

Guía para la Transformación de conflictos **SOCIO** ambientales

F:ODM 

Elaborado por:**Equipo de redacción y edición:**

César Bedoya, Javier Caravedo, Gustavo Moreno, Liz Puma, Katya Salazar

Composición y arte:

Alex Landauro, Gabriel Valladares

ProDiálogo

www.prodialogo.org

Lima, setiembre 2010

Solicitado por: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA

Presentación de la guía

La presente guía de sensibilización forma parte de uno de los productos comprometidos en el Acuerdo de Financiación en Pequeña Escala suscrito entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y ProDiálogo, en el marco del programa conjunto del sistema de las Naciones Unidas titulado “Gestión Integral y Adaptativa de Recursos Ambientales para Minimizar Vulnerabilidades al Cambio Climático en Microcuencas Altoandinas. Programa ODM-F-Perú.

El objetivo de la guía es presentar de manera sistematizada, organizada y didáctica una serie de contenidos referidos al abordaje transformativo de conflictos socioambientales, cuyo propósito es el de servir de material de capacitación y consulta sobre el tema, dirigido tanto a autoridades como a líderes de sociedad civil y ciudadanos en general interesados. Para realizarla hemos primero desarrollado un diagnóstico de base sobre la naturaleza, características y tendencias de la conflictividad social y socioambiental en el Perú, con atención especial en las microcuencas de Santo Tomás, Chumbivilcas, Cusco y la de Chalchahuacho, Cotabambas, Apurímac. Complementario a ello, seleccionamos catorce manuales sobre el tema (ver bibliografía) hechas por distintos autores y los analizamos a profundidad, tanto en términos de contenido como de diseño.

La guía consta de 5 módulos. Para afirmar su sentido didáctico hemos preferido titularlos a todos a modo de interrogante. El módulo, ¿Cómo entender los conflictos? Busca plantear algunas ideas y conceptos fundamentales que den cuenta de lo que es un conflicto, su naturaleza, sus características principales. El módulo dos, ¿Cuál es la particularidad de los conflictos socioambientales?, desarrolla un conjunto de ideas sobre lo que hace distinto al conflicto socioambiental de otro tipo de conflictos. En el módulo tres, ¿Cómo analizar una situación de conflicto?, planteamos un esquema o fórmula sencilla que nos permite considerar un conjunto de criterios clave para entender un conflicto en su especificidad y luego sabe cómo abordarlo. En el módulo cuatro, ¿Cómo responder a los conflictos?, desarrollamos las principales formas y mecanismo existente para afrontar un conflicto. En el módulo cinco ¿Cómo utilizar la negociación constructiva para la transformación de conflictos?, planteamos paso a paso cómo poner en marcha un proceso de negociación que busque atender los intereses de las partes involucradas, de modo tal que los acuerdos a los que se puedan llegar los beneficie de forma equitativa.

Es importante recalcar que entendemos que los conflictos son parte natural de la convivencia humana, que no se pueden erradicar, que el problema no está en que existan conflictos sino en las capacidades que tengamos para afrontarlos de la mejor manera, convirtiéndolos en oportunidad para el cambio en distintos niveles, el personal, estructural, relacional y cultural.

Ofrecemos esta guía con la esperanza que sea un aporte significativo en la construcción y fortalecimiento de aquellas capacidades que nos permitan ser mejores seres humanos, siempre dispuestos a entendernos, a reconocer nuestras diferencias y a poner por delante todo nuestro esfuerzo para llegar a acuerdos beneficiosos para nosotros y para los demás, estamos convencidos que esta es una de las formas como se construye y fortalece la democracia.

ProDiálogo

Introducción a la **guía**

“Toda la vida social es conflicto, porque es cambio...”

Ralph Dahrendorf

Finalizado el ciclo del conflicto armado interno que afectó dramáticamente al país entre principios de los años ochenta y mediados de los noventa, se abrió otro de distinto carácter, más bien marcado por la presencia ascendente de protestas sociales en diferentes zonas del país, alrededor de múltiples asuntos en disputa, que fueron desde pliegos laborales hasta oposición a la privatización de servicios públicos. Durante el gobierno del presidente Fujimori, el nivel de protesta social como expresión de la conflictividad social fue más bien reducido, justamente por las características del régimen político instituido en el que las demandas sociales fueron contenidas. Luego del gobierno de transición del presidente Paniagua, durante los gobiernos de los presidentes Toledo y García, las protestas sociales en el Perú, como lo plantean algunos analistas, siguieron una marcada dinámica ascendente desde finales de la década del noventa que, entre otros factores tuvieron que ver con la apertura democrática y el desembalse de demandas que antes fueron contenidas.

A partir de mediados del 2000, un nuevo fenómeno empezó a configurarse en la dinámica de la conflictividad social en el país. Según la Defensoría del Pueblo, entre principios y mediados de la nueva década, los conflictos más frecuentes estuvieron asociados a temas de demandas sociales de distinto tipo, disputas por cargos electorales, desavenencias entre ciudadanos y autoridades locales y regiones, entre otros; desde el segundo semestre del 2005 en adelante, los conflictos denominados socioambientales empiezan a ganar marcada centralidad. De pronto, del total de los conflictos que dicha entidad monitorea, a través de sus reportes mensuales, tendencialmente, entre el 48 a 50% empiezan ser conflictos de este tipo, en los que se hallan involucrados empresas extractivas, fundamentalmente mineras y comunidades locales. Dichos conflictos se sitúan básicamente en zonas rurales y tienen que ver, entre otras cosas, con la disputa por el uso, manejo y control de los recursos naturales, principalmente agua y tierra, además de otros elementos, no menos complejos, como son los temores reales o percibidos sobre afectaciones ambientales, activación de expectativas y demandas a las empresas (empleo, fondos de desarrollo, servicios públicos), incumplimiento de acuerdos.

Para el segundo semestre del 2010, la tendencia se mantiene, según el reciente reporte de la Defensoría del Pueblo, de 255 conflictos identificados, el 50% son de carácter socioambiental y, en su mayoría, enfrentan a empresas mineras y comunidades locales que se encuentran dentro de sus áreas de influencia. Singularmente, los conflictos detectados en la zona de estudio considerada por el presente diagnóstico, que son las microcuencas de Santo Tomás, en la provincia de Chumbivilcas, departamento del Cusco y la de Chalhahuacho, en la provincia de Cotabambas, departamento de Apurímac, el tipo de conflictos recurrentes son los de carácter socioambiental, al punto que en la provincia de Chumbivilcas, se ha declarado explícitamente en contra de la actividad minera.

De una mirada general, podemos observar que el actual estado de la conflictividad en el Perú, se viene dando en un marco de una economía en crecimiento sostenido, que ya viene cubriendo un ciclo de poco más de una década; niveles de pobreza y pobreza extrema subsistentes, sobre todo en áreas rurales; una marcada expansión de actividades extractivas, fundamentalmente minera, además de la petrolera, gasífera, pesquera, forestal e hidroenergética; una subsistente crisis de representación política y fragmentación social, que viene complementada por la aún débil capacidad del aparato estatal de cubrir todo el territorio nacional, a través de su presencia como autoridad y oferente eficiente y eficaz de bienes públicos. A todo ello, podemos sumar las débiles capacidades, de las autoridades subnacionales y de los líderes de la sociedad civil, así como de los agentes públicos y privados, para construir espacios para la deliberación, el diálogo y la participación constructiva, que prevalezcan sobre las salidas confrontacionales o violentas. En el Perú, sigue siendo un reto construir y fortalecer la democracia y los pasos decisivos para lograrlo van en el sentido de cerrar las brechas sociales, hacer que el crecimiento sea inclusivo, que la explotación de los recursos naturales se de de manera ambiental y socialmente responsable y, que el diálogo sea asumido por las autoridades y los ciudadanos como un medio y un fin.



Guía para la
Transformación
de conflictos
socio
ambientales

F:ODM

¿Cómo debemos mirar los Conflictos?



Todos enfrentamos conflictos a diario, produciéndonos confusión, tensión y ansiedad. Por eso, hay quienes miran el conflicto de manera negativa, como una situación no deseada que debemos rechazar y suprimir. Esto nos hace actuar de manera reactiva, buscando salidas rápidas que suelen tener consecuencias negativas. Por el contrario, una manera proactiva nos ayudaría a entender el conflicto como un hecho natural, más bien anticipándonos y buscando respuestas oportunas y adecuadas.

Para actuar apropiadamente frente al conflicto, debemos mirar las cosas en forma distinta, es decir, constructivamente, teniendo en cuenta lo siguiente:

- El conflicto es parte de las relaciones humanas.
- El conflicto tiene que ver con nuestra percepción de las situaciones que nos rodean y con los sentimientos que nos producen.
- Todo conflicto puede ser visto como una OPORTUNIDAD porque revelan problemas de fondo que han salido a la superficie, y que necesitan ser abordados adecuadamente.
- El conflicto no es bueno ni malo en sí mismo.
- Lo que importa no es la existencia de conflictos, sino la forma como respondemos ante ellos. Esto determinará si el conflicto será destructivo o constructivo.
- Para que un conflicto sea constructivo debemos responsabilizarnos por nuestras acciones y buscar la colaboración de todas las partes reconociendo que también tienen necesidades legítimas que atender.
- La confrontación que busca imposiciones desconociendo las aspiraciones del otro nos conduce al conflicto destructivo.

Mirar el conflicto de manera negativa no ayuda



Objetivo Entender el conflicto como fenómeno social de manera adecuada.

Conflictos destructivos	Conflictos constructivos
<p>Sus frutos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Los actores se sienten humillados, maltratados y excluidos. ■ No existe colaboración entre las partes, sino una polarización y confrontación que va en aumento. ■ La desconfianza día a día se incrementa. ■ Se insiste en imponer una sola manera de ver las cosas. ■ Crece el clima de hostilidad y agresión física y emocional entre los actores. ■ Se busca la "derrota" de la otra parte, consolidándose relaciones autoritarias, de desigualdad y sometimiento. ■ Se perpetúan costumbres destructivas que promueven una cultura de la confrontación. ■ La institucionalidad democrática se debilita. 	<p>Sus frutos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Los actores se empoderan y crecen en lo personal al tomar la responsabilidad de la solución de los problemas que los afectan. ■ Los actores han aprendido a colaborar y comunicarse de manera constructiva. ■ Los actores han aprendido unos de otros incrementando los niveles de confianza, mejorando sus relaciones. ■ Los actores han podido ver los problemas de maneras nuevas y creativas para darles solución. ■ Las relaciones entre los actores se vuelven más democráticas, con más igualdad y respeto mutuo en el trato. ■ Las costumbres destructivas han sido cambiadas por otras orientadas al desarrollo sostenible y a una cultura de Paz. ■ Se ha fortalecido la institucionalidad democrática.

