

*Programa Bosques, Arboles y Comunidades Rurales -FTPP-
Comunidades y Desarrollo en Ecuador -COMUNIDEC-*

**GUÍA METODOLÓGICA PARA
LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE
CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

Preparada por
Pablo Ortiz-T.

GUIA METODOLOGICA PARA LA GESTION PARTICIPATIVA DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

Ira. Edición: Programa Bosques, Arboles y Comunidades Rurales -FTPP-
Comunidades y Desarrollo en Ecuador -COMUNIDEC-
Telefax (5932)546362/238375
E-mail: comunide@ecuanex.net.ec
Av. Eloy Alfaro 1824 y Bélgica. Piso 3
Casilla 17-12-833
Quito-Ecuador

Ediciones Abya-Yala
Av. 12 de Octubre 14-30 y Wilson
Casilla 17-12-719
Télefs.: 562-633/506-247/506-251
Fax: (593 2) 506255 / 506-267
E-mail: admin-info@abyayala.org.
editorial@abyala.org
Quito-Ecuador

Autor: Pablo Ortiz-T

Autoedición: Ediciones Abya-Yala
Quito, Ecuador

ISBN: 9978-22-191-X

Impresión: Producciones digitales Abya-Yala
Quito-Ecuador

Impreso en Quito-Ecuador, marzo del 2003

Nuestra mayor gloria no
está en no caernos nunca,
sino en levantarnos
cada vez que caemos.

Confucio



Agradecimiento

Dedicado a las organizaciones de base campesinas e indígenas de los Andes y las Amazonias de Ecuador, Perú y Bolivia, a quienes pertenece este documento, y por ser protagonistas centrales en la búsqueda permanente de una paz basada en la equidad y el respeto, quienes nos enseñaron que los conflictos son oportunidades para el cambio, y participaron con sus saberes y vivencias en la construcción de esta propuesta, que como tal, no es sino una pauta para animar, comprometer, pensar, dialogar, consensuar, decidir y, sobre todo, actuar.

Sin el apoyo, aliento y experiencia compartida de personas como Carlos Herz y Rodrigo Arce, en Perú; Anamaria Varea y Víctor Hugo Torres, en Ecuador; y, René Orellana, en Bolivia, no hubiera sido posible este trabajo.

Es importante mencionar al Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales (FTPP) por el soporte e impulso a esta propuesta, y a centros académicos como la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Ecuador; la Escuela Andina de Postgrado del Centro Bartolomé de Las Casas en Cusco, Perú; la Universidad Gabriel René Moreno de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia; y, la Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, de la Universidad Politécnica Salesiana, de Quito, por la apertura de sus aulas donde junto a sus estudiantes se debatieron estos temas y se recogieron valiosas opiniones.

Un reconocimiento a colegas como Brendan Tobin, Iván Ormaechea, César Padilla, Carlos Brenes, Carlos Crespo Flores, Susan Poats, Carlos Rojas, Lourdes Endara, Julio Díaz Palacios, Rosario León, Marco Chavarría, Gladys Márquez, Juan Aste Daffós, Annete Salis, Jeannette Kloostermann, Doris Balbin Díaz, Víctor López, Michelle Gauthier, Guillaume Fontaine, Adrián Bonilla, Laurent Umans y Alicia Garcés, quienes de una u otra manera orientaron la tarea encomendada durante estos últimos años.

También dejamos constancia del apoyo de la Fundación Comunidec y Ediciones Abya-Yala, en la persona de José Juncosa, que hicieron posible la publicación. Gracias también a Marcelo Vargas, por su creatividad y complicidad en los gráficos e ilustraciones, basados en el archivo fotográfico de los talleres.

Por último, un agradecimiento a toda mi familia, en especial Patricia, Juan Pablo, Leo, Alicia, mis hermanos y sobrinos/as quienes con su paciencia por las largas dieron dió lo suyo en esta minga.

Por cierto, todas las personas e instituciones mencionadas son inocentes y libres de responsabilidad por los errores y contenido de la presente publicación.

