



## MANUALES DE CAPACITACIÓN

### **Transformación de Conflictos Socioambientales**

Conceptos, análisis y diseño de una estrategia de intervención



# **Transformación de Conflictos Socioambientales**

Conceptos, análisis y diseño de una estrategia de intervención

**Serie Manuales de Capacitación**

Proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental de Recursos Naturales en los Países Andinos (DIRMAPA)

## Autor

### Fundación Futuro Latinoamericano

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) es una organización privada sin fines de lucro creada en 1993 y constituida en 1994 después de la histórica Cumbre de la Tierra. Tiene su sede en Quito, Ecuador y bases operacionales en Panamá y Uruguay. Su misión es trabajar hacia el desarrollo sostenible en América Latina a través del diálogo constructivo y la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la participación ciudadana y mejora de las capacidades políticas e institucionales.

FFLA trabaja en América Latina en Iniciativas Estratégicas y servicios de Respuesta a la Demanda que se centran en la transformación de los conflictos relacionados con los recursos naturales, la gobernanza ambiental, la cooperación entre la sociedad civil y los gobiernos en toda la región en temas relevantes para el desarrollo sostenible, incluida la extracción de recursos naturales, conflictos socioambientales y el cambio climático. Además, brinda capacitación, facilitación y servicios de asesoramiento en las áreas relacionadas. Mayor información: [www.ffla.net](http://www.ffla.net)

### © GIZ GmbH–Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

Fon +49 228 4460 - 0

Fax +49 228 4460 - 1766

[www.giz.de](http://www.giz.de)

Kompetenzcenter Regionale HCD-Programme Lateinamerika/ Karibik 25A0

Regionalabteilung Mexiko, Zentralamerika, Karibik

Feldafing, Alemania

### Jefe de Proyecto

Hartmul Gast

### Coordinación Técnica Regional del Programa AACC

Yenny Melgar Hermoza

### Autor

Fundación Futuro Latinoamericano

### Edición digital

Yenny Melgar Hermoza, Ricardo Carrera Salazar

Perú, setiembre 2013

---

1 Este manual es un producto colectivo de los miembros de la Fundación Futuro Latinoamericano. El original es el Manual de Capacitación : Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales, cuyos autores son Juan Dumas, Yolanda Kakabadse, Pippa Heylings y Patricio Cabrera. Para el curso virtual de DIR-MAPA, aportaron y actualizaron el manual Volker Frank, Mariana Curi y Patricio Cabrera.

# Indice

|  |    |
|--|----|
| <b>Presentación</b>  | 7  |
| <b>Introducción</b>  | 9  |
| <b>Módulo 1: El contexto: Desarrollo sostenible y gobernanza ambiental</b>   | 11 |
| Desarrollo sostenible  | 11 |
| Gobernanza ambiental   | 14 |
| Bibliografía   | 18 |
| <b>Módulo 2: El conflicto y su transformación</b>  | 19 |
| Definiciones y conceptos principales   | 19 |
| Causas de los conflictos   | 21 |
| Características de los conflictos  | 25 |
| Rol del conflicto en la sociedad   | 26 |
| Las actitudes frente a un conflicto  | 26 |
| La evolución de un conflicto   | 27 |
| Transformación de conflictos   | 29 |
| Conflicto y cambio   | 30 |
| Los procesos colaborativos - el enfoque de la Fundación Futuro Latinoamericano   | 31 |
| Bibliografía   | 32 |
| <b>Módulo 3: Análisis de conflicto</b>   | 35 |
| Análisis de conflicto  | 35 |
| Primera versión del conflicto  | 35 |
| Recolección de información   | 36 |
| Conclusiones sobre posibilidad, conveniencia y capacidad   | 38 |
| Uso y comunicación de información generada   | 39 |
| Técnicas para recolectar información   | 39 |
| Herramientas para el análisis  | 40 |
| Bibliografía   | 42 |
| <b>Módulo 4: Diseño de la estrategia de intervención para un proceso de diálogo y negociación colaborativa hacia la transformación de un conflicto</b> | 47 |
| Redefinición constructiva del conflicto  | 47 |
| Identificación de metas del proceso  | 48 |
| Evaluación de condicionamientos externos   | 48 |
| Conexión del proceso con el sistema formal de toma de decisiones   | 48 |
| Convocatoria   | 49 |
| Estructura de la participación   | 49 |
| Roles  | 50 |
| Las reglas de "juego"  | 50 |
| La preparación   | 51 |
| Bibliografía   | 52 |



## Presentación

Este manual es la base conceptual y de contenidos de un curso regional de aprendizaje realizado en el marco del Proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental de Recursos Naturales en los Países Andinos (DIRMAPA) de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

El Proyecto DIRMAPA tiene como objetivo el fortalecimiento de las capacidades de los actores estatales y no estatales en los países participantes (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia), en particular de los gobiernos regionales y locales, para que puedan gestionar de mejor forma los conflictos socioambientales.

Desde este proyecto se plantea que si se generan mayores capacidades de los gobiernos locales y regionales en el contexto de descentralización, podrían mejorarse las condiciones para la prevención y la resolución de los conflictos socioambientales. Esas capacidades deben incluir diversos instrumentos que faciliten el análisis de los problemas así como propicien la participación de los diversos actores involucrados, en particular de la sociedad civil. Se trata de tener capacidades para reconocer un potencial conflicto y participar en los procesos de forma preventiva.

La actuación del proyecto se enfoca en el fortalecimiento de capacidades institucionales para la puesta en práctica de políticas ambien-

tales consistentes, así como para el fomento de la cooperación con los diversos actores involucrados, en la búsqueda de abordar los conflictos socioambientales con metodologías e instrumentos que contribuyan a su prevención.

El enfoque del proyecto es que la buena gestión de los recursos naturales y del ambiente actúe como el elemento fundamental para la prevención de conflictos. Ya sea entendido como formulación de políticas de ordenamiento territorial y su correspondiente normatividad, recursos e instrumentos. O como la búsqueda de una mayor participación de la sociedad civil, autoridades locales y organizaciones sociales e indígenas en los procesos de planificación y decisión sobre la gestión ambiental y de los recursos naturales.

Esperamos que este manual sea útil para capacitaciones a todos los niveles en los Andes y que sirva como fuente de información temática para los mediadores, multiplicadores y grupos meta.

Hartmut Gast  
Director Programa AACC  
GIZ GmbH  
Feldafing, Alemania





## Introducción

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental y de Recursos Naturales en los Países Andinos (DIRMAPA) han colaborado para poder difundir experticia y conocimiento alrededor del tema Transformación de Conflictos Socioambientales en un curso virtual. Esta colaboración se enmarca en uno de los objetivos institucionales de FFLA que es generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades. El proyecto DIRMAPA tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los actores estatales y no estatales en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, con énfasis en los gobiernos subnacionales, para que éstos puedan gestionar de mejor manera los conflictos ambientales.

El documento está dividido en cuatro módulos. En el primero, proporcionamos un marco referencial en torno al Desarrollo Sostenible y la Gobernanza Ambiental, que consideramos como el paraguas para la transformación de conflictos socioambientales. 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 del análisis de conflictos y el diseño de una estrategia de intervención. El módulo 3, inicia con una in-

troducción en el análisis y recolección de información tanto de los/las 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.).

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. 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 2500 participantes que han recibido los cursos dictados por FFLA a lo largo de sus veinte años de trayectoria.



# Módulo 1: El contexto: Desarrollo sostenible y gobernanza ambiental

## Objetivos de aprendizaje del módulo 1

- Los y las participantes entienden el concepto de desarrollo sostenible en el marco de la conferencia Río + 20.
- Los y las participantes reconocen la importancia de procesos colaborativos para lograr la integralidad del desarrollo sostenible.
- Los y las participantes saben los elementos básicos de sistemas de buena gobernanza.
- Los y las participantes identifican sistemas de gobernanza ambiental en sus países.

La conferencia de Río + 20, celebrada en junio de 2012, 20 años después de la histórica conferencia de Río en el 92, produjo un documento denominado “El Futuro que queremos” en el que se ratifican los principios de Río 92 y se ratifica la voluntad política de avanzar hacia un desarrollo sostenible, evidenciándose la vigencia del paradigma de la sostenibilidad y sus postulados como alternativa para un cambio estructural de la situación de crisis sistémica que se vive actualmente escala planetaria.

## Desarrollo sostenible

Cuando hablamos de desarrollo sostenible, nos referimos a un desarrollo que busca el equilibrio entre cinco dimensiones esenciales: la económica, la social, la ambiental, la política y la cultural, 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 signifi-

cado 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.

En los últimos años, el fenómeno del Cambio Climático se ha acelerado, y sus efectos han complejizado la agenda de desarrollo a escala global incorporando costos y desafíos importantes para todos los Estados; en el caso de los países en desarrollo, dificulta la lucha contra la pobreza, toda vez que las comunidades y poblaciones más pobres son también las más vulnerables a los impactos del cambio climático y la diversidad de ecosistemas se encuentran también frente a grandes amenazas y desafíos.

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

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.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Superficie terrestre:</b><br/>Se han convertido más tierras para cultivo en los 30 años desde 1950 que en los 150 años entre 1700 and 1850.</p>   | <p><b>Ríos y costas:</b><br/>20% de los arrecifes de corales se perdieron y 20% han sido degradados en las últimas décadas.<br/><br/>35% de los manglares se han perdido en las últimas décadas.</p>  |
| <p><b>Biodiversidad:</b><br/>Entre el 10 y el 30% de las especies de mamíferos, aves y anfibios están amenazadas de extinción.<br/><br/>La diversidad de genes, poblaciones y la extensión de los ecosistemas en estado casi natural está en declive en casi todo el mundo.</p>   | <p><b>Regulación de riesgos naturales:</b><br/>La capacidad de los ecosistemas de amortiguar los eventos extremos ha disminuido por la pérdida de humedales, bosques y manglares.</p>   |
| <p><b>Agua dulce:</b><br/>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.<br/><br/>Un quinto de la humanidad no tiene ya acceso al agua potable<sup>7</sup>.</p>  | <p><b>Bosques:</b><br/>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>.<br/><br/>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.</p> |
| <p><b>Cambio climático:</b><br/>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>.<br/><br/>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>.<br/><br/>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>.<br/><br/>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.<br/><br/>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 con-</p> |   |

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.

sumidores 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>.