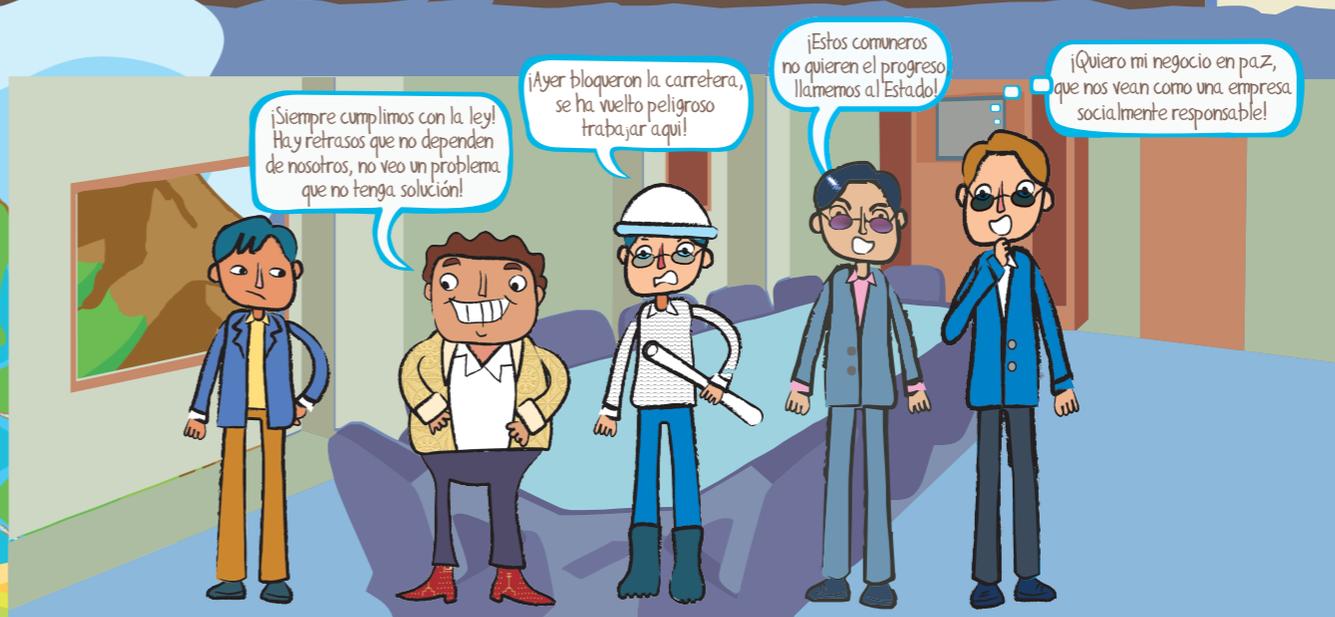
Fuente: ProDiálogo (2010)



1 ¿Qué es un Conflicto?



“El conflicto es una situación que se produce cuando dos o más actores, que se encuentran en relación, se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades. Como consecuencia, cada parte realiza diversas acciones que buscan neutralizar, controlar o –en un extremo– destruir a su contraparte.”



Objetivo Entender el conflicto como fenómeno social de manera adecuada.

Esta definición incluye lo siguiente:

Situación: Los conflictos se producen en un contexto y tiempo determinados, evolucionando de manera dinámica.

Actores o partes: Son los participantes directos en el conflicto, pueden ser dos o más. Además existen participantes indirectos (aliados, terceros, reguladores).

Relación: Siempre hay relación de algún tipo y un nivel de interacción antagónica entre las partes.

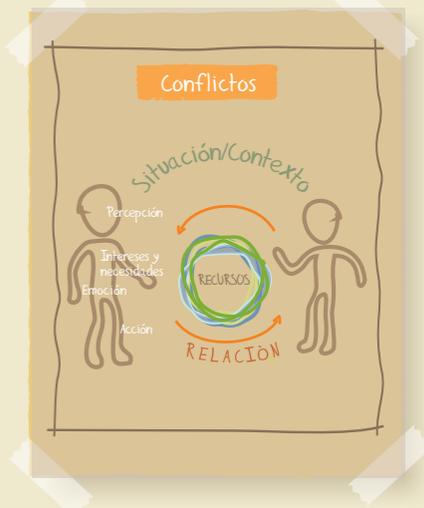
Intereses y necesidades: Son los aspectos de fondo que las partes buscan satisfacer. Suelen manifestarse mediante posiciones o exigencias hacia la otra parte.

Recursos: Los actores se disputan determinados recursos que pueden ser materiales (recursos naturales, territorio, empleo, dinero, etc.) o simbólicos (posiciones de poder, estatus, imagen, aspectos culturales etc.).

Percepción: Al menos una de las partes percibe a la otra como un obstáculo en la satisfacción de sus intereses y necesidades.

Emociones: Las percepciones generan emociones como la frustración, el miedo, la cólera, la angustia, sentimientos de maltrato, entre otras; si no se atienden adecuadamente se convierten en el combustible del conflicto.

Acciones: Las percepciones y emociones se manifiestan en acciones o conductas visibles que realiza cada parte o actor. Si no hay acciones, estamos sólo ante un conflicto latente o potencial. Las acciones pueden ser violentas o pacíficas, legítimas o ilegítimas.



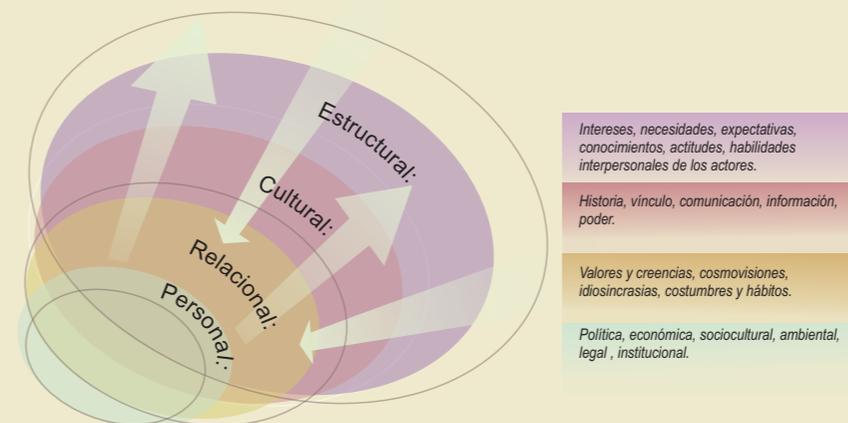
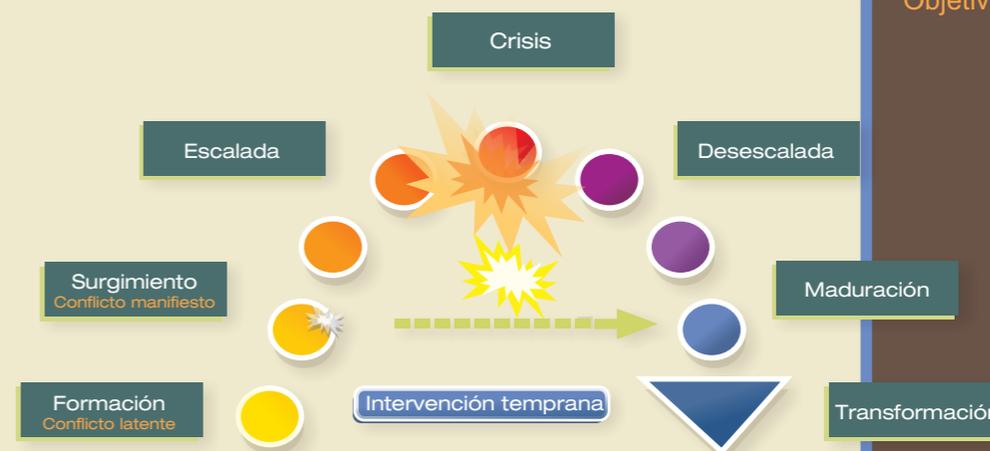
Fuente: ProDiálogo (2010)

¿Cómo *nacen* los Conflictos?



Existen diversos factores que originan y movilizan los conflictos. Veamos algunos de ellos organizados en cuatro dimensiones, desde la perspectiva de Transformación de Conflictos:

- **Personal:** Intereses, necesidades, expectativas, motivantes conocimientos, actitudes, emociones, habilidades interpersonales de los actores.
- **Relacional:** Historia, calidad vínculo (confianza), comunicación, información, poder.
- **Cultural:** Valores y creencias, cosmovisiones, idiosincrasias, costumbres y hábitos.
- **Estructural:** Política, económica, sociocultural, ambiental, legal, institucional.



Fuente: ProDiálogo (2008)

¡Si el conflicto es atendido en esta etapa, se puede buscar su resolución y transformación!

¡Además, recuerda que un conflicto no solucionado sigue existiendo y puede silenciosamente desencadenar violencia!