Pablo Ortiz-T.



Presentación

El Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales FPHP, conjuntamente con la Fundación Comunidades y Desarrollo en el Ecuador COMUNIDEC y la Editorial Abya Yala, ponen a consideración de líderes, estudiantes, técnicos, académicos del desarrollo, organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales, gobiernos locales y demás personas e instituciones interesadas en los mecanismos alternativos de manejo y resolución de conflictos, el presente libro intitulado: *Guía metodológica para la gestión participativa de conflictos socioambientales*.

El libro, producido en el marco de las actividades regionales del Programa FPHP, es el resultado del denodado esfuerzo por promover capacidades locales para la acción colectiva, que en el Ecuador dieron lugar a la Plataforma Interinstitucional para el Manejo de Recursos Naturales. Durante su diseño la Guía fue aplicada y validada en numerosos casos y en varios países de la región andina, por lo que se trata de una propuesta metodológica suficientemente probada.

La Guía contiene un conjunto de conceptos y definiciones claves que orientan su uso, pues se propone el aprendizaje y la reflexión crítica de sus usuarios; al mismo tiempo, dispone de un conjunto de instrumentos para su implementación en situaciones concretas. Se trata entonces, de una guía metodológica que integra los niveles conceptual e instrumental, unificando la pedagogía de aprendizaje con el entrenamiento en terreno.

Sin embargo, al igual que toda metodología participativa, la Guía enfrentará los desafíos de los usuarios, mostrando sus virtudes, flexibilidad y adaptabilidad en los más variados casos de conflictos socioambientales, por lo que consideramos que es una propuesta siempre perfectible a ser nutrida de los aportes de quienes la usen. Tenemos la certeza de que esta nueva publicación del FPHP-COMUNIDEC, es una sólida contribución metodológica en el ámbito de la gestión alternativa de conflictos socioambientales.

Víctor Hugo Torres D.
Facilitador Nacional
FPHP-COMUNIDEC



Prefacio

Los conflictos en torno al espacio vital son una de las principales herencias con las cuales poblaciones rurales y urbanas de buena parte del mundo, inician su recorrido en el nuevo siglo. La dimensión de los conflictos en torno a recursos naturales se ha ido perfilando como una temática central en la práctica de las políticas públicas, de la gestión y administración de territorios, y por supuesto de la forestería comunitaria. Conflictos de todas las formas y maneras que involucran a comunidades, estados, empresas, gobiernos locales, afectando (positiva o negativamente) sus relaciones internas, entre sí o con otros agentes externos a su realidad.

Durante el último lustro, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) a través de la Unidad de Forestería Comunitaria y de las instituciones coasociadas al Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales (FTPP) ha venido apoyando la tarea de reflexión e intercambio de experiencias y perspectivas, con el fin de ir desarrollando un marco conceptual y metodológico para la interpretación y gestión participativa de los conflictos socioambientales, especialmente a nivel rural local, sin dejar de considerar sus implicaciones regionales y globales.

De esa manera, se ha buscado establecer un nexo entre aquellas personas, grupos e instituciones que han tenido una dilatada experiencia analítica y de campo, con el fin de configurar resultados realistas que posibiliten elaborar propuestas con altas probabilidades de eficiencia en la evaluación, tratamiento, manejo y/o resolución de los diferentes tipos y situaciones conflictivas.

La presente Guía Metodológica, plantea -a manera de instrumento de apoyo, de referencia, de pauta y consulta- el marco global y la naturaleza en que se originan, se desarrollan y se tratan los diferentes tipos de conflictos socioambientales, para proponer igualmente líneas que posibiliten una intervención o participación creativa, proactiva y constructiva en los conflictos en torno a recursos naturales.

Ya en el siglo XXI, en América Latina y otras regiones de África y Asia, el incremento de los conflictos en torno a los recursos naturales está marcando la pauta para la construcción de nuevas agendas políticas, económicas y culturales; y en ese marco urge plantear propuestas para que los conflictos sean adecuadamente conocidos, administrados y transformados, desde una perspectiva participativa, transparente y democrática.