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>.

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, el juicio de ciudadanos por jueces sin rostro en Colombia o en Perú, 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 ve-

ces, mientras que los muertos por guerras aumentaron 22,4 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>.

En los últimos años se ha incrementado la conciencia de la sociedad sobre la necesidad de un cambio estructural del modelo de desarrollo imperante, con un enfoque más integral e integrador, que cambie sustancialmente los patrones de producción y consumo y las relaciones entre los seres humanos y con la naturaleza.

El enfoque integral del paradigma de la sostenibilidad, plantea varios desafíos que deben ser encarados por los diferentes sectores de la sociedad, tanto públicos como privados y sociales. El desafío más importante es mejorar integralmente las condiciones de vida y bienestar de las generaciones actuales y futuras, con base en un esfuerzo de articulación y complementariedad significativo.

Dicha articulación complementaria requiere de un encuentro intercultural diverso, de ahí la

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

16 Millenium Ecosystem Assessment, 2005.

importancia de la participación y el diálogo multisectorial que considere a los diferentes actores tanto estatales como sociales y comunitarios, y tome en cuenta las propuestas de diferentes movimientos sociales y grupos vulnerables, generalmente no incluidos en las decisiones, como los jóvenes y sus neo-culturas; las mujeres, y que privilegie también 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 .

La sostenibilidad, 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 y a las oportunidades. Para ello, una sociedad sana, educada y participativa; una institucionalidad fuerte; un adecuado manejo de los recursos naturales; y 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 reducir las asimetrías, lo que redundará en un crecimiento económico equilibrado, en un manejo sostenible de los recursos naturales y en una distribución equitativa del ingreso; entonces podremos decir que estamos dando pasos importantes hacia el logro del desarrollo sostenible.

En esta línea, uno de los requisitos ineludibles, 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>.

## Gobernanza Ambiental

La situación actual hace que nos preguntemos: ¿quiénes entonces son los responsables por 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 pueda 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 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.

FFLA concibe una “Buena Gobernanza” como sistema de mecanismos, procesos e instituciones que se rige bajo los siguientes principios: Participación (legitimidad y voz de los actores involucrados), Rendición de cuentas, Desempeño (capacidades para cumplir roles y responsabilidades con eficiencia y eficacia), Equidad, Interculturalidad, Dirección.

Los principios básicos de buena gobernanza, pueden ser tomados como indicadores que nos guían para determinar si los/as jugadores

18 Idem.

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

20 FFLA, Manual de Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales. 2010.

están 'jugando limpio', y que nos ayudan a medir la calidad del sistema de gobernanza, es decir, a verificar si todos esos componentes de un sistema de gobernanza están funcionando bien o mal:

- 1) **Legitimidad y voz:** ¿Hay la suficiente participación y la suficiente 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?
- 2) **Rendición de cuentas:** ¿Todos/as los/as actores estamos siendo transparentes y rindiendo cuentas de nuestras acciones?
- 3) **Desempeño:** ¿Estamos siendo eficaces y eficientes para hacer lo que tenemos que hacer en función de lo planificado?
- 4) **Justicia social:** ¿Estamos aplicando las normas de juego que fijamos y estamos siendo equitativos?
- 5) **Dirección:** ¿Estamos todos los actores trabajando con una visión conjunta y estratégica?<sup>21</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 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.

Para entender de manera más simple este concepto, FFLA utiliza una analogía entre un partido de fútbol y un sistema de gobernanza<sup>22</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 se aprecian en el cuadro abajo.

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

| Partido de fútbol          | Sistema de Gobernanza  |
|----------------------------|--|
| La cancha =                | La delimitación del espacio geográfico (territorio) 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.  |

21 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.  
 22 Pippa Heylings, Gobernanza de las áreas protegidas, FFLA 2007.

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, lo 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 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 que directa o indirectamente influyen en la toma de decisiones?
- ¿Quiénes son los 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 que determinan además las sanciones, los incentivos y los desincentivos para el cumplimiento de las reglas.

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

- ¿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 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 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 **hinchas**, que son las ‘bases’ representadas por los jugadores en la toma de decisiones y también los 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>23</sup>.

Finalmente, se habla de los **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 hídricos)?
- ¿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 en 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 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 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.

Un sistema de gobernanza entonces tiene los siguientes componentes:

1. Los marcos jurídico-institucionales, es decir las reglas existentes.
2. Las escalas de autoridad sobre los recursos naturales.
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 naturales.
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>24</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

23 Reiban, Miriam y otras, Género y Medio Ambiente.

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

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.

## Bibliografía

**Agenda 21**, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas, Río de Janeiro, 1992

**Curi, Marianela**, Retos del Desarrollo Sostenible, en: Visiones de Futuro, ILDIS, La Paz, 2002

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

**Declaración de Principios para el desarrollo sostenible**, Río 92, Naciones Unidas, Río de Janeiro, 1992.

**Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe**, Seguimiento de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo post 2015 y Río+20, Naciones Unidas, CEPAL, 2013.

**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 Interna-

cional del Reino Unido (DFID), Quito, Ecuador, 2008.

**El Futuro que queremos**, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible Río+20, Naciones Unidas, Río de Janeiro, 2012

**FFLA**, Manual de Diálogo y Negociación Colaborativa para la Transformación de Conflictos Socioambientales. 2010.

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

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

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

**Millenium Ecosystem Assessment**, 2005

**Our Common Future**, The Brundtland Report, 1987.

**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 vales and conserves nature, Briefing note 7, 2004.

**Reiban, Miriam y otras**, Género y Medio Ambiente, Universidad de Cuenca, mayo de 2006.

## Módulo 2: El conflicto y su transformación

### Objetivos de aprendizaje del módulo 2

- Las y los participantes conocen los conceptos básicos de la transformación de conflictos;
- Las y los participantes identifican actitudes de actores frente a un conflicto en conflictos socioambientales;
- Las y los participantes pueden diferenciar entre diferentes enfoques de gestión de conflictos;
- Las y los participantes reconocen la diversidad de estrategias y acciones de los actores en situaciones de conflictividad.

En el presente módulo analizaremos distintos conceptos alrededor del conflicto, que darán el marco para posteriormente adentrar en el proceso de gestión y transformación de los conflictos.

En este módulo se revisa:

- 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

### 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 Socioambiental<sup>28</sup> es: “una afectación objetiva al ambiente y los recursos naturales”, 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 pue-

25 Definición de la Fundación Cambio Democrático de Argentina.

26 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.

27 Definición adoptada por el Grupo Confluencias (2005) e incorporada a la propuesta de Marco Conceptual para la publicación “Encrucijadas 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.

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

den 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.

La diferencia entre problema y conflicto también es importante porque los abordajes son diferentes. Frente a un problema ambiental, se aplica mecanismos de remediación ambiental como tratamiento de aguas, lavado de superficies o gestión de desechos. El conflicto socioambiental requiere otros abordajes como procesos de diálogo, mediación o negociación. En algunos casos, el acuerdo logrado en el marco de la gestión del conflicto incluye el tratamiento del problema ambiental.

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 también 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 haya 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 los que 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.

En la explicación de las herramientas profundizaremos el análisis de los actores. No obstante, vale mencionar que existen otras formas de diferenciar entre los actores.

Por dos razones es importante incluir la variable de la cultura en el análisis de actores. Por un lado, hacemos el análisis a través de nuestros lentes culturales con el riesgo de no considerar características ajenas a nuestra percepción cultural. Por eso, “un análisis cultural requiere, en primer lugar, suspender todo tipo de juicio en momentos de no-comprensión. El analista debe mantenerse vigilante a lo que resulte desconcertante (...). El análisis cultural (...) es una manera de comprender como normal algo que al principio nos pareció extraño. Es una manera de hacer transparente lo opaco”<sup>31</sup>. También, el facilitador externo debe preguntarse si su propia identidad cultural reduce o aumenta la probabilidad de éxito de su intervención como tercero neutral<sup>32</sup>.

Los conflictos socioambientales 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

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

30 Citado por: Reiban, Miriam y otras.

31 Kevin Avruch y Peter Black: la resolución de conflictos en marcos interculturales: problemas y perspectivas, sin año.

32 Michelle LeBaron, Transforming cultural conflict in an age of complexity, Berghof Handbook for Conflict Transformation, 2003.

### Conflictos por recursos hídricos y la afectación de las mujeres

Desde el enfoque de género, el aspecto más mencionado en un estudio sobre conflictos socioambientales en la frontera Ecuador - Colombia (Frank 2009) fue que la contaminación del agua afecta sobre todo a las mujeres, ya que generalmente ellas son las encargadas de las tareas domésticas como el lavado de ropa y la preparación de alimentos, el cuidado de los cultivos cercanos y de los niños y las niñas (Real & Rodríguez 2007). En una entrevista realizada en la provincia de Sucumbios se destaca la afectación particular de las mujeres por la contaminación de ríos, ya que:

*“por el rol tradicional que cumple la mujer dentro de la familia - el tema de cuidado de la familia - es ella quien tiene que ir a acarrear el agua mucho más lejos. No es que estamos de acuerdo con este rol tradicional pero es lo que pasa en la práctica. Las mujeres son las que tienen que duplicar sus horas de trabajo para conseguir un agua más limpia, o cuando se afectan los cultivos, la economía se ve afectada”.*

Al leer esta cita, parece que el conflicto no gestionado resulta en una sobrecarga de trabajo para las mujeres. Otra hipótesis es que los hombres como tomadores de decisiones principales a nivel comunitario no aplican estrategias de gestión de conflictos, ya que el conflicto afecta otro grupo de la sociedad sin poder de decisión. La pregunta es si, en el caso de que fueran los hombres quienes tuvieran que duplicar su trabajo, las instancias comunitarias de decisión serían más proactivas en la gestión de los conflictos causados por la contaminación del agua.

En la provincia de Esmeraldas, se tiene una perspectiva similar sobre la afectación de la mujer por la contaminación del agua. En una entrevista se constata que “los hombres salen a trabajar, pero son las mujeres quienes tienen que sacar agua para cocinar y lavar. Pocas veces piden tanqueros, puesto que el costo es muy alto”. Otro entrevistado menciona que “las mujeres están muy metidas en el tema del agua, sobre todo en el uso doméstico” y agrega que son los hombres que riegan los pesticidas y contaminan a los otros familiares. Esta observación está relacionada con la división de trabajo en el área rural, en el que la mujer trabaja la huerta cerca de la casa mientras que el hombre maneja los cultivos más extensos y más alejados.