Conflictos Socio ambientales



Fuente: ProDiálogo (2010)

Conflicto latente	Conflicto manifiesto (etapa temprana)	Escalamiento	Crisis	Violencia	Estancamiento	Maduración	Transformación
<ul style="list-style-type: none"> Los problemas/factores se acumulan. Hay un desencuentro entre las partes. Surgen diferencias. Cuando menos una de las partes se siente agraviada. 	<ul style="list-style-type: none"> La parte que se siente agraviada expresa su reclamo. Contraparte niega/rechaza reclamo. 	<p>Se amplían las estrategias de acción (negociación, acciones judiciales, presión).</p> <p>Se incluyen otros actores que no son los directamente involucrados (aliados, terceros, reguladores).</p> <p>Se expande la situación conflictiva a otros ámbitos.</p> <p>Situación entra en dinámica de polarización y afianzamiento de posiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El conflicto llega a su punto de mayor intensidad. Las cosas son vistas en sentido de polarización "blanco y negro" (estas conmigo o estas contra mí). Las acciones conflictivas son cada vez más notorias y confrontacionales. El diálogo y la relación entre las partes se han deteriorado al punto de quebrarse. Hay una alta desconfianza entre las partes y cada una busca imponer su posición frente a la otra de manera maximalista. 	<ul style="list-style-type: none"> La polarización y frustración ha llegado a tal punto que la crisis se expresa en conductas conflictivas destructivas. Las estrategias han sobrepasado el marco institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> La situación no está solucionada pero está aparentemente en calma, sin mayores acciones conflictivas confrontacionales, pero hay una "guerra fría". La configuración de nuevas condiciones ante cualquier nuevo evento puede desencadenar una nueva crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Las partes han llegado a un punto de agotamiento respecto del conflicto. Se ha producido un aprendizaje sobre los temas de fondo así como los relacionales y procesales. Se distinguen claramente los puntos de desacuerdo, pero también las potenciales convergencias y terrenos comunes. Las partes tienen una disposición menos maximalista y más realista. Las partes están dispuestas a tratar el conflicto mediante el diálogo y la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Las partes a través del tratamiento constructivo y colaborativo del conflicto han transformado la situación original en otra distinta de manera constructiva. Las personas se han empoderado. Las relaciones entre las partes han mejorado. Los hábitos destructivos han cambiado positivamente. Los problemas estructurales se han trabajado y cambiado.

Fuente: ProDiálogo (2010)

2 ¿A qué llamamos **Conflicto Socioambiental**?



Los conflictos son sociales cuando un grupo se siente afectado en sus intereses y necesidades y se organiza frente a quienes identifica como causantes de esa situación. Por otro lado, los conflictos son ambientales cuando la disputa se produce en torno al acceso, uso, manejo o control de recursos naturales. Entonces:

...el concepto de conflicto socioambiental "alude básicamente a ciertas prácticas de uso y explotación de los recursos de la naturaleza que al degradar los ecosistemas, pueden conducir a movimientos, modificaciones, cambios y/o desarticulación en la estructura de las relaciones entre diversos actores al interior de las sociedades" (Ortiz 1997:18).

Mirando en mayor detalle, pueden haber tres situaciones que generen escenarios de conflictos socioambientales (Homer Dixon, 1991):

- 1 La simple escasez que surge del uso de los recursos naturales.
- 2 El movimiento a gran escala de poblaciones, como efecto del cambio medioambiental.
- 3 Las carencias en la estructura política y legal que rige la explotación de los recursos y la distribución de los beneficios.

Características de los conflictos socioambientales en el Perú

De acuerdo con lo que se ha venido observando en el Perú en los últimos años, los conflictos *socio ambientales* han mostrado una serie de características saltantes:

- Se producen en un contexto con procesos económicos y sociales muy complejos.
- Se dan en el ámbito de la gran y mediana minería, especialmente entre empresas mineras de capital transnacional y las comunidades locales.
- Reflejan el desencuentro y la tensión entre cosmovisiones distintas sobre el desarrollo.
- Existe una marcada desconfianza que afecta la relación entre las empresas foraneas y las comunidades, debido a incumplimientos, y de pasivos sociales y ambientales.
- Hay muchas dificultades para ejercitar el diálogo intercultural.



Ideas claves para recordar...

- ✓ Los conflictos son parte natural de la vida en sociedad. Por ello no deben ser tomados como algo negativo.
- ✓ Los conflictos son sólo el "síntoma" de que algo necesita resolverse.
- ✓ Los conflictos pueden ser positivos si respondemos a ellos como una oportunidad para el cambio constructivo.
- ✓ El primer paso para transformar los conflictos es entenderlos.



Los asuntos claves sobre los que giran los conflictos entre comunidades y empresas extractivas son:

- Acceso al sistema de empleo rotativo explotación
- Contratación de proveedores locales ■ Percepción de maltrato, falta de comunicación e incumplimientos
- Provisión de servicios sociales
- Control y uso de recursos hídricos ■ Demandas locales y regionales en torno a las posibilidades de desarrollo social y económico
- Contaminación del medio ambiente ■ Gestión de fideicomisos, fondos sociales y fondos del canon
- Afectación de la salud de la población local
- Acceso a la tierra para trabajos de exploración y

Existen factores condicionantes que moldean la dinámica de estos conflictos, encontramos:

- Exclusión y pobreza
- Recursos naturales escasos
- Ausencia, ineficiencia o inacción del Estado
- Fragmentación y dispersión de la sociedad civil
- Inadecuada comunicación e información
- Surgimiento de políticos locales oportunistas
- Presiones externas producidas por procesos internacionales en un mundo globalizado
- El aumento de la actividad minera artesanal, informal e ilegal comienza a ser un fenómeno conflictivo complejo que enfrenta al Gobierno Central con gremios de productores mineros informales.
- Existen zonas de conflicto y tensión, donde se superponen la actividad minera informal con las concesiones mineras de grandes empresas.
- No existen mecanismos institucionalizados de prevención de conflictos.
- En algunos casos las empresas, las instancias reguladoras estatales y parte de la población, perciben la conservación del ambiente como un freno al desarrollo.
- Falta de disponibilidad y calidad de información sobre los proyectos y sus riesgos.
- Efectos del cambio climático sobre el ecosistema y los recursos naturales
- Afectación sobre la dotación de agua (cantidad, oportunidad)
- Afectación sobre dotación general de recursos por eventos climáticos extremos (friaje)

Ideas claves para recordar...

- ✓ Los conflictos son sociales cuando un colectivo social se siente afectado en sus intereses y necesidades y se organiza para articular y expresar esta situación como grupo.
- ✓ ¿Los conflictos son socioambientales cuando hay de por medio, además, la disputa por el acceso, uso, manejo y control de recursos naturales (agua, tierra, aire, bosques).
- ✓ En el Perú los conflictos socioambientales se dan mayormente entre empresas extractivas y comunidades por temor a los impactos ambientales y a los modos de vida local, así como a la satisfacción de la expectativa de beneficios directos, producto de la explotación de los recursos naturales.

3 ¿Cómo analizar una *Situación* de Conflicto?

El análisis de conflictos es una tarea indispensable antes de cualquier intervención, ya que nos permite entender mejor la situación para darle respuestas adecuadas. Las semillas de la solución de un conflicto están en su entendimiento.

¿Por qué es importante analizar los conflictos?

Del mismo modo en que un médico tiene que realizar un buen diagnóstico para determinar la terapia más adecuada para sanar a un enfermo, un buen análisis nos dará una mayor capacidad de aprovechar el conflicto como una oportunidad de cambio positivo.

Utilicemos la metodología para analizar los conflictos

Realizar un análisis implica asumir, cuando menos momentáneamente, el lugar de un observador independiente e imparcial. Hay que situarse en esa perspectiva para que el análisis sea lo menos condicionado posible por los sesgos de nuestra propia percepción.

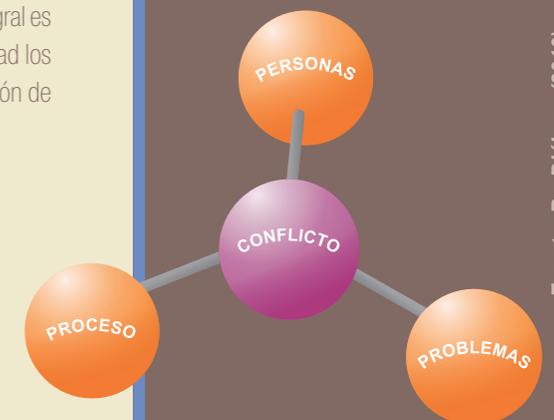
Una manera sencilla y práctica para analizar un conflicto de manera integral es utilizar el método de las **“Tres P”**. Esto implica entender en profundidad los elementos del conflicto de un caso particular partiendo de la observación de tres grandes aspectos:

- Las Personas
- Los Problemas
- El Proceso

Sugerimos seguir los siguientes pasos:

El primer paso

- Tener clara la historia del conflicto haciendo una presentación descriptiva y resumida de los hechos relevantes, ordenados de manera cronológica, y sin emitir juicios de valor.



Fuente: ProDiálogo (2010)

El segundo paso

- Identificar a los actores que son parte del conflicto, su nivel de involucramiento y rol, así como sus relaciones de poder.

Estas preguntas claves nos pueden orientar:

- ¿Quiénes son los actores primarios (protagonistas)?
- ¿Quiénes son los actores secundarios (los aliados de los protagonistas)?
- ¿Quiénes son los reguladores del conflicto?, ¿están participando?
- ¿Hay terceros imparciales que estén tratando de ayudar a resolver pacíficamente el conflicto?, ¿qué función están cumpliendo?
- ¿Hay algún grupo que desde afuera esté observando el conflicto y eventualmente pueda influir?
- ¿Las partes tienen el mismo nivel de poder?
- ¿Cuáles son los recursos de poder de las partes?

Las partes o actores son personas o grupos que están directa o indirectamente involucradas en el conflicto y tienen un interés significativo en su resultado.

- **Los actores primarios:** Dentro de un conflicto medioambiental pueden clasificarse en actores generadores (cuyas actividades ocasionan un daño o amenazan al medioambiente) y actores iniciadores (son los afectados que deciden actuar buscando evitar el daño, mitigarlo o remediarlo). Son los actores directos del conflicto.
- **Actores secundarios o aliados:** Son actores que brindan su ayuda a algún actor primario. Esta ayuda puede ser de tipo técnica, moral, política, militar o económica.
- **Terceros imparciales:** Son aquellas personas o instituciones que sin ser partes del conflicto, participan con el propósito de ayudar a su resolución pacífica.
- **Reguladores:** Existen instituciones públicas que tienen entre sus funciones prevenir, mitigar o contribuir a la solución de conflictos. En el caso de los asuntos socioambientales, tenemos al Ministerio de Energía y Minas, el OSINERGMIN, el Ministerio del Medio Ambiente y las Direcciones Regionales de Minería (DREM).