La propuesta metodológica, de la cual esta Guía forma parte -puesta a consideración para suscitar diálogos, discusiones y acciones- está lejos de ser un recetario acabado, cerrado y único, para cualquier circunstancia y tiempo. La Guía busca más bien, por un lado, expresar la secuencia lógica que han tenido la mayoría de conflictos que involucran a comunidades rurales; y por otro, compartir criterios, conceptos, inquietudes, intuiciones y algunas herramientas que faciliten la reflexión-acción colectiva y planificada de aquellas comunidades u organizaciones rurales inmersas en situaciones de competencia o lucha por el control de espacios o recursos.

No se trata de una Guía Metodológica cargada de certezas. Ni le anima la arrogancia de tener todas las respuestas, y menos la soberbia de pasar por alto el proceso colectivo de búsqueda de alternativas del que forma parte. En esa línea, más bien, el documento pretende sintetizar experiencias colectivas de reflexión, crítica, validación y prácticas de intervención en conflictos socioambientales. Si se trata -y es su objetivo básico- de ayudar a organizar ideas y acciones, que posibiliten la búsqueda de salidas consensuadas, realistas y duraderas a las relaciones de incompatibilidad, que marcan a todo conflicto, y específicamente a aquellos que involucran poblaciones en torno al control, uso, manejo o gestión de espacios de vida y territorios.

En la producción de esta Guía, ha sido fundamental la participación y experiencias de hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, líderes y miembros de importantes comunidades y organizaciones rurales involucrados en diferentes tipos de conflictos en Ecuador, Perú, Bolivia y en menor grado de Colombia y Centroamérica. Participación efectiva a través de encuentros, seminarios, talleres, asambleas y cursillos, donde han prevalecido herramientas y técnicas adaptadas y aplicadas para suscitar diálogos, encuentros, autoestimas, discusión y propuestas.

Muchas de estas herramientas de trabajo han permitido, sobre todo, que las comunidades rurales, excluidas generalmente de los procesos de tomas de decisión, recuperen su derecho al uso de la palabra, su derecho a pensar y a soñar, a que se reconozcan y visualicen sus propias capacidades y debilidades, limitaciones y potencialidades.

¿De dónde surge esta Guía?

Un primer antecedente de la presente propuesta, que a la postre resultó el estímulo para el desarrollo de un proceso de características regionales constituyó el “Primer Seminario sobre Resolución de Disputas en Comunidades Forestales”, celebrado en Costa Rica, en septiembre de 1993, con el coauspicio de Resolve, la Universidad para la Paz y el FTTP. Uno de los aspectos importantes de ese seminario fue, además de la posibilidad de intercambiar información sobre conflictos y estrategias recurrentes en la región, constatar las potencialidades y limitaciones de las opciones alternativas (no necesariamente procesales) para el manejo de conflictos ligados a los recursos naturales y las comunidades rurales, lo cual producía una inquietud en torno a la necesidad de promover un proceso de búsqueda o construcción de propuestas alternativas frente al tema.

Dicha preocupación fue asumida por el FTTP-Ecuador y, a finales de ese mismo año, en coauspicio con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), se promovió la creación de dos “Grupos de Trabajo” en Ecuador y Perú, que en su primera fase se propusieron sistematizar y analizar los principales conflictos y sus impactos comunitarios y ambientales, derivados de problemas centrales como fueron: la explotación petrolera en la Amazonía ecuatoriana, y la tenencia de la tierra en la Amazonía peruana, Departamento de Loreto.