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>33</sup>.

Las consecuencias de este momento de crisis pueden ser:

- Represión Policial
- Polarización y violencia
- Soluciones negociadas bajo presión
- Recrudescimiento de medidas de hecho

Si hablamos de violencia tenemos que diferenciar entre diferentes tipos de violencia. La situación de crisis se caracteriza por la violencia directa, entendida como el acto físico, psicológico o sexual que se ejerce sobre otras personas con el fin de imponer las cosas que uno quiere.

Para Johan Galtung, la violencia es como un iceberg<sup>34</sup>. Solamente vemos una pequeña parte, la que se encuentra sobre el nivel del agua, mientras la mayor parte no se visualiza.

La parte visible es la violencia directa, que se da fundamentalmente por los comportamientos violentos del ser humano mientras que la parte invisible es la violencia estructural y la violencia cultural.

La violencia directa refuerza la violencia estructural (la pobreza, exclusión, la marginalización, discriminación, explotación), y la violencia estructural refuerza la violencia cultural (machismo, patriarcado, adultocentrismo, antropocentrismo racismo, desigualdades sociales, valores y creencias discriminatorias y excluyentes) y viceversa, creándose un círculo vicioso. La sociedad está acostumbrada a actuar sobre la parte visible, desatendiendo la parte invisible. Pero, de acuerdo a este autor, es necesario trabajar en la esfera de la violencia estructural y cultural, que permita hacer cambios en las raíces y a largo plazo.

### Causas de los conflictos

Existe una serie de factores que pueden dar lugar a los conflictos, que los podemos clasificar en causas estructurales y causas próximas.

33 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.

34 Johan Galtung Conflict Transformation by peaceful means, Transcend Manual, United Nations, 2000.

### La importancia de la interculturalidad en la transformación de conflictos socioambientales

Rodríguez y Robledo (2012) comparan dos casos de la transformación de conflictos desde la construcción de interculturalidad. El primer caso se refiere a una experiencia en marcha en el Parque Nacional Canaima, Sitio de Patrimonio Natural de la Humanidad y parte del territorio ancestral del Pueblo Pemón, donde desde 1999 se ha venido trabajando en una serie de procesos interconectados, algunos surgidos desde las bases y otros facilitados por actores externos, que en su conjunto han apuntado a la revalorización cultural como estrategia de fortalecimiento de la capacidad de diálogo y negociación de los Pemón con otros actores sobre visiones de conservación y desarrollo en el área. El segundo caso se refiere a una experiencia piloto en proceso en Argentina, que se da en el marco de la implementación de la Estrategia de Corredores de Conservación en el Gran Chaco en la que se viene identificando y generando condiciones sociopolíticas para hacer viable la planificación de uno de los territorios involucrados en el corredor con un enfoque intercultural.

En el caso de Venezuela, la promoción del diálogo al interior del pueblo Pemón ha fortalecido su capacidad de análisis crítico, así como su identidad individual y colectiva. Este fortalecimiento ha resultado en una cierta nivelación de las relaciones de poder en los conflictos existentes. Con visiones claramente articuladas sobre su situación actual y visiones de futuro, algunos Pemón han mejorado su capacidad de deliberación pública y han ido fortaleciendo su capacidad organizativa y de autogestión para ir construyendo su futuro deseado.

En el caso argentino, la intervención propone identificar y generar las condiciones necesarias para que los procesos de diálogo y concertación que se den en el marco de la implementación de la estrategia de conservación puedan desarrollarse sobre la base de un conocimiento profundo de las visiones, necesidades y expectativas de los actores. Se generaron encuentros intra e inter pueblos para compartir la información sobre la estrategia, canalizar preocupaciones de los pueblos indígenas y brindar espacios de reflexión y construcción de confianza.

A pesar de sus diferencias y particularidades, en ambos casos se ha trabajado a favor de la superación de un desafío común: las relaciones asimétricas de poder que normalmente dominan en las negociaciones sobre, y la planificación de, el desarrollo y la conservación en territorios indígenas. Dado que dichas asimetrías de poder tienen un fuerte componente cultural por el choque entre diferentes sistemas valorativos y de visiones de mundo, el gran desafío es poder avanzar en la construcción diálogos intra e interculturales equitativos y justos, que ayuden a hacer visibles estas diferencias y desde allí renegociar visiones de futuro.

**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>35</sup>.

Hay un sinnúmero de causas estructurales -que caracterizan a las sociedades latinoamericanas- que provocan conflictos<sup>36</sup>.

Esto se explica porque América Latina ostenta el triste record 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<sup>37</sup>. 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.

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

36 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.

37 Aunque la región demuestra una tendencia hacia una mayor igualdad de la distribución de ingresos (contraria a la tendencia en Asia y Europa del Este), aún sigue siendo la región más inequitativa (UNICEF 2012).

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 considerarlos como amenazas 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 supervivencia.

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.

#### Causas estructurales de conflictos de tierra en Guatemala

En su artículo “Cultura Dominante y Cultura Dominada en los Conflictos de Tierra: Casos del Quiché, Guatemala”, los autores Miguel Angel Ajanel de León y Elisabeth Giesel, describe las raíces históricas de los conflictos. El Departamento de Quiché se encuentra en el occidente de Guatemala y es eminentemente rural. De su población de casi 800,000 personas, el 90% son indígenas. 84% de esta población indígena es pobre o extremadamente pobre, mientras que entre la población no-indígena este porcentaje alcanza 51%. Estas cifras de relación entre condición étnica y condición económica reflejan la historia guatemalteca de desigualdad social, exclusión, racismo, y concentración de la propiedad, especialmente la tierra, en pocas manos que perdura hasta hoy. Se remonta a la violenta conquista española. El choque inicial dio como resultado la victoria militar española y el consiguiente aplastamiento del elemento autóctono.

La colonia instaló un sistema sociopolítico de separación entre españoles, criollos, mestizos e indígenas que ideológicamente se basaba en la superioridad de los españoles y sus descendientes sobre los indígenas. La población indígena fue concentrada en “pueblos de indios” que permitieron un estricto control poblacional para asegurar el tributo y la sumisión indígena. Se les dotaba de tierras ejidales alrededor del pueblo para garantizar su subsistencia. Asimismo, los indígenas podían conseguir o legalizar tierras comunales.

Una segunda ola de despojo de tierras indígenas se dio en la época liberal de la República a partir de 1871. El proyecto cafetalero y la correspondiente Reforma Agraria Liberal estimuló un proceso de acumulación privada del suelo a costa de la propiedad comunal indígena. En diez años el país quedó convertido en un conjunto de plantaciones cafetaleras.

Un gobierno reformista nacional en 1952 dictó una Reforma Agraria que ni 2 años después fue frustrada por un gobierno de facto de “contrarrevolución”. En las décadas posteriores se intentó dar una solución “alternativa” al problema de la tierra, es decir una solución que no preveía la expropiación de las tierras de los finqueros, principalmente por medio del reparto de tierras nacionales y baldías. Este intento no daba respuesta al problema estructural.

Los autores describen los diferentes abordajes de los conflictos de tierra y los avances. No obstante, aclaran que ninguno de los conflictos tratados fue resuelto. Una de los factores son las causas estructurales o las raíces históricas de los conflictos. Los autores concluyen que en casos de conflictos complejos y de larga duración, como el de hermanos campesinos indígenas, se requiere incluir un abordaje de trabajo psicosocial de sanación de las heridas sufridas que incluye la concientización sobre causas estructurales del conflicto, incluidos los mecanismos de dominación y subordinación.

El cambio ambiental en nuestra región es tan 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, 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 inicialmente a través de represión policial, y suelen negociar acuerdos bajo presión que son insostenibles y que no se cumplen, frustrando expectativas y ahondando la desconfianza, la polarización y la violencia.

Varios son los factores de escalada que impiden prevenir crisis y violencia. Las instituciones de gobierno han perdido la confianza de la

#### Minería y Conflictos en América Latina

Una tendencia en América Latina es el crecimiento del número de proyectos mineros. El Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) espera un crecimiento futuro, siendo América Latina la región con la mayor cantidad de inversiones en el mundo (ICCM 2012). También, es de esperar una mayor inversión de China que busca asegurarse el acceso a recursos estratégicos que sostenga el crecimiento de su economía.

Los países con mayor producción minera son Brasil, Chile, Perú y México que se ubican entre los 20 países con más producción minera en el mundo. No obstante, el grado de dependencia de las economías de la producción minera es muy diferente. Brasil y México tienen economías diversificadas por lo que el porcentaje del valor de las exportaciones de minerales es relativamente bajo (Brasil: 19%, México: 4.9%, 2010). En cambio, los balances comerciales de Chile y Perú dependen en gran medida de las exportaciones de la minería (Chile: 65.9%, Perú: 62.7%).

Otros países importantes de producción minera en la región son Argentina, Colombia, Venezuela y Bolivia, de los cuáles solamente Colombia depende en gran medida de la minería en el sector de exportación (63.8%). En otros países de la de América Latina (como Ecuador y también en los países centroamericanos) la minería a gran escala está en sus inicios, pero con una proyección de crecimiento.

El crecimiento del número de los proyectos mineros ha resultado en una mayor conflictividad socioambiental en la región. En el caso de Perú, se puede constatar un aumento de conflictos proporcional al crecimiento de la inversión minera. El Observatorio Latinoamericano de Conflictos Socioambientales registra 166 conflictos socioambientales relacionados con la actividad minera en la región, la mayoría de ellas en Perú, Chile y Argentina ([http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal\\_db/](http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal_db/)). Por su dinámica y complejidad, es difícil contar con números exactos de conflictos latentes y manifiestos. No obstante, ya una rápida revisión de artículos en los medios de comunicación demuestra el nivel de conflictividad actual sobre los proyectos mineros, desde la Patagonia Chilena donde se registran fuertes protestas contra una de las minas de carbón más grandes de América Latina hasta México, donde en un contexto de violencia generalizada fueron asesinados dos activistas antiminereros (<http://www.minesandcommunities.org/>).



ciudadanía por haber respondido efectivamente a sus reclamos cuando han sido planteadas 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 complejas que explican las dificultades para el diseño y la implementación de procesos de transformación de conflictos.