En este punto es necesario identificar el grado de poder relativo entre las partes. Este análisis debe iniciar con la identificación de los recursos de poder de cada parte. Por ejemplo, el dinero, la información, el grado de instrucción, el nivel organizativo, la fuerza física, etc.

El tercer paso

Identificar los problemas detrás del conflicto, observando los síntomas y luego profundizando en las causas, fuentes o factores movilizados. Los síntomas del conflicto son aquellos aspectos palpables a primera vista: los discursos de las partes cargados de subjetividad, así como determinadas conductas.



Fuente: ProDiálogo (2010)

Estas preguntas claves nos pueden orientar en nuestra identificación de estos síntomas:

- ¿Cómo perciben el conflicto los actores?
- ¿Qué imágenes de el otro tienen cada una de las partes?
- ¿Cuáles son los sentimientos y emociones que se están expresando?
- ¿Cuáles son los objetivos alcanzables en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Hay alguna persona o institución de fuera, que podría estimular o presionar a las partes a buscar un acuerdo?
- ¿Hay alguna persona o institución imparcial que pueda ayudar a resolver pacíficamente el conflicto?
- ¿Qué tipo de mecanismo sería el más adecuado en las circunstancias actuales?
- ¿Las conductas de los actores son pacíficas o violentas?
- ¿Cuál es el estilo de gestión de conflictos de las partes?



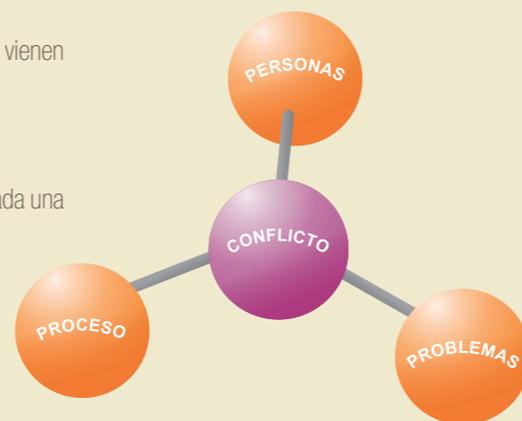
Síntomas del conflicto		
	Comunidad	Empresa
Percepciones	<ul style="list-style-type: none"> “Somos las víctimas de los abusos de la empresa”. “Ellos nunca cumplen lo que prometen”. “Nos quitan nuestra agua y la contaminan”. “No les importa la salud de nuestro pueblo”. “Queremos trabajo y no nos dan”. 	<ul style="list-style-type: none"> “Tenemos una concesión otorgada por el Estado, actuamos en el marco de la ley”. “No quieren el progreso”. “Hacemos minería responsable con tecnología de punta”.
Emociones	<ul style="list-style-type: none"> Desconfianza. Exclusión. Resentimiento. Frustración. Desesperanza. Temor. Confusión. Inseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconfianza. Preocupación. Sorpresa. Inseguridad. Frustración.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> Marchas de protesta. Denuncia ante medios de comunicación. Bloqueo de carreteras. Inicio de acciones legales. 	<ul style="list-style-type: none"> Aparición en medios. Acciones legales contra dirigentes. Compensaciones para algunos comuneros. Presión para solución política.

Fuente: ProDiálogo (2008)

El siguiente cuadro es un ejemplo de cómo ordenar estos “síntomas” del conflicto:

Una vez identificados estos elementos, podremos profundizar el análisis enfocándonos en los elementos que constituyen el núcleo del conflicto. Las preguntas claves para orientar esta tarea son:

- ¿Cuáles son los asuntos críticos del conflicto a resolver sobre los que vienen disputando las partes?
- ¿Cuáles son las exigencias presentadas sobre cada uno de estos asuntos?
- ¿Cuáles son los intereses y necesidades que a la larga buscan satisfacer cada una de las partes?
- ¿Cuáles son los factores que están alimentando y dinamizando el conflicto?



El cuarto paso

Observar la evolución de la dinámica del conflicto, identificando en qué etapa se encuentra, las estrategias utilizadas, las consecuencias que han producido, así como los recursos potenciales para cambiar el curso de la situación. Una vez completados los pasos del análisis, podremos vislumbrar con mayor claridad las salidas y determinar las estrategias de intervención más adecuadas.

Las preguntas clave para entender la dinámica del conflicto son:

- ¿Desde cuándo se vienen dando las condiciones (factores) que originaron el conflicto?
- ¿Cuál fue la “chispa” o hecho detonante para que el conflicto se manifieste?
- ¿Cuál es el grado de deterioro de la comunicación y relación entre los actores?
- ¿Qué tipo de acciones conflictivas se han desplegado?
- ¿Cómo se ha desarrollado el conflicto?, ¿En qué etapa está?
- ¿Cómo se ha tratado de abordar?, ¿Cuáles han sido las consecuencias?, ¿Qué otros problemas se han creado a partir del conflicto?
- ¿Existe otro factor que haya hecho que el conflicto cambie para bien o para mal?

Las preguntas clave para identificar los recursos existentes para gestionar adecuadamente un conflicto son:

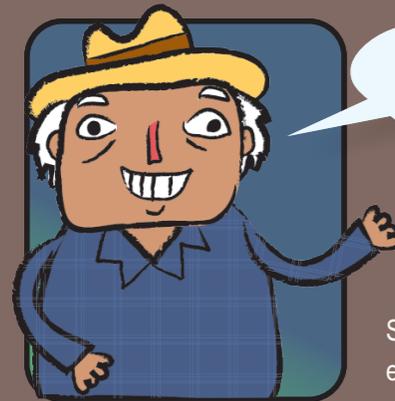
- ¿Qué factores pueden limitar las posturas y acciones extremistas de cada una de las partes para que el conflicto no siga escalando?
- ¿Existen algunos intereses, necesidades y valores en común que puedan acercar a las partes?



Ideas claves para recordar...

- ✓ Para analizar un conflicto en particular hay que observar tres cosas: las personas, los problemas y el proceso.
- ✓ ?Respecto de las Personas de lo que se trata es de identificar a grupos que se sienten parte del conflicto y quienes son sus interlocutores.
- ✓ ?En cuanto a los Problemas se busca identificar cuales son los asuntos conflictivos, las posiciones de las partes, sus intereses y necesidades, así como los factores dinamizadores.
- ✓ ?Sobre el Proceso es importante observar cómo ha evolucionado el conflicto, en que etapa está, que estrategias se han utilizado las partes, que consecuencias han producido, así como las salidas constructivas..

4 ¿Cómo actuamos frente a los Conflictos?



Las personas interactúan con los demás fundamentalmente a partir de dos orientaciones: por un lado, la búsqueda por satisfacer los intereses y necesidades propias; y, por otro, la disposición por atender los de la otra parte.

Sobre la base de estas orientaciones, las personas adoptan actitudes específicas en cada situación conflictiva que deben enfrentar. A continuación explicaremos cada una de estas actitudes.

■ **Competir / Confrontar:**

La persona o grupo sólo busca satisfacer sus intereses, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. Los resultados buscados serán del tipo “Yo gano – tú pierdes”.

■ **Complacer / Acceder:**

Si un actor muestra una disposición a satisfacer los intereses de la otra parte sin tener en cuenta los suyos, estará teniendo una actitud complaciente. Los resultados suelen ser del tipo “Yo pierdo – tú ganas”.

■ **Evadir:**

Si un actor espera, sin buscar satisfacer sus intereses ni las de la otra parte, está teniendo una *actitud evasiva*.

■ **Huir:**

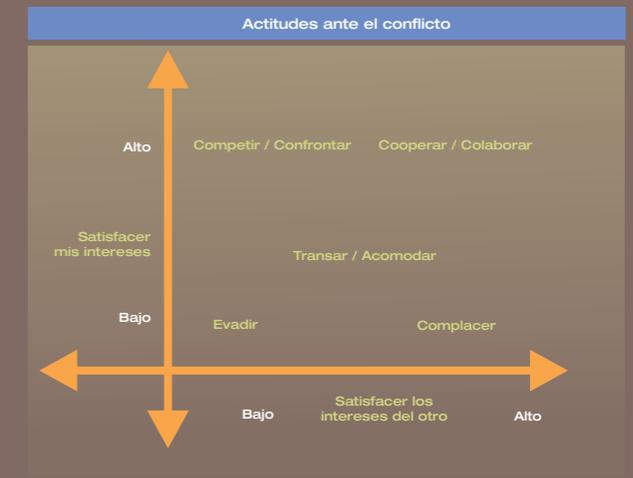
Esta actitud implica que un actor opte por evitar todo contacto con la contraparte para evitar los costos que esto implicaría. Así deja de satisfacer sus necesidades y las de la otra parte, a la vez que **mantiene la situación en las mismas condiciones**.

■ **Transigir:**

Esta actitud se caracteriza por buscar un punto intermedio entre las posiciones, considerando equivocadamente que ahí se encuentra la solución “ni para tí, ni para mí” “un punto intermedio”.

■ **Resolver:**

La persona busca satisfacer al máximo sus intereses al igual que los de la contraparte, mostrando una actitud cooperativa o colaborativa. Los resultados son del tipo “yo gano – tú ganas”.



Hay que dejarlo así nomás, que le vamos a hacer.



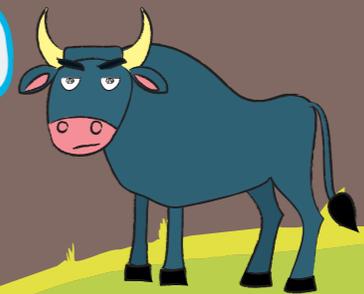
¡NO!, Tomemos la mina.



¡Calma compañeros!, hagámonos respetar y busquemos una solución en conjunto con la empresa. Tomemos el toro por las astas.



¡Hey, A mi no me metan en este lío!



¡Yo apoyo al de gorrita!



■ Vías de abordaje de Conflictos

Existen básicamente tres vías que las partes pueden utilizar para abordar un conflicto, la elección en gran parte está condicionada por nuestras acciones.