Ambos grupos desarrollaron su trabajo durante algo más de un año; y, en el caso ecuatoriano, los resultados se tradujeron en la publicación del libro “Marea Negra: conflictos socioambientales derivados de la explotación petrolera” (1995) y en varias memorias que circularon de manera restringida al in-

terior de las instituciones participantes. Esta fase de los grupos, evidenció dos aspectos muy importantes en relación con las limitaciones que restringían en desarrollo del manejo alternativo de conflictos socio-ambientales, y estos eran básicamente: la escasa atención que las Ciencias Sociales de la región habían dado al análisis de este tipo de conflictividad, puesto que el énfasis mayor y la agenda se concentraban aún en los aspectos sociales y políticos más convencionales y ortodoxos de dichas disciplinas, y como corolario obvio, la inexistencia de una propuesta viable que recoja opciones estratégicas, metodológicas e instrumentales para que los actores más vulnerables en una relación de conflicto en torno a recursos naturales puedan recurrir con éxito a canales legítimos, pacíficos, alternativos y participativos.

Para entonces, al interior del FTPP, se había decidido que el componente latinoamericano, asuma el “liderazgo regional” y coordine un proceso que apunte a: profundizar el conocimiento teórico y empírico sobre los conflictos socioambientales; y, a partir de ello, la preparación de una “propuesta metodológica”.

Apuntando hacia esos propósitos se inició con la identificación y análisis de casos de varios países de América Latina. La tipología de estos casos fue heterogénea y, en resumen, contempló conflictos entre iguales (intra e inter-comunitarios), algunos de los cuales tuvieron alcance local y regional y otros con repercusión nacional e internacional; otros conflictos entre desiguales (que involucran a actores menos fuertes como organizaciones locales -campesinas, colonas o indígenas-) con actores más fuertes como empresas o agencias estatales. En ambos tipos de conflictos ha sido distinto el grado de intervención o participación de terceros actores sea como aliados de una de las partes, o como árbitros o mediadores.

Durante el proceso de elaboración y análisis de casos, se diseñó una “Guía para el Trabajo de Campo: análisis y sistematización de un conflicto socioambiental comunitario”, instrumento que fue validado a través de un seminario-taller realizado en Ecuador en agosto de 1995, coauspiciado por el Programa FTPP, la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) y el Centro Derecho y Sociedad (CIDES), dirigido a actores comunitarios de las regiones andina y amazónica. Dicho taller incluyó una etapa de aplicación de campo en ocho conflictos y el aporte en función de la construcción de una propuesta metodológica fue la constatación de los alcances y las limitaciones de las herramientas de tipo participativo que hasta entonces se las había considerado para el diagnóstico comunitario de un conflicto.

En octubre de 1995, en coauspicio con la Universidad para la Paz de Costa Rica se realizó un curso internacional sobre “Manejo de Conflictos en Forestería Comunitaria” que permitió, entre otros resultados, comprobar la aplicabilidad de varias herramientas para el análisis de los principales componentes de un conflicto, tomando como referencia varios casos de Centro y Suramérica.

Todos los casos analizados durante la etapa antes citada han tenido como denominador común la disputa o competencia entre distintos tipos de actores (por el control, uso, gestión o manejo de los recursos naturales), especialmente cuando estos escasean, o se encuentran en un claro proceso de deterioro.

En función de la construcción de una propuesta metodológica que sea de utilidad y aplicabilidad para actores más vulnerables, particularmente pa-

ra comunidades campesinas e indígenas, se mantenía hasta entonces un conocimiento aún modesto de los aspectos instrumentales, es decir, del tipo de herramientas de carácter participativo que pudieran facilitar el diagnóstico y planificación estratégica para una adecuada información, manejo o tratamiento de conflictos socioambientales por parte de las mencionadas comunidades. Esta razón condujo, en un primer momento de validación, a la realización de seis talleres con comunidades en contextos andino y amazónicos del Ecuador y Perú.

En esta parte es importante mencionar que a las pruebas instrumentales con comunidades rurales, se incorporaron algunos elementos del Diagnóstico, Seguimiento y Evaluación Participativa (DSEP) y de la Planificación Comunitaria Participativa (PCP) que constituyen otras propuestas metodológicas desarrolladas por el Programa FTTP, así como de otros paquetes metodológicos de trabajo participativo a nivel de comunidades rurales.