## Características de los conflictos<sup>38</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 tratamiento 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;
- irrupción de áreas con valor tradicional y/o sociocultural: desconocimiento del valor simbólico que algunas áreas tienen para los indígenas.

### La comunicación entre los 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 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

38 Esta sección se basa en Carpenter, S. y Kennedy, W. Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988.

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>39</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.

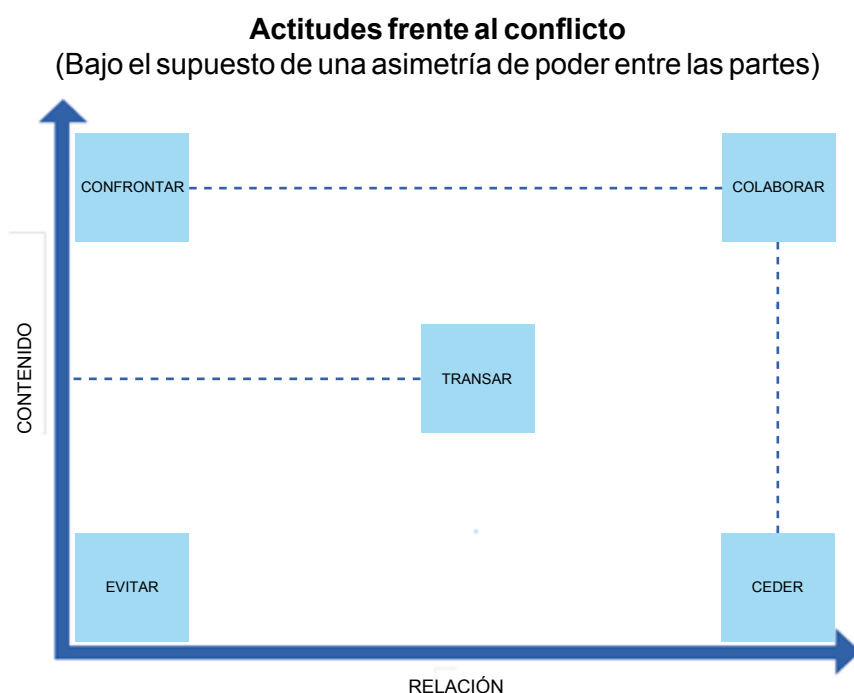
Existen conflictos de todas las dimensiones, de todos los tamaños y de todos los tipos, que, como vimos, pueden haberse producido por razones coyunturales (o próximas) o por

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.

## Las actitudes frente a un conflicto

Si decimos que los conflictos socioambientales giran en torno a uso y acceso a los recursos naturales, estamos hablando de la supervivencia



39 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.

de la gente. Es decir, en los conflictos socio-ambientales 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.

Abajo ilustramos esto con algunos ejemplos muy sencillos y didácticos.

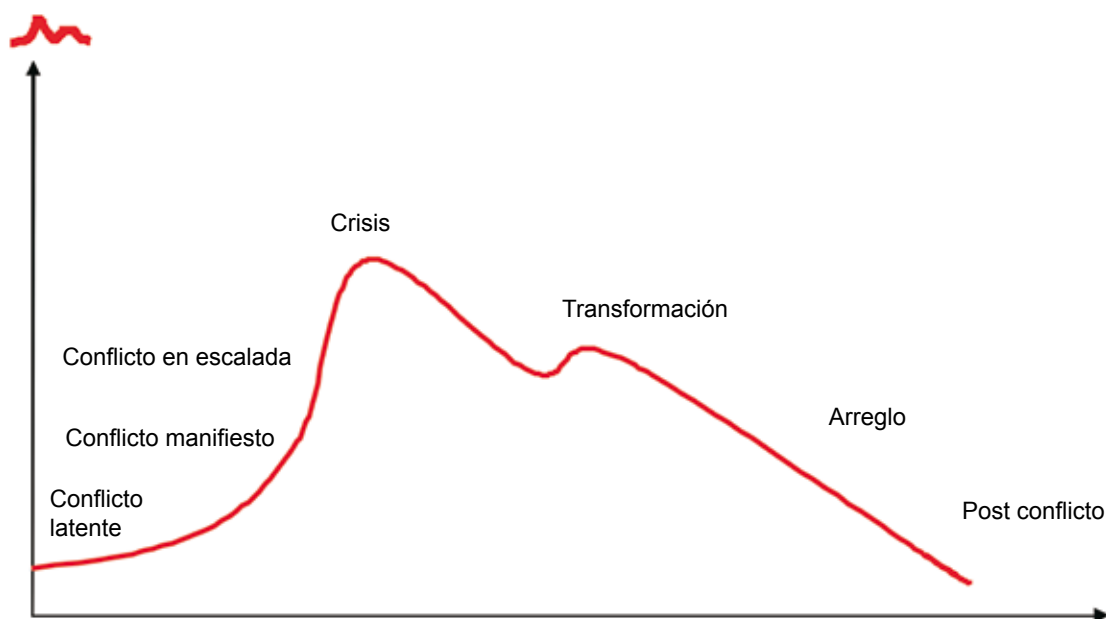
### La evolución de un conflicto<sup>40</sup>

Un conflicto puede pasar por distintas etapas: Conflicto latente, manifiesto, en escalada, crisis, transformación y posconflicto. Generalmente, se busca que el conflicto pueda manifestarse pero que no llegue a la etapa de crisis. El gráfico muestra por cuestiones pedagógicas el esquema de una curva. No obstante, no todos los conflictos deben pasar los diferentes niveles

| Actitud   | Ejemplo   |
|---|---|
| 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 un poquito 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 colaboración, 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.  |

40 Adaptación de Juan Dumas, basado en el modelo de Lederach, Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies, 1998; y adaptación de Volker Frank al modelo de Glasl, Glasl, F. (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater.

## Niveles de Conflictividad



y muchos conflictos “saltan” niveles o regresan a niveles anteriores. De hecho, algunos autores prefieren modelos cíclicos de la dinámica de conflictos. Por ejemplo, Dudouet (2006) propone un modelo que combina la noción de tiempo lineal occidental con otras percepciones del tiempo como cíclico y que muestra el proceso de transformación de conflictos como un proceso complejo, dinámico y de múltiples entradas.

Pero regresamos al modelo lineal. 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 suce-

der en estos casos que la comunidad no cuenta con el mismo nivel del poder que la empresa.

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 y el **conflicto escala**. 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

| Características de un conflicto latente |  |
|---|--|
| <b>Comunicación:</b> Irregular          | Se trata de evitar encuentros con los otros actores. No se participa en las reuniones si están las otras partes del conflicto. Cuando se encuentran hablan lo estrictamente necesario. |
| <b>Percepción:</b> Indecisión           | Se perciben intereses diferentes aparte de los intereses comunes: “Nos diferenciamos en ciertos asuntos”, “no siempre queremos lo mismo”.  |
| <b>Actitud:</b> Apoyar con condiciones  | La ayuda está condicionada a que el otro dé algo a cambio. Se apoyan contra una amenaza externa pero si no hay enemigo común el apoyo se reduce.                                       |
| <b>Coordinación:</b> Con restricción    | Aún existe coordinación en algunas áreas, pero ciertas actividades ya no están acordadas.  |
| <b>Sentimientos:</b> Incomodidad        | Los actores intuyen que “algo anda mal” sin poder decir exactamente que es. Existe cierta confusión e inseguridad.   |

### Características de un conflicto manifiesto

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Comunicación:</b> Cerrada        | Se retienen informaciones que podrían ser de utilidad para la otra parte. No se escucha la opinión del otro sino se repite sus propios argumentos (Ping-Pong de respuestas). Se saludan pero ya no conversan. |
| <b>Percepción:</b> Diferencia       | Se enfoca más en los aspectos diferentes que en los comunes: "Tenemos poco en común", "apuntamos a objetivos diferentes".   |
| <b>Actitud:</b> No apoyar           | Los actores ya no se apoyan ni se aconsejan.  |
| <b>Coordinación:</b> En competencia | Cada uno prefiere hacer las cosas a su manera, dominan las estrategias competitivas.  |
| <b>Sentimientos:</b> Desconfianza   | Se desconfía de las otras partes en conflicto. Se siente preocupación por lo que puede pasar en el futuro. Perciben nerviosismo y tensión.  |

una crisis, donde es posible que se presenten situaciones de violencia. 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 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 va atravesando un conflicto, se la puede visualizar en el gráfico de la página siguiente.

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, mediante la apertura de espacios de diálogo y negociación equitativos y sostenidos, con base en el reconocimiento de la otra parte como actor social legítimo, 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>41</sup> Johan Galtung diferencia entre los efectos visibles e invisibles de la violencia, agregando que los últimos pueden ser a largo plazo más importantes.

### Transformación de conflictos

El enfoque de transformación de un conflicto<sup>42</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 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.

41 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.

42 J.P. Lederach, Transformación de Conflictos.

| Características de la escalada del conflicto |  |
|--|--|
| <b>Comunicación:</b> Agresiva                | La comunicación se hace agresiva. Se escuchan insultos, acusaciones y amenazas. Los actores se culpan mutuamente de mentirosos y estafadores.  |
| <b>Percepción:</b> Enemistad                 | Se percibe al otro como enemigo y se ve de él solamente las facetas peligrosas y condenables. No se percibe que también estas personas tienen sus elementos buenos. Se exageran las diferencias.                     |
| <b>Actitud:</b> Causar perjuicio             | Se busca arruinar la honorabilidad pública de la otra persona. Se formulan ultimátums y se aplica parte de las amenazas. Por la peligrosidad de las amenazas son cada vez más personas que se meten en el conflicto. |
| <b>Sentimientos:</b> Enojo                   | Desaparece la disposición de buscar soluciones que favorezcan a ambas partes. Sentimientos comunes son miedo, enojo, resignación.  |



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 de cambio constructivos que reducen la violencia e incrementan la justicia.

## Conflicto y cambio

Los conflictos pueden producir impactos a diferentes niveles:



Efectos visibles e invisibles de la violencia<sup>43</sup>

| Aspectos      | Efectos materiales, visibles   | Efectos inmateriales, no visibles   |
|---------------|--|---|
| Naturaleza    | Contaminación, reducción de biodiversidad, sobre explotación de recursos | Menos respeto por la naturaleza   |
| Seres humanos | Número de personas muertas, heridas, desplazadas                         | Traumas, odio, adicción a la venganza y la victoria                                 |
| Sociedad      | Daños materiales a infraestructura                                       | Destrucción de tejido social  |
| Cultura       | Daños irreversibles a patrimonio cultural                                | Cultura de violencia; reducción de capacidad para resolución pacífica de conflictos |

- 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>44</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 di-

recta 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.