■ Vías de fuerza:

Implica desarrollar acciones con el fin de lograr la satisfacción de nuestros propios intereses y necesidades, sin considerar los de la otra parte. Se busca la imposición de una parte frente a la otra, utilizando los recursos de poder con los que se cuenta. Este tipo de acciones pueden ser pacíficas o violentas.

■ Vías normativas:

Mediante estas vías se aborda el conflicto recurriendo a un tercero que decide quién tiene derecho y quién no, sobre la base de normas previamente establecidas. Este es el caso de los procesos judiciales o administrativos ante una entidad pública (Municipalidad, Ministerio, Gobierno Regional, Defensoría del Pueblo, etc.)

■ Vías consensuadas:

En este caso las partes buscan solucionar el conflicto mediante la comunicación directa que lleve a lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio. Estas vías si son adecuadamente utilizadas, son las más eficientes y perdurables para resolver conflictos ya que busca atender las necesidades de todas las partes.

Estas vías no son excluyentes, pueden ser usadas de manera complementaria. Por ejemplo: en una situación de asimetría de poder donde la parte en ventaja se niega a dialogar, la parte que se siente afectada en sus derechos, y en una desventaja inicial, puede organizarse y recurrir a medidas legales y de fuerza pacíficas para que se establezcan procesos de diálogo y negociación genuinos y equitativos.



■ Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos **MARC's**

Cada tipo de vía de abordaje ofrece una diversidad de mecanismos como herramientas para el tratamiento de conflictos. A estos mecanismos relacionados con las vías consensuadas se les llama Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC's) porque pueden usarse en lugar de las vías normativas o de fuerza.



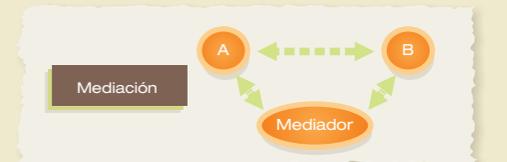
■ Negociación

Permite que las partes intercambien información de manera directa para arribar a soluciones mutuamente satisfactorias, sin participación de terceros. En la negociación, las partes tienen control absoluto de todo: proceso, tiempo, costos y resultado.



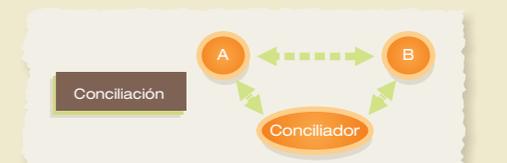
■ Mediación

Esta es conducido por un tercero neutral e imparcial llamado mediador, que asiste a las partes, a través de técnicas y herramientas de comunicación, para que negocien eficientemente y busquen acuerdos que pongan fin al conflicto. El mediador no decide sobre el resultado del acuerdo, más bien busca mejorar la relación entre las partes. A este proceso también se le llama negociación asistida.



■ Conciliación

Es similar a la mediación, con la única diferencia que el tercero imparcial, el conciliador, está facultado para proponer a las partes algunas opciones de solución, no obligatorias. La conciliación en el Perú está reconocida legalmente a través de la **Ley de Conciliación Extrajudicial 26872** y normas reglamentarias conexas.



■ **Arbitraje**

Proceso por medio del cual las partes acuerdan que un tercero, o un tribunal conformado por tres árbitros, decidan la suerte de la disputa en base a sus respectivos argumentos. Luego de evaluar las pruebas de las partes, el árbitro o tribunal arbitral, ponen fin al conflicto a través de una decisión final llamada laudo arbitral, que es cumplimiento obligatorio.

■ **Facilitación**

Es una metodología en la que un tercero facilita el proceso de interacción para que las partes lleguen a determinados objetivos. Aquí, el facilitador ayuda al grupo a tomar sus propias decisiones de manera eficiente.

■ **Concertación**

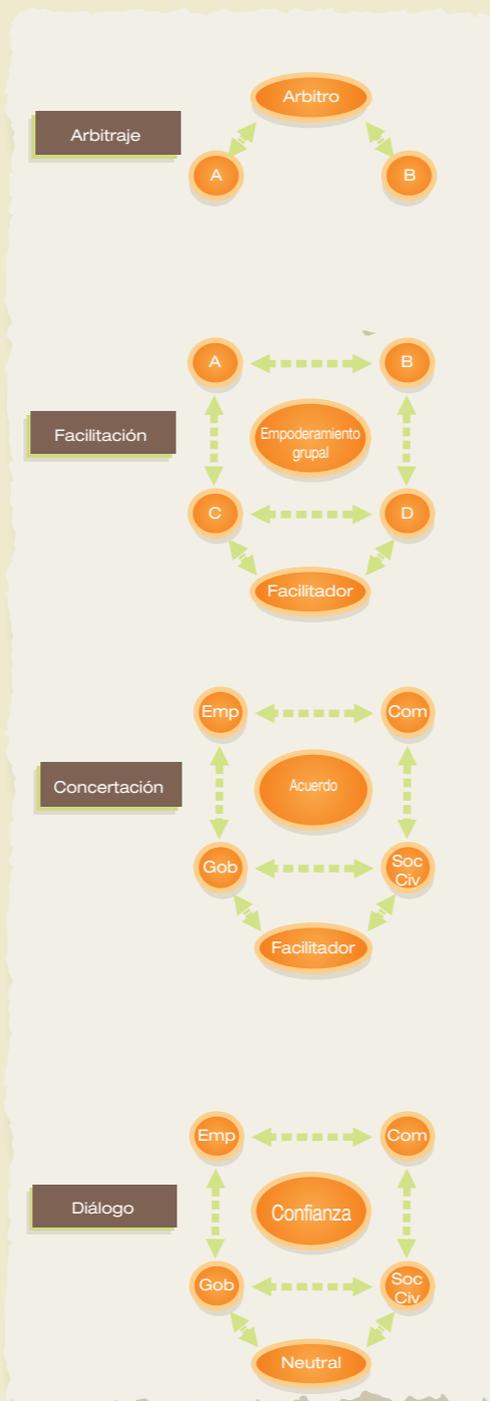
Se utiliza en espacios en los que participan múltiples actores sociales para generar acuerdos que den solución a una problemática social y, eventualmente, a conflictos entre los actores. Estos procesos pueden funcionar por decisión de los actores o disposición legal (institucionalizados); o para afrontar una situación particular (ad hoc).

Es recomendable que los procesos de concertación sean conducidos por un facilitador imparcial y profesional, y convocado por la entidad pública responsable (Municipalidad, Gobierno Regional, etc.)

■ **Diálogo**

Busca el acercamiento entre los actores para fortalecer la comunicación y la confianza mutua. Se implementan especialmente en conflictos complejos en los que intervienen muchos actores. Por ello, es usual que sean facilitados por un tercero imparcial profesional.

También cumplen otras funciones, como la de intercambiar puntos de vista, compartir información, explorar posibilidades de trabajo conjunto y crear las condiciones para resolver los conflictos.



Negociación



Mediación



Arbitraje



Diálogo

■ Enfoques de Intervención en Conflictos

Existen diversos enfoques a través de los cuales nos aproximamos a los conflictos, y determinan nuestras estrategias. Estos enfoques son los siguientes:

■ **Prevención:**

Nos predispone a estar atentos y tomar medidas antes que los conflictos lleguen a niveles de crisis, evitando así consecuencias destructivas. No se trata de evitar el conflicto sino sus consecuencias negativas (como la violencia).

■ **Manejo de Conflictos:**

Nos ayuda a administrar el conflicto para que no afecte nuestros intereses. La mirada es de cortoplazo y se enfoca en las conductas conflictivas antes que en los problemas de fondo.

■ **Resolución de Conflictos:**

Ayuda a responder al conflicto atendiendo los intereses y necesidades de las partes, pero con una mirada centrada en la disputa concreta que se tiene por delante.

■ **Transformación de Conflictos:**

Este enfoque atiende las raíces profundas del conflicto de tal manera que se produzcan cambios positivos y sostenibles en el largo plazo en cuatro dimensiones: personal, relacional, cultural, estructural.

Ideas claves para recordar...

✓ Los actores pueden tener diversas actitudes ante un conflicto, las cuales condicionarán los enfoques y las estrategias de intervención: las vías y mecanismos elegidos.

✓ ¿Existen tres vías de abordaje de conflictos: de fuerza, normativas y consensuadas.

✓ ¿Cada vía ofrece una diversidad de mecanismos como herramientas para el tratamiento de conflictos. Los mecanismos de las vías consensuadas se les llama Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCs).

✓ ¿La estrategia y oportunidad de respuesta a los conflictos dependerá del enfoque utilizado.

Utilizando la Negociación constructiva

5 Negociación y diálogo claves para la Transformación de Conflictos?

Ideas de base sobre la Negociación

La Negociación es:

- Un proceso que busca acuerdos que satisfagan los intereses y necesidades de las partes.
- Un hecho de la vida diaria.
- Sirve para solucionar problemas y conflictos, así como para realizar todo tipo de transacciones.
- Puede darse entre dos partes (negociación bilateral o bipartita) o entre tres o más partes (negociación multilateral o multipartes).
- Además de un proceso, una técnica que requiere aprendizaje.



Objetivo Contar con una herramienta práctica y fundamental para la gestión transformativa de conflictos.