A fines de 1995 e inicios de 1996, comenzaron a surgir los primeros avances, que fueron compartidos en un seminario internacional, realizado en Quito y en la conferencia electrónica mundial “Tratamiento de conflictos en torno a los recursos naturales a través de la forestería comunitaria” cuya coordinación latinoamericana fue encargada al FTTP-Ecuador, con el apoyo parcial de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Este seminario permitió acceder a importante información sobre casos y avances teóricos relativos a conflictos en el resto del mundo, particularmente en Asia y África y, de hecho, enriquecer con estas experiencias la construcción de la propuesta metodológica regional. Paralelo a este acto se constituyó la segunda fase del Grupo de Trabajo Ecuador, en el que participaron representantes de 15 organismos no gubernamentales (ONGs). En Perú y Costa Rica, mientras tanto se continuaron fortaleciendo los espacios de encuentro e intercambio de experiencias, a través de cursillos y seminarios sobre el tema.

Todo el proceso anotado permitió diseñar la primera versión de la propuesta sobre “Gestión Participativa de Conflictos Socio-ambientales” la cual fue sometida al análisis de algunos entendidos en la materia, a través de un “Taller electrónico internacional de discusión sobre el documento de propuesta para una guía metodológica para el manejo de conflictos en torno a recursos naturales”, celebrado entre abril y julio de 1996. Este análisis fue efectuado, paralelamente, por los grupos de trabajo nacionales de Ecuador, Perú y Bolivia.

Igualmente una segunda etapa de validación se inició entre junio y agosto de ese año, en el que se implementaron nuevos talleres en Pastaza, Sucumbíos, Napo y Zamora Chinchipe en la Amazonia ecuatoriana. Asimismo en Perú, se ejecutaron varios cursos de validación e intercambio de experiencias, en Lima, Cusco, Ilo y Madre de Dios. También, entre agosto y septiembre de 1996, se desarrollaron encuentros similares como el Curso de Postgrado en Manejo y Resolución de Conflictos Ambientales, que tuvo como sede la Universidad Gabriel René Moreno, en Santa Cruz. Este curso contó con el aval y auspicio de FTTP, la Red de Forestería Social, el CERES y el Grupo de Trabajo sobre Conflictos Ambientales de Cochabamba. El segundo taller se desarrolló en coordinación con CERES-FTTP Cochabamba, y el Comité Coordinador de las Cinco Federaciones del Trópico de Cochabamba, que aglutina a los campesinos cocaleros de la región del Chapare. Y finalmente, también se implementó un curso de seguridad y capacitación, con funciona-

rios y técnicos de varios municipios del distrito de Cochabamba, involucrados en conflictos por bosques y tierras en esa región.

Una tercera etapa de firmeza se desarrolló entre 1997 y 1998, cuando la propuesta conceptual y metodológica se puso a consideración de varios espacios académicos formales de algunas universidades como la Católica (PUCE) y Politécnica Salesiana (UPS) de Ecuador y en la Escuela Andina de Postgrado del Centro Bartolomé de Las Casas (CBC) de Perú. Paralelamente, se empató con los procesos de diálogo promovidos por el Programa de Sanciones No Violentas (PONSACS) del Centro de Relaciones Internacionales de la Universidad de Harvard, en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, en torno a las relaciones conflictivas derivadas de la actividad petrolera en territorios cultural y ecológicamente frágiles.

Igualmente, el proceso se articuló con las iniciativas que dieron origen a fines de 1997, en Ecuador, a la Red Alternativa de Conflictos (RAC) y a los proyectos promovidos por la Unión Europea (UE) y la Subred de Áreas Protegidas de la Cuenca Amazónica (SURAPA) del Tratado de Cooperación Amazónica (TCA), así como al Programa de Empoderamiento Social y Cultural para las Comunidades Indígenas de la Región Amazónica, ejecutado por la Asociación Latinoamericana de Derechos Humanos (ALDHU), la UNESCO y DANIDA.