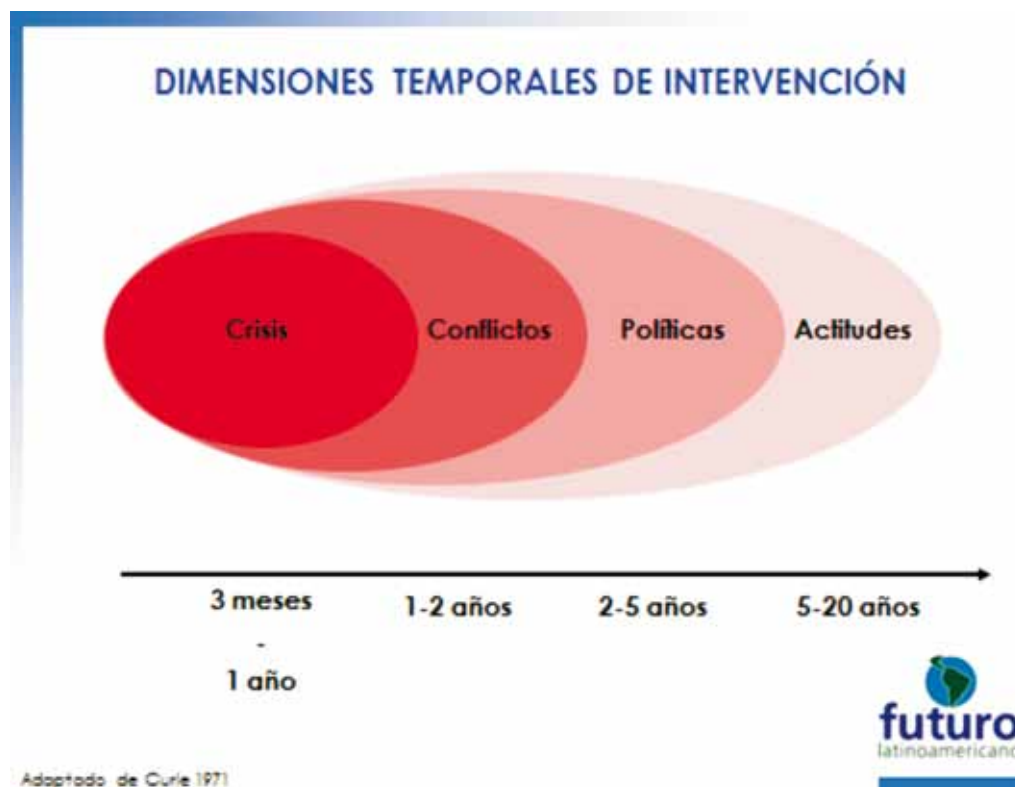
La transformación de conflictos propone procesos de largo alcance para no solamente resolver momentos de crisis y buscar soluciones a conflictos, sino también cambiar las políticas públicas y las actitudes de las personas.

### Los procesos colaborativos - el enfoque de la Fundación Futuro Latinoamericano

En este contexto, entonces, se busca transformar los conflictos y producir un cambio social. FFLA se considera como una organización facilitadora de la transformación de conflictos. 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.

43 Adaptado de Galtung, 2000.

44 León Magdalena: citado por Poats, Susan y otras, Género y Biodiversidad, Randi Randi, 2000.



FFLA cumple un rol de “tercero multiparcial”<sup>45</sup>, es decir, es una organización que trabaja para todos los 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>46</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>47</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>48</sup>, como lo veremos a lo largo del desarrollo del proceso, en el capítulo que sigue.

## Bibliografía

**Ajanel de León, Miguel Anjel y Elisabeth Giesel**, Cultura Dominante y Cultura Dominada en los Conflictos de Tierra: Casos del Quiché, Guatemala, en: Fundación Futuro Latinoamericano (ed): Buenas prácticas de transformación de conflictos socioambientales en América Latina, 2012.

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

45 Tomado de Marinés Suáres, Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas, 1996.

46 Definición de la Fundación Cambio Democrático de Argentina.

47 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.

48 Rodrigo Arce, “Guía del Facilitador”, 2004.



- Carpenter, S. y Kennedy, W.** Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988.
- Correa, Hernán Darío, y Rodríguez, Iokiñe,** Encrucijadas Ambientales en América Latina. Entre el Conflicto y la Colaboración, Universidad para la Paz, Programa CyC, 2006.
- Dudouet, Veronique,** Transitions from Violence to Peace, Berghof Report No. 15, 2006.
- Dumas, Juan,** Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad: Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias, FFLA, 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.
- Frank, V. y Dumas, J.,** Análisis de Paz, Conflictividad y Desarrollo., FFLA, FEPP y Centro Carter, Quito, 2008.
- Frank, Volker,** 2009: Conflictos Socioambientales en la Frontera Norte de Ecuador: Tipos de conflictos y propuestas para su abordaje. FFLA; Quito.
- Fundación Futuro Latinoamericano (ed):** Buenas prácticas de transformación de conflictos socioambientales en América Latina, 2012.
- Galtung, Johan,** Conflict Transformation by peaceful means , Transcend Manual, United Nations, 2000
- Glasl, F. Konfliktmanagement.** Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, 1997.
- Kevin Avruch y Peter Black.** La resolución de conflictos en marcos interculturales: problemas y perspectivas, sin año
- LeBaron, Michelle,** Transforming cultural conflict in an age of complexity, Berghof Handbook for Conflict Transformation, 2003.
- Lederach, Building Peace:** Sustainable Reconciliation in Divided Societies, 1998.
- Lederach, John Paul, y Michelle Maise,** Transformación de Conflictos, sin año.
- Ortiz T., Pablo,** Guía Metodológica para la Gestión Participativa de Conflictos Socioambientales- Abya-Yala, Quito, 2003.
- Poats, Susan y otras,** Género y Biodiversidad, Randi Randi, 2000.
- Rodríguez, Iokiñe y Juliana Robledo.** La transformación de conflictos socioambientales desde la construcción de interculturalidad: ejemplos de Venezuela y Argentina, en: Fundación Futuro Latinoamericano (ed): Buenas prácticas de transformación de conflictos socioambientales en América Latina, 2012.
- Suárez, Marinés,** Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas, 1996.



## Módulo 3: Análisis de Conflicto

### Objetivos de aprendizaje del módulo 3

- Las y los participantes comprenden las cuatro etapas de análisis de conflictos;
- Las y los participantes reconocen la importancia de la diferencia entre posiciones, intereses y necesidades;
- Las y los participantes están familiarizados con el uso de herramientas de análisis de conflicto.

Una vez que contamos con un marco conceptual sobre el conflicto, vamos a abordar el análisis del conflicto.

- Recolección de información.
- Conclusiones sobre posibilidad, conveniencia y capacidad.
- Uso y comunicación de información generada.

### Primera versión del conflicto

Lo primero que haremos es 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 ecuaníme posible, pues debemos tener claro que éste será nuestro primer marco general de referencia. Es importante considerar que la primera historia “coloniza”<sup>49</sup>, es decir, establece un 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 historia que se nos queda grabada, entonces es muy importante 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 conflicto 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, pues los seres humanos nos dejamos llevar mucho por nuestras **percepciones y emociones**; eso 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

### Análisis de Conflicto

A través del análisis 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.

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

- ¿Es posible y conveniente llevar adelante una intervención?
- ¿Contamos con legitimidad y capacidad suficientes para llevar adelante la intervención?
- Si determinamos que es posible y conveniente, ¿cómo lo hacemos?

Nuestra intervención tiene que ser responsable y comprometida, por lo tanto, es fundamental analizar esos aspectos para saber si es que 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 análisis comprende cuatro etapas principales:

- Primera versión del conflicto o análisis preliminar.

49 Tapia, G y Diez, F., Herramientas para trabajar en mediación, Paidós, 1999.

y experiencias, por lo tanto, todo ese bagaje que se va acumulando en la vida hace que cada quien vea las cosas a su propia manera. Los psicólogos sociales sostienen que todo lo que uno va aprendiendo y sumando en la vida determina lo que uno hace, lo que uno dice y lo que uno 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 empezamos a enfocarnos en lo que nos interesa y al resto lo dejamos de lado, imposibilitando la posibilidad de ver la cuestión de manera integral. Eso significa que una persona que esté observando lo mismo que nosotros, puede enfocarse en el elemento que nosotros ya lo desechamos, 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>50</sup>. Asimismo pasa con el tema de las emociones. Frente a un mismo hecho, cada ser humano puede experimentar un sentimiento diferente, 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 multi-parcial.

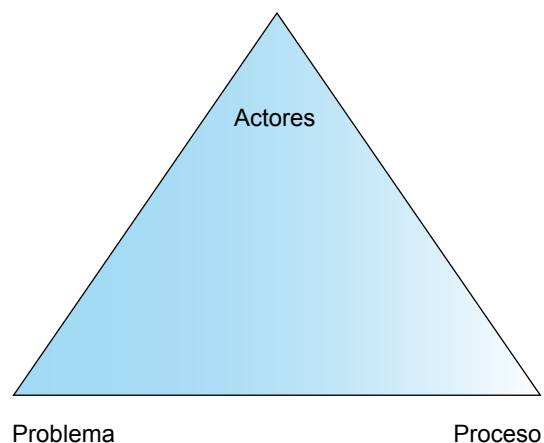
Lo que debe quedar claro es que las percepciones y las emociones juegan un rol importante en el conflicto y la facilitación debe tenerlas en cuenta y saber manejarlas, pues podrían tener una incidencia a lo largo del proceso, desde el análisis del conflicto hasta la implementación de un acuerdo.

## 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, sobre tres asuntos principales del conflicto: cuáles son los/as actores, cuál es el problema y cuáles son los procesos en marcha. Esto lo podemos reflejar en el triángulo del análisis<sup>51</sup>:

## Análisis de los actores

Empezaremos por recolectar información sobre los/as actores. Esta es la información que queremos conocer sobre los/as actores:



- ¿Quiénes son los/as principales actores interesados/as y quiénes son sus representantes? y ¿quiénes son actores secundarios/as? No olvidemos que cuando elegimos a los/as actores con quien 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?