Modelos de Negociación: Existen dos grandes modelos de negociación:

a) Negociación Confrontacional	b) Negociación Constructiva
<p>Ésta es la forma antigua de negociar y parte de algunas premisas sobre la negociación:</p>	<p>En este modelo las partes resuelven sus problemas identificando y satisfaciendo sus intereses y necesidades:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cada parte busca salir beneficiada sin pensar en el beneficio de la otra parte. ■ Se trata de ganar más que la otra parte y que ésta “no se salga con la suya”. ■ La forma de lograr el objetivo es usando el poder para imponer nuestras exigencias o posición sobre la otra parte. ■ La interacción es un “tira y afloja” en el que “gana” quien puede resistir la presión. ■ Los acuerdos no deben ser necesariamente satisfactorios para ambas partes. ■ La relación con la otra parte no es tan importante, ni tampoco la calidad del proceso. ■ Lo importante es sólo el resultado final. ■ No es importante resolver el conflicto de fondo, solo se debe “solucionar” lo inmediato. ■ Los nombres con los que también se le conoce son: negociación distributiva, negociación confrontacional, negociación de suma cero, negociación de ganar-perder. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atendiendo los intereses de la contraparte, los propios intereses será mejor atendidos. ■ La solución debe ser satisfactoria para todas las partes. ■ La forma de lograr el objetivo es a través de la colaboración y el empoderamiento de las partes. ■ Debe actuarse con transparencia, comunicándose constructivamente y cooperando. ■ Los resultados deben ser justos/equitativos en el marco de la legitimidad y respeto de deudos. Por ello tienden a ser respetados y ser más duraderos. ■ Debe fortalecerse la relación entre las partes. ■ Es importante no sólo la coyuntura sino el conflicto de fondo. ■ Los nombres con los que también se le conoce son: <i>negociación integrativa</i>, <i>negociación cooperativa</i>, <i>negociación ganar-ganar</i>. 

En la práctica, nos encontramos con negociación que puede mezcle los dos tipos. La **negociación basada en posiciones** suele obtener resultados que no benefician a ambas partes. Por su parte, la **negociación basada en intereses** puede requerir un mayor esfuerzo de comunicación entre las partes.

- El *Enfoque de Transformación de Conflictos* recomienda trabajar con el modelo de negociación constructiva pues promueve la mejora de la relación entre las partes.
- En contextos interculturales se suelen encontrar relaciones asimétricas de poder. En estos casos la negociación debe promover el reconocimiento mutuo y para ello debe construirse un clima de confianza mínima a través del diálogo.

Generalmente las personas se niegan a dialogar por algunas de las siguientes razones (Pruitt y Thomas, 2007):

- Creen que pueden lograr sus objetivos sin necesidad del diálogo
- Que el diálogo no es útil
- Creen que puede afectar su imagen
- Desconfían del proceso y de la contraparte.

El objetivo es lograr un mutuo conocimiento y mejorar los niveles de comunicación que permitan negociar constructivamente los temas de fondo; todo esto es base para la confianza (Kahane, 2006).

Ante estas situaciones recomendamos:

- Indagar sobre los objetivos perseguidos y enfatizar los beneficios que obtendrá del diálogo en función de esos objetivos.
- Indagar sobre las experiencias previas y por qué no produjeron los resultados esperados.
- Enfatizar las condiciones que se están creando para que el proceso funcione y genere resultados concretos.

- Motivar la reflexión sobre la imagen que se emite al no participar del proceso y la oportunidad que se pierde. Enfatizar en la metodología, principios y condiciones del proceso para promover espacio seguro y de confianza.

Principios de la negociación constructiva

Para desarrollar una negociación que se considere constructiva deben tomarse en cuenta ciertos **principios fundamentales** que deben guiarnos a lo largo de todo el proceso:

1. Atacar los problemas y no las personas.
2. Concentrarse en los intereses o necesidades y no en las posiciones.
3. Buscar de manera colaborativa y creativa opciones de mutuo beneficio.
4. Utilizar procedimientos y criterios objetivos.
5. Tener presente la mejor alternativa a un acuerdo negociado (HAAN).



1. Atacar los problemas y no las personas.

Se debe concentrar la energía en superar los problemas de manera creativa, y no en los aspectos personales de la contraparte. Para eso las partes deben escucharse.

2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.

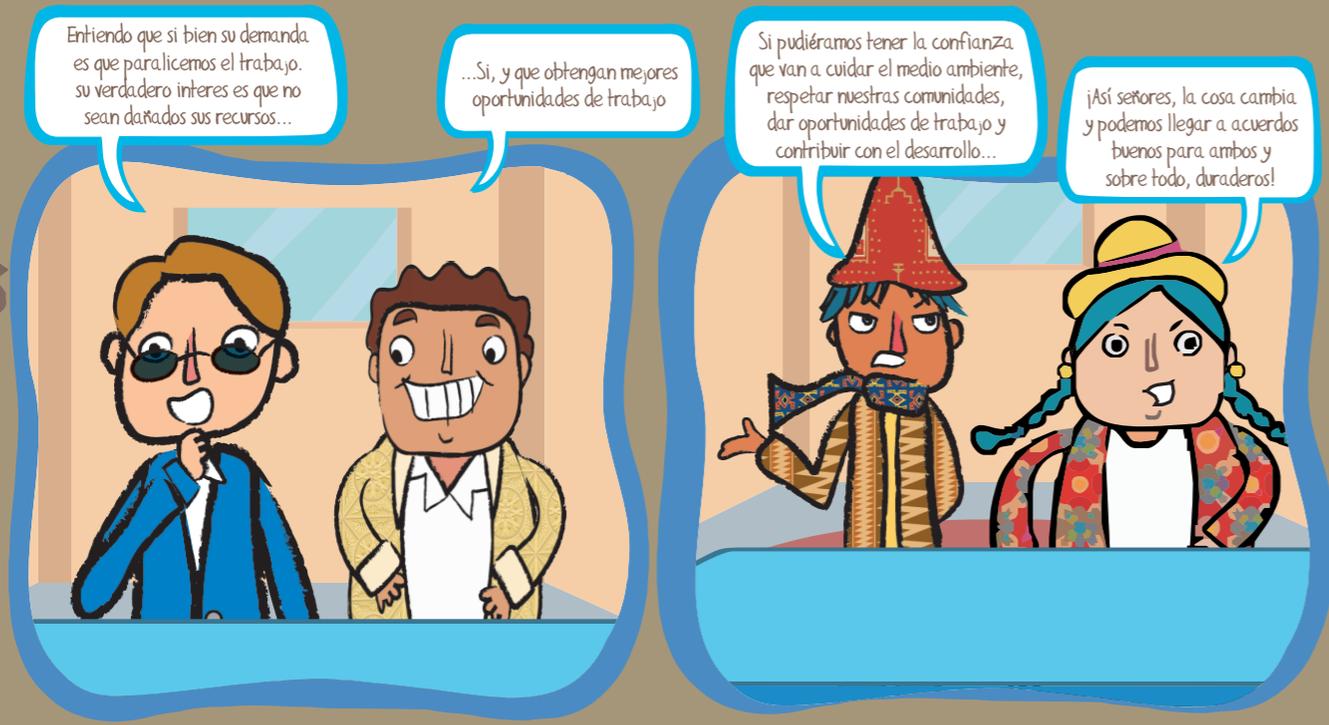
Es necesario identificar y distinguir posiciones de intereses, motivantes y necesidades.

- **Posiciones:** Son las exigencias de las partes que son rechazadas por la contraparte.
- **Intereses:** Son las razones de fondo detrás de las posiciones. Están relacionados a los beneficios que se buscan obtener. *Hay tres clases de intereses:*
 - **Sustantivos:** Están relacionados con cosas materiales (dinero, tierras, etc.).
 - **Psicológicos:** Se refiere a cualquier aspecto subjetivo que las partes buscan satisfacer (reconocimiento, respeto, estatus, etc.)
 - **Procesales:** Están relacionados con las formas de hacer las cosas (participación, consulta, procedimientos justos)

Una manera de identificar los intereses de la otra parte es preguntarse “Si yo fuera el otro, ¿por qué querría lo que él quiere?” y “Si yo fuera el otro, ¿por qué no aceptaría la posición que le estoy planteando?”.

- **Motivantes:** Son aspiraciones, expectativas, e incluso temores. Son movilizados por aspectos subconscientes más que conscientes que pueden llevar a asumir una posición poco razonable. Por ejemplo, el miedo a perder el trabajo o el aspirar a obtener un beneficio personal antes que el de la comunidad.

Necesidades humanas: Son las condiciones esenciales que toda persona o grupo deben satisfacer para desarrollarse plenamente. Se relacionan con asuntos básicos como la salud, la seguridad, la educación, la alimen-



Para encontrar soluciones satisfactorias se debe cooperar a partir de los *intereses*, *necesidades* y *motivantes* de las partes

3. Buscar de manera colaborativa y creativa opciones de mutuo beneficio.

Las partes deben buscar formas para conciliar e integrar los intereses, motivantes y necesidades de todos. Una de las herramientas metodológicas comúnmente utilizada es la “**lluvia de ideas**”. Primero se identifican los intereses, las necesidades y los motivantes de todos, luego se lanzan todas las soluciones posibles por más descabelladas que parezcan, sin juzgarlas. Luego se evalúa y se escogen las salidas más viables.

4. Utilizar procedimientos y criterios objetivos.

Para que las soluciones sean justas y técnicas, se deben utilizar criterios o procedimientos que no dependan de la percepción de las partes. Por ejemplo, la realización de estudios técnicos para determinar si hay o no contaminación o si un proyecto es socialmente viable o no. Si esta dentro del marco del respeto de los derechos según la normatividad internacional y nacional. Esto le dará estabilidad a lo acordado.

5. Tener presente la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).

Las partes deben identificar qué alternativas tienen en el caso no se llegue a un acuerdo. Pueden ser diversas (huelgas, campañas mediáticas, presión política, demandas ante el Poder Judicial, etc.). La mejor de ellas es conocida como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). Por otro lado está la peor alternativa a un acuerdo negociado (PAAN).

Etapas del proceso de Negociación constructiva

En tanto la negociación es un proceso, tiene una serie de etapas que deberán cumplirse y respetarse para que sea más productiva: la preparación, el encuentro cara a cara, y la ejecución y seguimiento.

ANTES Preparación	DURANTE Encuentro “cara-cara”	DESPUÉS Implementación
Identificar y evaluar: <ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis del conflicto ■ Agenda ■ Relación ■ Comunicación ■ Intereses ■ Alternativas ■ Opciones ■ Criterios objetivos ■ Compromisos 	Seguir pasos: <ul style="list-style-type: none"> ■ Ritualización (“romper hielo”) (<i>Diálogo y Negociación Relacional</i>). ■ Definir reglas de juego (Negociación Procesal). ■ Presentación puntos de vista. ■ Elaboración de Agenda común (asuntos conflictivos). ■ Búsqueda de acuerdos (Negociación Sustantiva) ■ Compromisos y Ajustes ■ Formulación del Acuerdo 	Ejecución y Seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> ■ Verificar si los acuerdos se están cumpliendo ■ Si hay cumplimiento, señalar a las contrapartes lo positivo ■ Si no hay cumplimiento, utilizar los mecanismos acordados para hacerlo ■ Negociación de nuevas situaciones

Fuente: ProDialogo2010

Así como una planta necesita de ciertas condiciones para florecer y dar frutos, igualmente para que la negociación constructiva de frutos necesita de un conjunto de condiciones:

Es importante recordar:

- La clave de una buena negociación se encuentra en una buena preparación.
- La duración y la manera como se desarrolle el encuentro “cara-cara” dependerán del grado de cooperación de las partes.

