos.

ICAR: Manual sobre Conflictos Intratables, 2001.

González, Martínez, Alfonso, “El arte de la facilitación: principios, método e instrumentos”, México, 2003.

Heylings, Pippa, y Cisneros, Paúl, Resultados del Simposio de Gobernanza y Participación Ciudadana en Áreas Protegidas, II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y Áreas de Conservación, Bariloche, Argentina, FFLA, 2008.

Heylings, Pippa, Gobernanza de las áreas protegidas, FFLA, 2007.

Honty, Gerardo, Aspectos Relevantes para América Latina en las Negociaciones de Cambio Climático, Documento Base para

- Foros Latinoamericanos, Plataforma Climática Latinoamericana, septiembre 2009.
- Informe del Instituto de Recursos Mundiales, Decisiones para la Tierra: Equilibrio, Voz y Poder, 2002-2004.
- Institute on Governance, Principles for Good Governance in the 21<sup>st</sup> Century, Policy Brief no. 15, Canada, 2003.
- Kaner, S., Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.
- Lederach, John Paul, El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos, Traducción al castellano: Ma.de los Angeles Alba Olvera y Ma. Lucía Zapata, Bogotá, Colombia.
- Lederach, John Paul, Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies, 1998.
- Millenium Ecosystem Assessment, Ecosystem and Human Well-being: Synthesis. Island Press, Washington, DC, 2005.
- Montalvo, R., Entrenamiento en Facilitación y Diseño de Procesos Colaborativos, 1999.
- Ortiz T., Pablo, Guía Metodológica para la Gestión Participativa de Conflictos Socioambientales- Abya-Yala, Quito, 2003.
- Ortiz, Pablo, y Ernst, Lizi, Secretaría Ejecutiva PLASA 2004-2006, Tratamiento Comunitario de Conflictos Socioambientales, Quito, 2007.
- Poats, Susan y otras, Género y Biodiversidad, Randi Randi, 2000.
- Reiban, Miriam y otras, Género y Medio Ambiente, Universidad de Cuenca, mayo de 2006.
- Stuart, Barry, Building Consensus for a Sustainable Future: Putting principles into practice.
- Suáres, Marinés, Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas, 1996.
- Tapia, G y Diez, F. Herramientas para trabajar en mediación, Paidós, 1999.
- Varillas, Gonzalo, y Hernández, Patricio, Curso a distancia: Nociones Generales sobre Cambio Climático: ¿Qué pasará en Copenhague?, Módulo 1, Conceptos Básicos y Situación Actual, USAID – ICAA - ARA.
- Weber, Max, Economía y Sociedad, México, 1977.
- World Commission on Environment and Development, Our Common Future, The Brundtland Report, 1987.