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.

<sup>50</sup> Gladys Adamson, “Psicología Social para Principiantes”, 2005.

<sup>51</sup> Carpenter, S. y Kennedy, W. Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements, 1988.

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

Normalmente, cuando las partes se sientan a la mesa a discutir sobre el conflicto, empiezan manifestando sus posiciones respecto a éste, por ejemplo, es frecuente escuchar 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 tener esa posición son necesidades e intereses implícitos, que la facilitación debe ir descubriendo en el proceso.

Ahora, diferenciamos 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, mayores ingresos<sup>52</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 módulo 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 en el momento en que hacemos 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>53</sup>. Las ventajas de esta definición para su aplicación en el área del análisis de conflictos, se encuentran en su ca-

rácter relacional y situacional. Hablamos de una asimetría de poder si uno o más actores tienen una alta probabilidad de imponer su voluntad.

**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, en cambio, las comunidades, por ejemplo, tienen un fuerte poder social, pues aglutinan mucha gente, tienen un alto grado de convocatoria y mucha 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, entenderla y procesarla. No es suficiente con tener la información, el valor está en la 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 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 multiparcial, vamos a tener que 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 Acto-

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

53 Max Weber, Economía y Sociedad, México, 1977.

res y el Mapa de Relaciones y Poder, que las detallamos más adelante.

## 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 son 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 Ministerio del Ambiente creó un área protegida en una zona amazónica y surgió un conflicto con los campesinos que se quedaron sin posibilidades de poder 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 es 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 tiene que 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 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 va a depender de cada caso.

## Análisis del proceso

Después del análisis de actores y del problema, pasamos al análisis del proceso, para saber qué se ha hecho antes para abordar el conflicto y qué de eso ha tenido 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 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 actores involucrados no estén interesados en resolver sus diferencias sentándose a una mesa de diálogo, sino que lo quieren hacer 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 actores, el problema y el proceso, y determinamos que las partes muestran interés por un espacio de diálogo, vamos a entrar 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 saber 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 bueno entrar en un proceso de diálogo o negociación, pues podría salir 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 próxi-

mo un período electoral que pueda incidir en nuestro proceso?

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

- ¿Una 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?
- ¿Una de las partes quiere sentar un precedente judicial?
- ¿Una de las partes quiere perder antes que llegar a un acuerdo?
- ¿Una parte importante 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 la **capacidad técnica** para conducir la intervención. Las preguntas que nos ayudarán en este análisis son:

- ¿Cómo hemos sido percibidos por los 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, el tiempo del que disponemos y los recursos que podemos conseguir?
- ¿Qué alianzas necesitamos establecer?

## Uso y comunicación de información generada

Las conclusiones que saquemos 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 actores cómo se utilizará y se difundirá

la información que se ha generado 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 que hemos detallado sobre los 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 poder recolectar información a través de entrevistas a los actores, por ejemplo, necesitamos saber comunicarnos de forma efectiva con las personas.

Saber comunicarse de manera efectiva significa:

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

¿Cómo escuchar?

- 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 poder obtener mayor información, y que comienzan con: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Para qué?, ¿Dónde?<sup>54</sup>

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 que obtenemos.

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 que les son relevantes.

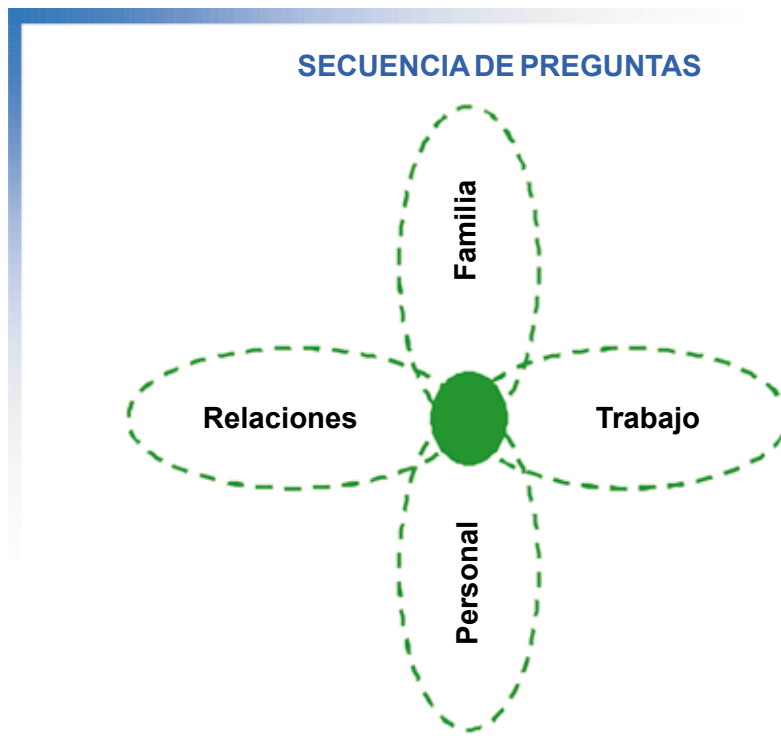
## Herramientas para el Análisis<sup>55</sup>

### Tabla de actores

La primera herramienta es la tabla de actores que permite tener una primera visión sobre las partes en conflicto.

En la siguiente página se presenta un ejemplo ilustrativo de cómo se va llenando la tabla de actores.

### Ejemplo de dimensiones que se pueden explorar con una secuencia de preguntas<sup>56</sup>



<sup>54</sup> Adaptado de Tapia, G y Diez, F., Herramientas para trabajar en mediación, Paidós, 1999.

<sup>55</sup> La descripción de las herramientas está tomada de: Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) y Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN), "Técnicas y Herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad", Quito, 2010

<sup>56</sup> Idem.



|   |   |
|---|---|
| <b>Herramienta:</b>                                 | <b>Tabla de actores</b>   |
| <b>Propósito:</b>                                   | <p>Contar con un mapeo de los intereses, poder, capacidades y agendas de las y los principales actores relevantes.</p> <p>Enfocarse en los/as actores permite a las instituciones de cooperación informarse y profundizar el análisis general del conflicto.</p> <p>Comprender los roles, intereses y capacidades de las y los principales interesados/as en los conflictos.</p>  |
| <b>Cómo aplicar:</b>                                | <p>Identificar:</p> <p><b>Actores primarios/as:</b> son las y los actores directos/as, las partes más visibles, cuyas posiciones están confrontadas y que luchan por el control, uso y/o acceso a elementos materiales o simbólicos.</p> <p><b>Actores secundarios/as:</b> son las y los actores indirectos/as, las instancias, organismos o personas que intervienen en el contexto de conflictividad y, de alguna manera, tienen influencia sobre su dinámica.</p> <p>Para usar la tabla de actores, hay que plantearse las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son las y los actores primarios/as y secundarios/as?</li> <li>• ¿Cuál es el rol de las mujeres y de los hombres?</li> <li>• ¿Hay una participación equitativa de las poblaciones indígenas y afro-ecuatorianas?</li> <li>• ¿Cuáles son las posiciones de las y los actores? (<b>posiciones:</b> lo que se dice que se quiere)</li> <li>• ¿Qué intereses y necesidades tiene cada actor en el conflicto y cómo se manifiestan en la práctica? (<b>interés:</b> lo que está detrás de la posición; <b>necesidad:</b> lo que requiere una persona para vivir dignamente).</li> <li>• ¿Cuáles son las fortalezas de cada grupo a nivel económico, social, legal y técnico?</li> </ul> |
| <b>Interpretación de la información recolectada</b> | <p>El análisis resultante ayuda, por una parte, a identificar quiénes son actores primarios/as y secundarios/as y caracterizarlos/as y, por otra, a establecer su posición e identificar los intereses y las necesidades que tiene cada grupo.</p> <p>El análisis de actores es decisivo en el momento de diseñar estrategias de intervención, ya que define los/as actores que deberían estar presentes en procesos de diálogo, ayuda a proponer actividades previas a procesos de diálogo que apuntan a un mayor equilibrio de poder y sirve como base para reformular el problema</p>  |

### Tabla actores

| Actores   | Posición | Intereses/<br>Necesidades | Poder |        |       |         | Observaciones |
|---|----------|---------------------------|-------|--------|-------|---------|---------------|
|   |          |                           | Econ. | Social | Legal | Técnico |               |
| P<br>r<br>i<br>m<br>a<br>r<br>i<br>o<br>s           |          |                           |       |        |       |         |               |
|   |          |                           |       |        |       |         |               |
|   |          |                           |       |        |       |         |               |
|   |          |                           |       |        |       |         |               |
| S<br>e<br>c<br>u<br>n<br>d<br>a<br>r<br>i<br>o<br>s |          |                           |       |        |       |         |               |
|   |          |                           |       |        |       |         |               |
|   |          |                           |       |        |       |         |               |
|   |          |                           |       |        |       |         |               |

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

| Actores                                   | Posición                                | Intereses/<br>Necesidades   | Poder  |        |       |         | Observaciones |  |
|---|---|---|--|--------|-------|---------|---------------|--|
|   |   |   | Econ.  | Social | Legal | Técnico |               |  |
| P<br>r<br>i<br>m<br>a<br>r<br>i<br>o<br>s | Organización indígena de segundo grado. | Adjudicación bosque protector a favor de la organización indígena de primer grado.<br><br>No co-manejo. | Recuperar territorios ancestrales.<br><br>Conservación.<br><br>Fuente de agua y vida.<br><br>No minería. |        | x     |         |               |  |
|   | Organización indígena de primer grado.  | Adjudicación bosque protector a favor de la organización indígena de primer grado.<br><br>No co-manejo. | Recuperar territorios ancestrales.<br><br>Conservación.<br><br>Fuente de agua y vida.<br><br>No minería. |        | x     |         |               |  |
|   | Oficina local Ministerio del Ambiente.  | Reserva Ecológica.  | Conservación.<br><br>No minería.   |        |       | x       | x             | Apertura para otras figuras jurídicas. |
|   | Organización No Gubernamental.          | Reserva Ecológica.  | Conservación.<br><br>No minería.<br><br>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 recurrir a utilizar el Mapa de Relaciones y Poder, que es una herramienta que sirve para ubicar espacialmente a los actores y determinar dónde se concentran diferentes relaciones entre ellos. Nos muestra las alianzas realizadas entre los actores y la influencia que pueden tener unos sobre otros, los patrones de poder, y potenciales alianzas de cooperación mutua.