En el caso áreas protegidas se culminó un proceso de acompañamiento y capacitación con la Fundación Maquipucuna, para trabajo con comunidades rurales en zonas de amortiguamiento del Parque Nacional Podocarpus (PNP), al extremo sur-oriente del Ecuador; así como se ejecutó un proceso de evaluación y planificación frente a conflictos con comunidades indígenas Quichua asentadas en el bosque de la Cordillera de los Huacamayos en el Alto Napo, en coordinación con el Programa de Bosques Nativos Andinos (PROBONA) de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).

En todos estos espacios y niveles de experiencias, los aportes de las comunidades locales, de los dirigentes y líderes de las organizaciones, así como de los promotores, técnicos, investigadores y extensionistas responsables de proyectos de gestión de recursos naturales con comunidades rurales ha sido fundamental. Sus críticas, sugerencias, recomendaciones han servido para pulir algunas ideas iniciales, otras para incorporarlas plenamente en el presente documento y algunas para desechar hipótesis que FTTP venía manejando inicialmente. Por cierto, la responsabilidad de lo dicho y planteado en la presente Guía, le compete a los consultores de FTTP y no al Programa en sí, ni a las numerosas personas e instituciones que han participado en este rico y complejo proceso.

Por último a nivel de la coordinación del presente proceso se destacan la participación sucesiva de Lucy Ruiz, Alicia Garcés, Anamaría Varea y Pablo Ortiz-T., como consultores responsables de llevar adelante esta tarea. De la misma manera, el trabajo desplegado por Rolain Borel, Felipe Matos y Carlos Brenes, en Costa Rica; René Orellana, Carlos Crespo Flores y Rosario León, en Bolivia; Miguel Donayre, Julio Díaz, Marco Chevarría, Brendan Tobin, Iván Ormaechea, Rodrigo Arce y Carlos Herz, en Perú. De las instituciones participantes hay que mencionar el apoyo de la Universidad de la Paz, del Centro de Capacitación “Clara María”, del Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales en San José, Costa Rica; del Centro de Estudios de la Rea-

lidad Económica y Social (CERES), del Centro de Estudios Jurídicos e Investigación Social (CEJIS) y de la Universidad “Gabriel René Moreno” de Santa Cruz, y del Centro de Estudios Superiores de la Universidad Mayor San Simón (CESU-UMSS), en Bolivia. En Ecuador han participado la Fundación COMUNIDEC, Centro sobre Derecho y Sociedad (CIDES), la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Centro de Investigaciones de los Movimientos Sociales (CEDIME). En Perú se destacan igualmente la participación del Centro “Eori” de Pto. Maldonado, Madre de Dios; del Centro Bartolomé de Las Casas y la Escuela Andina de Postgrado, en Cusco; de la Asociación Civil “Labor”, en Ilo; el Instituto Ecologista Natura, en Chimbote; Centro de Defensa del Medio Ambiente y del Consumidor, en Iquitos; Vicaría del Medio Ambiente y Radio Marañón, en Jaén; la Asociación para la Defensa de los Derechos Naturales (ADN), Foro Ecológico, Consorcio de la Revista Medio Ambiente e Instituto Peruano de Resolución de Conflictos (IPRECON), en Lima.

¿Cuál es el propósito de esta Guía?

Por un lado, compartir las experiencias desarrolladas a lo largo de estos casi cinco años de experiencias con las comunidades rurales de la región en conocer, manejar, participar e intervenir en conflictos en torno a recursos naturales, particularmente de bosques. Por otro, lado, esta Guía Metodológica para una gestión participativa, está pensada para actuar e intervenir desde y para las comunidades rurales, de una manera ordenada, coherente y creativa frente a situaciones de conflicto. En este proceso, las comunidades rurales son los sujetos fundamentales de la acción. Y la Guía busca fortalecer sus capacidades de diagnóstico de situaciones, de definición de posiciones, de diseño de estrategias y construcción de alianzas, así como de tomas de decisión.