En la implementación de los acuerdos es sumamente importante no dejar la sensación de incumplimiento. Si las circunstancias hacen difícil cumplir un acuerdo, esto debe ser dialogado oportuna y abiertamente con la contraparte.



Condiciones para lograr una Negociación Constructiva exitosa

- **Voluntad:** Si las partes están dispuestas a negociar cooperativamente, se ha avanzado más del 60% para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.
- **Confianza:** Mientras exista mayor confianza, hay mayor posibilidad de colaborar para encontrar soluciones.
- **Intercambio de información:** No se negocia constructivamente si no se comparte información de manera transparente, adecuada y oportuna.
- **Buena fe:** Se debe negociar buscando buen resultado para todas las partes.
- **Creatividad:** La capacidad de crear soluciones debe ser ilimitada y constantemente alentada.
- **Perseverancia y paciencia:** Se debe persistir en la búsqueda de soluciones con una actitud proactiva, positiva y optimista.
- **Buena comunicación:** Con comunicación asertiva se tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito en la negociación.
- **Colaboración:** Cuando las partes están dispuestas a cooperar es más fácil llegar a una negociación constructiva, trabajando como socios.
- **Balance de poder:** Cuanto más equilibrio de poder entre las partes, más disposición para la búsqueda conjunta de soluciones.

Ideas claves para recordar...

- ✓ Negociamos en todo momento.
- ✓ Es una habilidad que puede y debe ser mejorada.
- ✓? Implica la búsqueda de acuerdos para satisfacer necesidades e intereses.
- ✓? La vieja manera de negociar es el modelo posicional que se concentra en las demandas, en el “tira y afloje”, lo que desgasta la relaciones.
- ✓? La negociación colaborativa busca satisfacer sus intereses y necesidades de las partes, y así aporta al desarrollo y el progreso.
- ✓? Tanto o más importante que el resultado de una negociación es el proceso mismo.
- ✓? El proceso tiene un antes (preparación), un durante (“cara-cara”) y un después (seguimiento de acuerdos).
- ✓? Hay pautas de preparación, de interacción durante las reuniones, y

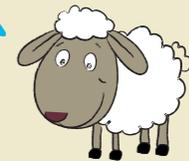
■ **Identificación de intereses y necesidades humanas:**

Así se estará en mejores condiciones de llegar a acuerdos satisfactorios.

■ **Respeto por el otro y por las diferencias culturales:**

Las personas independientemente de sus puntos de vista merecen respeto. Esto implica aceptación las diferencias culturales entre personas de distinta procedencia.

¡Ya nunca más huiré de los conflictos, es más, ahorita Meeeee voy a buscar una ovejiitaaa!!!!



Siguiendo estas pautas podrás guiarte en cualquier situación de conflicto.



Síntesis de sugerencias para el abordaje de conflictos...

- Ten una actitud preventiva para no complicarte ante una situación de crisis.
- No te “asustes” ante el conflicto, míralo como una oportunidad de cambio positivo.
- Los conflictos socio ambientales son complejos y todas las partes tienen necesidades legítimas que atender.
- Analiza el caso para entenderlo mejor.
- Evalúa cuál es la mejor estrategia para responder al conflicto.
- Antes de negociar prepárate y planifica, y actúa colaborando.
- No te olvides de hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.
- Identificar las necesidades humanas que están en la base de los intereses de las partes involucradas para lograr una negociación constructiva exitosa en los conflictos socio-ambientales en el área.

¡Y recuerda siempre que el diálogo auténtico es el mejor y más seguro camino que debes tomar en un conflicto!



Anexo N° 1

Tener en cuenta:

- **Declaración Universal de Derechos Humanos. Artículo 3:** "Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona"
- **Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo (NN.UU). Principio 10:** "El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional toda persona debe tener acceso a la información sobre el medio ambiente que dispongan, las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deben facilitar y fomentar la sensibilización y participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Debe proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre estos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes".
- 📄 **Constitución Política del Perú: Artículo 1:** "La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad es el fin supremo de la sociedad y el Estado".
- 📄 **Ley General del Ambiente (28611): Artículo 1:** "Toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y saludable para el pleno desarrollo de la vida; y el deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, así como sus componentes, asegurando particularmente la salud de las personas en forma individual y colectiva, la conservación de la diversidad biológica, el aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo sostenible del país.
- **Artículo 3:** Toda persona tiene el derecho de participar responsablemente en los procesos de toma de decisiones, así como en la definición y aplicación de las políticas y medidas relativas al ambiente y sus componentes que se adopten en cada uno de los niveles de gobierno.
- **Ley General del Ambiente (28611): Artículo 25:** Sobre los Estudios de Impacto Ambiental (EIAs); **Artículo 26** programas de adecuación y manejo ambiental, **Artículo 31** estándar de calidad ambiental, **Artículo 32** límites máximos permisibles, **Artículo 41** acceso a la información ambiental, **Artículo 46** de la participación ciudadana, **Artículo 48** de los mecanismos de participación ciudadana, **Artículo 50** de los deberes del Estado sobre participación ciudadana.
- **Resolución Ministerial No.596-2002-EM/DM:** Reglamento de Consulta y Participación Ciudadana en Procesos de Aprobación de Estudios Ambientales en el Sector Energía y Minas.
- **Decreto Supremo 028-2008-EM:** Reglamento de Participación Ciudadana en el Sub Sector Minero.
- **Decreto Supremo 052-2010-EM:** Modifica artículos del DS 042 que establece compromiso previo como requisito para el desarrollo de actividades mineras.

Condiciones generales clave:

- Comunidad organizada
- 📄 Relación fluida con autoridades locales (provincial, distrital, centro poblado)
- 📄 Constituir en la comunidad una organización especial: Comité de Diálogo o Comité de Negociación (miembros elegidos en Asamblea).
- 📄 Trabajar objetivo común de desarrollo de la comunidad
- 📄 Enmarcar toda negociación al objetivo común de desarrollo de la comunidad o localidad
- 📄 Buscar la posibilidad de fortalecer capacidades para el diálogo y la negociación, apelando a ONGs locales, Universidad, Iglesia.

Pautas clave para prevenir conflictos entre comunidades y actividad extractiva

- 📄 Comunidad organizada
- 📄 Identificar autoridades nacionales competentes (Ministerio de Energía y Minas: Oficina General de Gestión Social, Dirección General de Minería, Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros), Dirección Regional de Minería, Ministerio del Ambiente (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental), Defensoría del Pueblo (Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad).
- Identificar funcionarios clave de las empresas de la zona (Gerencia General, Unidad, Departamento o Intendencia de Relaciones Comunitarias, Unidad, Departamento o Intendencia de Medio Ambiente).
- 📄 Identificar Organismos No Gubernamentales (ONGs) que trabajen en la zona y puedan servir de soporte (asistencia técnica, capacitación, apoyo logístico, etc.)
- 📄 Identificar Organismos No Gubernamentales (ONGs) que puedan operar como agentes imparciales para implementar procesos de diálogo, negociación o mediación. También pueden operar como agentes que brindan asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades y/o asumir el rol de "terceros" como facilitadores, mediadores.

Pautas básicas para la participación ciudadana

- 📄 Conocer normatividad al respecto DS-052, RM-596, DS-028 (Sector Energía y Minas), Convenio 169 OIT.
- En fase inicial (cateo, prospección) buscar acuerdos previos entre la comunidad y la empresa en virtud del DS-052
- En fase avanzada de exploración buscar participar en el proceso de talleres y audiencias para la presentación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en virtud del DS-028
- 📄 En ambos casos, es clave mantener una relación fluida con funcionarios de la empresa y del Ministerio de Energía y Minas (Oficina General de Gestión Social, Dirección General de Minería, Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros).
- El proceso de participación para el EIA se da a través de los talleres informativos que deben ser convocados por la empresa para informar sobre los avances y resultados de los estudios de línea de base social y ambiental, así como de las respectivas estrategias de prevención, mitigación y/o remediación y la audiencia pública de presentación del EIA en la cual se alcanzan preguntas orales y escritas para su absolución por parte de la empresa. La comunidad deberá exigir la entrega de copia del resumen ejecutivo del EIA y del estudio completo de manera anticipada para su revisión, estudio y eventuales observaciones.
- Constituir al interior de la comunidad un Comité para el Monitoreo Ambiental Participativo.
- Constituir al interior de la comunidad un Comité de Gestión que sea el encargado de monitorear y evaluar el desenvolvimiento y cumplimiento de acuerdos suscritos entre la empresa y la comunidad, de ser el caso.

Anexo N° 2

Cambio climático

- La temperatura promedio del planeta ha aumentado en 0.75 grados esto se traduce en diversos cambios. Durante la última década los equilibrios mundiales están comenzando a perturbarse y modificarse, proceso que suele llamarse como cambio climático mundial. Estos cambios no son de carácter natural, sino producto de las actividades humanas. Se pueden diferenciar tres niveles de problema climático: global, regional y local.

... (Maruja Gallardo "Cambio climático en el Perú. Primera aproximación". ITDG. Lima. 2008)

Cambio climático en el Perú

- El cambio climático en el Perú se expresa de forma diferenciada. Hay zonas en las que las temperaturas y lluvias aumentan, otras en las que disminuyen, zonas beneficiadas y zonas perjudicadas.
- En las zonas altoandinas, en los últimos 30 años se habla más frecuentemente de un cambio en los eventos microclimáticos que limitan el funcionamiento de las señas naturales para predecir el clima.
- Al sobrepastoreo, deforestación, ampliación de frontera agrícola, drenaje de humedales, se suma ahora la explotación de recursos naturales y sus impactos sobre el agua, tierra y atmósfera.