Se debe tomar 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.

### Matriz de Causas de Conflictividad

Para conocer más del tema del conflicto, podemos utilizar la matriz de causas.

### Árbol de Causas y Efectos

Otra herramienta para analizar los problemas del conflicto es el árbol de causas y efectos.

### Bibliografía

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

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

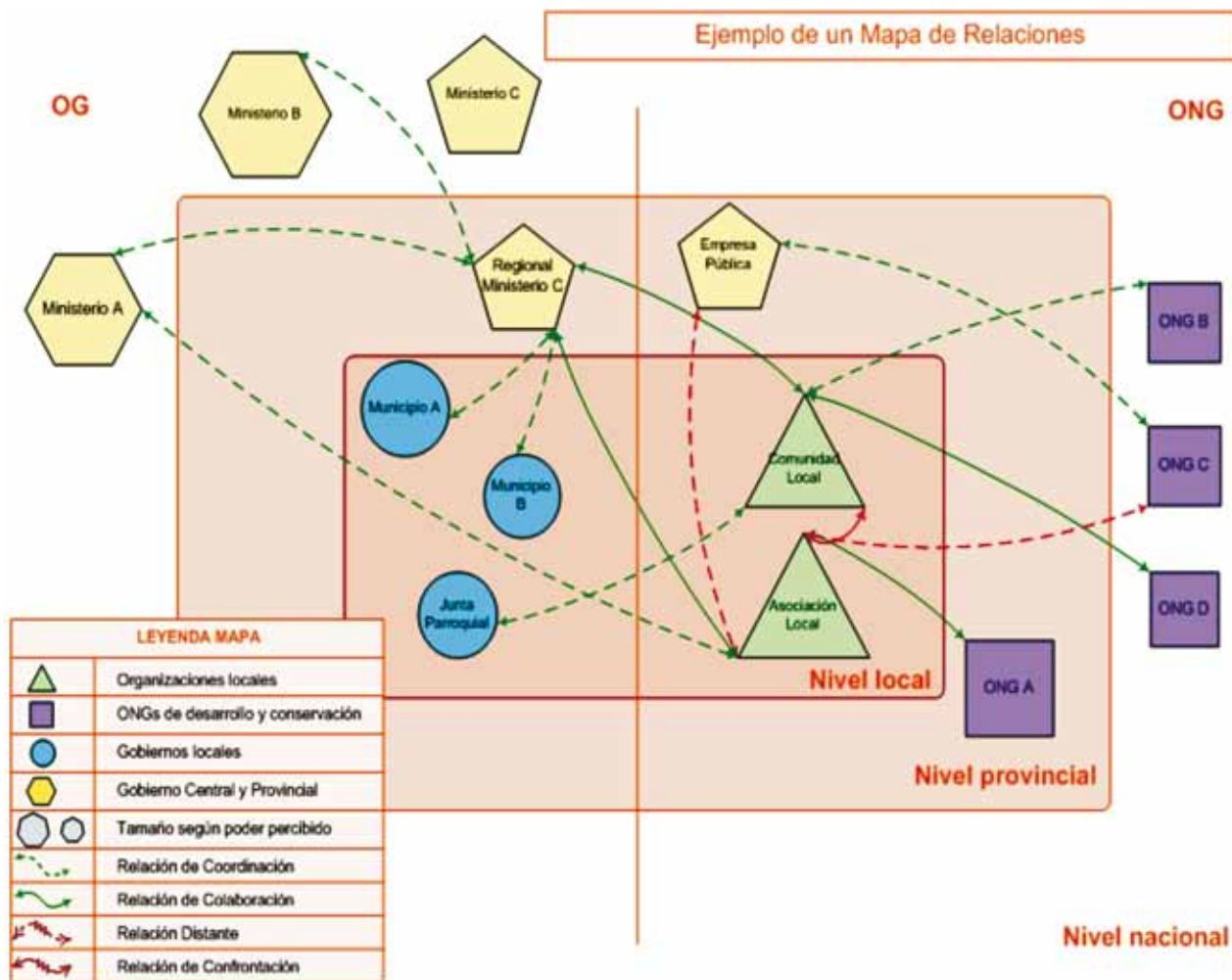
|   |   |
|---|---|
| <b>Herramienta:</b>                                 | <b>Radár de relaciones</b>  |
| <b>Propósito:</b>                                   | <p>Ubicar espacialmente a las y los actores y determinar dónde se concentran diferentes relaciones entre ellos y ellas.</p> <p>Reflejar las alianzas existentes entre las y los actores y la influencia que pueden tener unos/as sobre otros/as, los patrones de poder, y potenciales alianzas de cooperación mutua.</p> <p>Identificar relaciones conflictivas.</p> <p>Desarrollar relaciones cuidadosas y transparentes con todos los sectores, autoridades y poblaciones locales.</p>  |
| <b>Como aplicar:</b>                                | <p>Elaborar un mapa siguiendo estos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazar tres rectángulos concéntricos, uno grande para representar el nivel nacional, uno mediano para el nivel provincial y uno pequeño para el nivel local.</li> <li>• Dividir los rectángulos por la mitad, del lado izquierdo se ubican los actores estatales (organizaciones gubernamentales) y del lado derecho los no gubernamentales (ONGs).</li> <li>• Ubicar a cada actor/grupo identificado (ver tabla de actores) en el nivel que le corresponde y representar las relaciones existentes entre ellos a través de líneas de colores (por ejemplo: las líneas verdes continuas reflejan relaciones de colaboración, las verdes cortadas relaciones de coordinación, las rojas cortadas relaciones distantes, las rojas continuas relaciones de confrontación).</li> <li>• Ubicar la propia institución u organización.</li> <li>• Representar a cada actor con distinta figura y definir qué tipo de poder tiene en función del tamaño de las figuras.</li> </ul> <p>Guiarse con la siguiente pregunta:</p> <p>¿Cuáles son las relaciones existentes dentro de las y los actores y entre ellos y ellas en el contexto de conflictividad?</p> |
| <b>Interpretación de la información recolectada</b> | <p>La información obtenida permitirá comprender las relaciones entre las y los distintos actores y grupos, a partir de lo cual se puede planificar las futuras intervenciones.</p> <p>Permite a las instituciones de cooperación comenzar a construir relaciones con quienes se considere pertinente, lo cual es, en sí mismo, una manera de evitar conflictos; da la oportunidad de identificar socios potenciales, así como personas o grupos que pueden obstaculizar las actividades.</p> <p>Permite comprender las dinámicas intra e intergrupales, las divisiones y alianzas dentro y entre grupos interesados.</p> <p>El análisis de las relaciones mantenidas y el nivel de poder ejercido por los grupos históricamente más vulnerables (jóvenes, mujeres, poblaciones indígenas y afroecuatorianas) permite evidenciar dónde se necesitan acciones de empoderamiento dirigidas a dichos grupos y cuáles son potenciales o actuales agentes de paz.</p>   |
| <b>Cuándo usar la herramienta</b>                   | Después de contar con la tabla de actores.  |

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

Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) y Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN), "Técnicas y Herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad", Quito, 2010

Tapia, G y Diez, F., Herramientas para trabajar en mediación, Paidós, 1999.

Weber, Max, Economía y Sociedad, México, 1977.



|   |   |
|---|---|
| <b>Herramienta:</b>                                 | <b>Matriz de causas de conflictividad</b>   |
| <b>Propósito:</b>                                   | <p>Identificar las causas de la conflictividad, que son el resultado de una interacción y superposición compleja de varios factores interrelacionados y multicausales entre los que debe establecerse prioridades en términos de su importancia.</p> <p>Hay diferencia entre causas estructurales y causas próximas. Las primeras son factores que no dependen principalmente de las y los actores directos/as de un conflicto sino de la forma en la que está estructurada la sociedad en la que viven. Las causas próximas, en cambio, son las manifestaciones más visibles del conflicto, operadas por las relaciones entabladas entre sus actores directos/as (ver herramienta árbol de causas y efectos).</p> <p>La matriz de causas de conflictividad ayudará a identificar respuestas que aborden las causas, considerando los distintos niveles de acción necesarios.</p> |
| <b>Cómo aplicar:</b>                                | <p>Dividir la tabla en niveles: internacional, nacional, provincial y local, e identificar las causas que pueden ser estructurales o próximas y que pueden ser definidas según distintos ámbitos: seguridad, política, justicia, economía, interculturalidad, social, ambiental, generacional, de género, etc.</p> <p>La pregunta guía es: ¿Cuáles son las causas más importantes para la escalada de los conflictos y para que los conflictos lleguen a niveles de violencia?</p>  |
| <b>Interpretación de la información recolectada</b> | A partir de estos resultados, durante el diseño de la intervención se decide cuáles de las causas se atenderán y a qué nivel, y qué causas seguirán teniendo efectos sobre la dinámica conflictiva.   |
| <b>Cuándo usar la herramienta</b>                   | El análisis de las causas determina el nivel de los ajustes y estrategias de la acción. Se lo recomienda sobre todo en la fase de planificación de la acción.   |

|               | Seguridad | Política | Justicia | Economía | Social | Ambiental | Situación de género |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|--------|-----------|---------------------|
| Internacional |           |          |          |          |        |           |                     |
| Nacional      |           |          |          |          |        |           |                     |
| Provincial    |           |          |          |          |        |           |                     |
| Local         |           |          |          |          |        |           |                     |

|   |   |
|---|---|
| <b>Herramienta:</b>                                 | <b>Árbol de causas y efectos</b>  |
| <b>Propósito:</b>                                   | Permite diferenciar causas estructurales y próximas de la conflictividad e ilustra los efectos de la escalada de la conflictividad, orientando las estrategias hacia las raíces de los conflictos. Además, ayuda a establecer las posibles relaciones y conexiones entre diferentes grupos de causas, reconociendo la multi-dimensionalidad de los conflictos.  |
| <b>Como aplicar:</b>                                | <p>Identificar las causas estructurales, las causas próximas y los efectos, y ubicarlos en un árbol en el cual: las raíces representan causas estructurales y próximas, el tronco el conflicto en sí y las ramas los efectos de esta conflictividad.</p> <p>Causas estructurales (raíces): Se trata de factores dominantes que hacen parte de las políticas estatales, las estructuras y el tejido de una sociedad. Por ejemplo: grupos excluidos de la participación política, falta de oportunidades económicas o sociales; corrupción sistémica; o una distribución desigual de recursos naturales; estereotipos y prejuicios entre las personas, discriminación basada en género, etc. Las causas estructurales del conflicto son inevitablemente las más complejas y representan una amenaza constante.</p> <p>Son factores que no dependen principalmente de las y los actores directos/as de un conflicto, sino de la forma en la que está estructurada la sociedad en la que viven. Sin embargo, si se toman en cuenta, se puede apoyar a que no se exacerbren los conflictos.</p> <p>Causas próximas (coyunturales): Se trata de factores que son sintomáticos de las causas estructurales y que pueden acelerar el contexto de conflictividad y perpetuar conflictos existentes. Por ejemplo: la disponibilidad de armas ligeras (lo cual sugiere estructuras de seguridad débiles o corruptas), abusos de derechos humanos, derechos de las mujeres, derechos de pueblos y nacionalidades indígenas y afro-ecuatorianas. Las causas próximas pueden resultar valiosas también para suministrar la base de indicadores de conflicto que pueden ser monitoreados a lo largo del tiempo.</p> <p>Usar las siguientes preguntas como referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las causas estructurales del conflicto?</li> <li>• ¿Cuáles factores pueden ser aceleradores y escalar el contexto de conflictividad?</li> <li>• ¿Qué factores pueden contribuir a prolongar las dinámicas conflictivas?</li> <li>• ¿Cuáles son los efectos de la conflictividad?</li> </ul> |
| <b>Interpretación de la información recolectada</b> | Al contar con información diferenciada sobre causas estructurales y próximas se puede analizar de qué manera y cómo la intervención puede influenciar para disminuir en las causas del conflicto.   |
| <b>Cuándo usar la herramienta</b>                   | El árbol de causas y efectos puede ser usado en combinación con la matriz de causas o por sí solo. Es importante realizar un análisis de las causas en la planificación de una acción.  |



## Módulo 4: Diseño de la estrategia de intervención para un proceso de diálogo y negociación colaborativa hacia la transformación de un conflicto<sup>57</sup>

### Objetivos de aprendizaje del módulo 4

- Las y los participantes están sensibilizados para la importancia de estrategias de intervención;
- Las y los participantes conocen los principales elementos de una estrategia de intervención;
- Las y los participantes han diseñado una estrategia de intervención para un conflicto concreto.

Si, en base a nuestro 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, que nos permitirá definir cómo y en qué condiciones llevaremos adelante una mesa de diálogo y todo el proceso que ello implica.

En función de las características que tenga el 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 que hemos 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, que requiere pocas reuniones de diálogo. Sin embargo, si estamos en medio de un conflicto 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 y que requerirá 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, entonces 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 en esta etapa es que son las partes las que 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>58</sup>, que los iremos describiendo 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

<sup>57</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*.

<sup>58</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*.

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 en base a los intereses y necesidades múltiples que han salido del análisis.

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

¿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, que ilustrábamos 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>59</sup>

## Identificación de metas del proceso

En este punto definimos hasta dónde queremos llegar con este proceso, en función del contexto. Delimitar las metas del proceso es útil para saber qué actividades hay que ir haciendo y qué acciones hay que ir tomando para lograr lo que nos propusimos con el proceso.

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 meta, se hace una primera reunión de evaluación. Si creemos que hay las condiciones, entre todos decidimos caminar hacia la siguiente meta para llegar finalmente a un acuerdo, si esta 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.

## Evaluación de condicionamientos externos

En el diseño de la estrategia debemos considerar la presencia de cualquier situación externa que pudiera incidir directamente sobre nuestro 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, es que nos 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 consecuencia, 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 esté involucrada y comprometida con nuestro proceso desde el inicio.

De nada nos servirá, por ejemplo, llevar a cabo un proceso con la sociedad civil (indíge-

59 Tomado de caso de conflicto en el que intervino FFLA.



nas, campesinos, ONGs, etc.), que implique la implementación de una política pública local, si el alcalde, que es quien toma 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 nuestro proceso con el sistema formal de toma de decisiones, para asegurar desde un inicio que la institución o autoridad competente que tiene que tomar una decisión sobre este conflicto va a adoptar los resultados de este proceso.

## Convocatoria

¿Quién debería 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, en base a 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 de “boicotear” una solución negociada.
- Quienes sean aliados/as estratégicos/as.

Aquí es importante hacer una diferenciación entre quienes son actores primarios y cuales secundarios. Si a partir del análisis, constatamos que alguien va a tener un rol protagónico en la solución del conflicto aun cuando no esté directamente involucrado, entonces, éste se vuelve un actor primario y tiene que estar en la mesa de negociación. Por ejemplo, se puede tratar 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. No es necesario que estén participando directamente del diálogo, puede ser suficiente con mantenerlos informados.

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

Ahora, alguien tiene que convocar a los actores a la mesa. No basta con decidir iniciar un

proceso y definir cómo se lo llevará a cabo; es indispensable identificar un convocante legítimo a los ojos de todos los actores involucrados, que transmita la confianza, la seriedad y la funcionalidad del proceso. La elección de la persona u organización va a depender de la realidad propia de cada entorno; en unos casos podrá ser el párroco de la localidad, en otros, el Ministerio del Ambiente, en otros una universidad, y en otros, puede, por ejemplo, tratarse de una convocatoria tripartita.

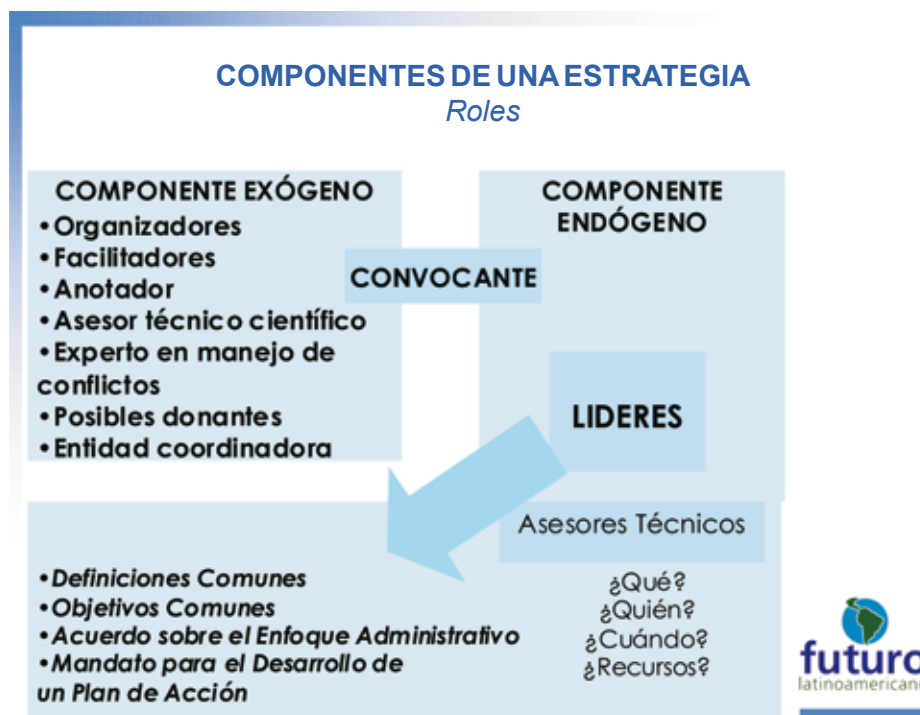
Adicionalmente, es fundamental definir adecuadamente qué medios se utilizarán para la convocatoria, que, de la misma manera, deben ajustarse a cada particularidad, y deben ser lo suficientemente efectivos para asegurar la presencia de todos los/as actores. Así, hablamos, por ejemplo, de una cuña de radio 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 conformes 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.



## Roles<sup>60</sup>

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 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.

En la página siguiente se aprecian os diferentes roles que podemos identificar en un proceso colaborativo de diálogo:

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, que tienen que ver, por un lado, con reglas de 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 reglas del 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 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?

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

| Roles                            | Características principales  |
|----------------------------------|--|
| <b>Organizadores/as</b>          | <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>   |
| <b>Coordinadores/as</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Independiente del conflicto y de los actores</li> <li>• Afinidad/interés en el tema</li> </ul>   |
| <b>Convocante</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de convocatoria</li> <li>• Decisor</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Conciliador</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Relación/interés en el tema</li> <li>• Capacidad de exigir cumplimiento de acuerdos</li> </ul>                           |
| <b>Facilitador/a</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Independiente de los sectores involucrados - Multiparcial</li> <li>• Perceptivo/a</li> <li>• Integrador/a de equipos</li> </ul>   |
| <b>Anotador/a</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Perceptivo: lo implícito / lo explícito</li> <li>• Independiente</li> <li>• Transparencia</li> </ul>   |
| <b>Asesor/a Técnico/a</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento profundo</li> <li>• No comprometido con el conflicto</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Imparcial</li> </ul>  |
| <b>Organización Financiadora</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcial</li> <li>• Externa al conflicto</li> </ul>  |
| <b>Participantes</b>             | <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> |

¿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>61</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 esto 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 la llevaremos a cabo.

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

**Agenda:** cuáles son los temas que se van a tratar, 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 unas observaciones generales. Este es un documento de uso exclusivamente interno de la facilitación que guiará al equipo

61 Idem.

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:** ¿va a haber 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, se la aplica luego en la reunión ampliada.

**Documento Base:** ¿va a existir un documento de referencia para los actores con información clave sobre el tema a tratar? Este es un documento útil para igualar el nivel de información entre los actores. Normalmente lo que se hace es contratar un/a experto/a en el tema, que nos entrega un documento resumido de no más de 8 ó 10 páginas con mucha información técnica pero muy gráfica, que nos brinda un panorama general sobre lo que está pasando y por qué es importante tratar el tema, y con información diversa, objetiva y concreta. Nos sirve, entonces, 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 vamos 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 para llevar adelante una negociación colaborativa es la disposición 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 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:

## Bibliografía

**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, sin año.

**Stuart, Barry,** Building Consensus for a Sustainable Future: Putting principles into practice.

**GIZ GmbH–Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit**  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
Fon +49 228 4460 - 0  
Fax +49 228 4460 - 1766  
[www.giz.de](http://www.giz.de)

**giz**