Anexo N° 3

¿Dónde están consagrados mis derechos?	
Derechos	
NIVEL INTERNACIONAL	
<p>Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas</p> <p>Derecho a la consulta y otros derechos propios de los pueblos indígenas</p>	<p>Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas – mecanismo del Examen Periódico Universal</p> <p>Relatoría Especial de las Naciones Unidas sobre la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los Pueblos Indígenas –mediante comunicaciones informando sobre violaciones de los derechos de los pueblos indígenas</p> <p>Relatoría Especial de las Naciones Unidas sobre la situación de los Defensores de Derechos Humanos – mediante comunicaciones informando sobre violaciones de derechos de los defensores de derechos humanos</p>
<p>Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales (Aprobado en el Perú por R.L. 26253 del 1994)</p> <p>Derecho a la consulta y otros derechos de los pueblos indígenas</p>	<p>Comisión de Expertos en aplicación de Convenios y recomendaciones (CEACR) – mediante informes y reclamaciones por el incumplimiento del Convenio y la falta de adecuación de la legislación nacional</p>
<p>Convención Americana sobre derechos humanos</p> <p>Sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos</p> <p>Aunque en la Convención no se incorporan derechos específicos de los pueblos indígenas, si se incluye el derecho a la propiedad, que ha sido interpretado de manera amplia en el sentido que incluye también la propiedad comunal de la tierra de los miembros de las comunidades indígenas</p>	<p>Comisión Interamericana de Derechos Humanos - mediante la presentación de denuncias por violaciones de la Convención Americana por parte de los Estados, la solicitud de medidas cautelares frente a una situación grave y urgente, cuando el peligro de daño irreparable sea inminente, y solicitud de audiencias temáticas sobre temas y situaciones de relevancia y urgencia en los países.</p> <p>Corte Interamericana de Derechos Humanos – solo la Comisión Interamericana o los Estados pueden presentar un caso ante la Corte y solicitarle a ella medidas provisionales si las medidas cautelares no fueron suficientes. Las sentencias de la Corte Interamericana interpretan y desarrollan el contenido de los derechos que están en la Convención por lo que su lectura y uso en procedimientos a nivel nacional es muy importante y de obligatorio cumplimiento por las autoridades locales.</p>

Anexo N° 4

Líneas directrices de la OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) para empresas trasnacionales	Son recomendaciones voluntarias para empresas trasnacionales en temas diversos como ética, derechos humanos y medio ambiente. Los países parte de la OECD se comprometen a promover el respeto de estos principios por las empresas trasnacionales que operan en sus territorios o desde ellos. Perú es uno de los países que sin ser miembro de la OECD se adhirió a las directrices. Cada país –incluido Perú- tiene un Punto Nacional de Contacto (PNC) donde se pueden presentar situaciones concretas de violaciones de las directrices. En Peru el PNC esta en Proinversión.
Normas y procedimientos del Banco Mundial	El Panel de Inspección del Banco Mundial es un órgano independiente dentro del banco formado por 3 miembros de distintas nacionalidades con un mandato de 5 años que actúa e investiga cuando alguna persona o comunidad alega que algún proyecto del banco o financiado por el le causó o le puede causar algún tipo de daño o que este ha violado alguna regla o procedimientos del mismo banco.
Mandato del Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos	Oficina de John Ruggie, Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos –mediante el envío de información sobre situaciones y casos concretos. El mandato de Ruggie terminara en el año 2011 con un informe y recomendaciones.

Elaborado por: Katya Salazar (DPLF)

¿Dónde están consagrados mis derechos?	¿ Qué vías institucionales hay para hacerlos respetar
NIVEL NACIONAL	
Ley del ambiente N°28611	El Ministerio Del Ambiente, como rector del Sector Ambiental, desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la Política Nacional Ambiental, y ejerce las funciones que le asigna su ley de creación, Decreto Legislativo N° 1013, y demás normas aplicables.
Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental N° 28245	
Política Nacional del Ambiente.D.S 012-2009-MINAM	
Reglamento de participación ciudadana en el subsector minero D.S 028-2008-EM.	El Ministerio de Energía y Minas, a través de la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros (DGAAM), es la autoridad competente para orientar, dirigir y llevar a cabo procesos de participación ciudadana relacionados a las actividades mineras de la mediana y gran minería.
Normas que regulan el Proceso de participación ciudadana en el sub. sector minero R.M N° 304-2008-MEM/DM	Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAAE), es el órgano técnico normativo del Ministerio de Energía y Minas encargado de proponer y evaluar la política, proponer y/o expedir la normatividad necesaria, así como promover la ejecución de actividades orientadas a la conservación y protección del medio ambiente, para el desarrollo sostenible de las actividades energéticas.
Reglamento de participación ciudadana para la realización de actividades de Hidrocarburos D.S N° 012-2008-EM	Oficina General de Gestión Ambiental es el órgano de asesoramiento del MINEM encargado de promover las relaciones armoniosas entre las empresas minero energético y la sociedad civil, incluidos Gobiernos Locales y Regionales.
Reglamento de participación ciudadana para la realización de actividades energéticas dentro de los procedimientos administrativos de los estudios ambientales. R.M 535-2004-MEM/DM.	El gobierno Regional, a través de su instancia correspondiente, es la autoridad competente para orientar, dirigir y llevar a cabo los procesos de participación ciudadana en el ámbito de su competencia.
Decreto Supremo 052-2010-EN: Norma el proceso de acuerdos previos entre los peticionarios mineros y las comunidades del área de influencia.	Defensoría del Pueblo, es un órgano constitucional autónomo creado por la Constitución de 1993. Tiene como funciones: Defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad. Supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal. Supervisar la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.
Reglamento de consulta y participación ciudadana en el procedimiento de aprobación de los estudios ambientales en el sector energía y minas. R.M 596-2002-EM/DM	Organización de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Órgano adscrito al Ministerio del Ambiente. Tiene la responsabilidad de verificar el cumplimiento de la legislación por todas las personas, naturales o jurídicas. Ente rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental del país.

Links útiles:

Consejo de Derechos Humanos

<http://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hrcouncil/>

Relatoría Especial de las Naciones Unidas sobre la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los Pueblos Indígenas

<http://www2.ohchr.org/english/issues/indigenous/rapporteur/>

Relatoría Especial de las Naciones Unidas sobre la situación de los Defensores de Derechos Humanos

<http://www2.ohchr.org/spanish/issues/defenders/index.htm>

Comisión de Expertos en aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT

http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/ApplyingandpromotingInternationalLabourStandards/CommitteeofExperts/lang-es/index.htm

Comisión Interamericana de Derechos Humanos

www.cidh.org

Corte Interamericana de Derechos Humanos

<http://www.corteidh.or.cr/>

Panel de Inspección del Banco Mundial

<http://siteresources.worldbank.org/EXTINSPECTIONPANEL/Resources/Brochurepanishwhole.pdf>

Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos, John Ruggie

<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home>

Instituciones especializadas en la defensa y protección de derechos vulnerados en el marco de las industrias extractivas:

Internacionales:

■ . Fundación para el Debido Proceso Legal (www.dplf.org)

■ . Oxfam (www.oxfamamerica.org)

■ . CIEL (www.ciel.org)

■ . AIDA (www.aida-americas.org)

Nacionales:

■ . Cooperación

■ . DAR, Derecho, Ambiente y Recursos Naturales

■ . SPDA, Sociedad peruana de Derecho Ambiental

■ . IDL, Instituto de defensa Legal

■ . Fedepaz

Bibliografía

- ASTE, Juan y BALVÍN, Doris. "Manual de Incidencia en Conflictos Socioambientales". Editorial Trama, editor: Wilfredo hurtado Suárez. Lima 2001.
- BALVÍN, Doris. "La Negociación en Conflictos Socioambientales". Asociación Civil Labor. Moquegua 2005.
- BEDOYA, César y BERNALES, Antonio. "Manual de Capacitación en Manejo y Resolución de Conflictos Ambientales". CONAM. Lima 1999.
- BEDOYA, César; Caravedo, Javier et al. "Guía Metodológica: Resolución de Conflictos para el Desarrollo Concertado". Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza y Proyecto Fortalece. Lima 2005.
- BEDOYA, César; Caravedo, Javier et al. "Manejo Constructivo de Conflictos y Construcción de Consensos". ProDiálogo. Lima 2007.
- CARAVEDO, Javier y MORENO, Gustavo. "Construcción y Fortalecimiento de Espacios de Diálogo". ProDiálogo. Lima 2007.
- Comisión Andina de Juristas. "Manual para la Construcción de la Paz". Lima (2006)
- GEILFUS, Frans. "Guía Metodológica para el Manejo de Conflictos ambientales y de Recursos Naturales". Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Santiago de los Caballeros, República Dominicana 2002.
- LEVANO, Miguel. "Guía para el abordaje de conflictos". Cooperación. Lima 2000.
- ORMACHEA, Iván. "Guía para el manejo y resolución de conflictos en el Sistema Penitenciario". Defensoría del pueblo. Lima 2004.
- ORTIZ, Pablo. "Tratamiento Comunitario de Conflictos Sociambientales". PLASA, PNUD, FMAM, SGP. Quito 2007
- LOPEZ, Tito. "Análisis del conflicto en el ámbito comunitario; transformación del conflicto; comunicación y conflicto". InWent, GTZ, Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo.
- MATIRU, Violet. "Conflictos y manejo de recursos naturales". Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma 2001.
- WILHELMI, Nikolai. "Manual de Gestión de Conflictos Sociales". Comisión Andina de Juristas. Lima 2010. rtiz-T Pablo. Globalización y Conflictos Socioambientales. Quito: FAO-FTTP Maanarac-Abya-Ayala, 1997.
- Homer-Dixon, Thomas F. Environmental, Scarcity, and Violence. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1999.
- Kahane, Adam. Cómo resolver problemas complejos. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 2006.
- PRUIT Bettye y THOMAS Philip. Diálogo Democrático Un Manual para Practicantes. Idea Internacional, PNUD, y OAS; 2007. Estocolmo