La Guía trata de explicar e ilustrar, en ese sentido, las diferentes posibilidades que pueden darse en el proceso de intervención y participación en conflictos en torno a recursos naturales, así como los riesgos que existen para los sujetos protagonistas. Se trata de una pauta y referencia para la acción, que deberá adaptarse a los diferentes contextos locales, regionales y culturales en los cuales se pretenda aplicar. Como se advirtió anteriormente, está lejos de ser un recetario y una sumatoria de fórmulas mágicas frente a situaciones conflictivas. La incertidumbre y el accionar de numerosos actores, con diversidad de percepciones, creencias, estrategias, capacidades, actitudes e intereses, hace que los conflictos sean fenómenos bastante impredecibles y dinámicos, más aún cuando existe inequidad y poca capacidad de las entidades reguladoras del sistema jurídico-normativo de los estados para procesarlos.

La Guía plantea en ese marco, un conjunto de actividades posibles que pueden organizarse de acuerdo con el criterio, intereses y necesidades de los diferentes grupos. No es sino un esquema que puede modificarse conforme la creatividad local. Lo que la Guía considera importante para sus propósitos es el suscitar dos cosas: por un lado, que los actores y organizaciones involucradas en situaciones conflictivas vean en ellas posibilidades y oportunidades para fortalecerse, para dialogar, para reconocerse y reconocer al otro. Y por otro, que se definan claramente, a lo largo de un proceso, cuáles son los intereses, las posiciones, las responsabilidades y la participación de los distintos actores en el control, uso y manejo de los recursos naturales y espacios de vida.

Si los medios, herramientas y técnicas consideradas en esta Guía ayudan en esa dirección, tanto mejor. La experiencia desarrollada en estos años en general ha sido positiva, pero no exenta de limitaciones y dificultades. A futuro, deberán desarrollarse otras formas y mecanismos más ajustados a realidades locales y culturales, que permitan suscitar esa acción coordinada, creativa y participativa de las comunidades rurales.

Fundamentalmente a hombres y mujeres, animadoras/es, extensionistas, promotoras/es, técnicos locales y facilitadoras/es que trabajan con comunidades rurales. Está hecha también para que líderes y dirigentes, debidamente capacitados, orienten a sus respectivas organizaciones y comunidades, en el fortalecimiento de sus capacidades de participación en conflictos, en el discernimiento y tomas de decisión frente a dichas situaciones. No se trata de una Guía que satisfaga el interés exclusivo de negociadores o terceras partes neutrales interventoras en conflictos socioambientales. Tampoco está pensada para satisfacción de los intereses decisores o estrategias de altas esferas de poder gubernamental o empresarial.

La Guía Metodológica para la Gestión Participativa de Conflictos Socioambientales, está dividida en dos grandes partes. La primera trata de los Elementos teóricos para comprender los conflictos socioambientales”; la segunda, se denomina “Manual de Campo” para analizar y decidir.

En la parte uno, cada capítulo tiene un conjunto de temarios. Por ejemplo, el temario dos sobre los “Conflictos socioambientales y su transformación” contiene a su vez dos subtemarios: a) sobre la realidad cambiante y dinámica de los conflictos; b) la resolución, el manejo y el tratamiento de conflictos. Cada uno de esos subtemarios tiene una estructura propia, es decir, están organizados de tal manera que pueden trabajarse, para la discusión y el debate, en cualquier orden.

Por otro lado, cada temario o subtemario –como se presenta en la parte primera- contiene un texto panorámico con algunos aspectos conceptuales –muchos de ellos abstractos y teóricos- pero que están pensados a partir de experiencias y realidades concretas. Por eso, esas reflexiones teóricas básicas, aluden o citan de manera puntual o extensa, según el caso, algunos ejemplos de casos sistematizados. Al final de cada temario, luego de la panorámica conceptual o el contexto, hay dos elementos que son importantes:

- a) las preguntas y/o actividades para la discusión –sea en grupos o entre individuos-.
- b) Una referencia bibliográfica muy básica sobre ese temario (para consultas en el caso de que alguien desee ampliar sobre el tema).
- c) Al final de la primera parte, constan referencias sobre grupos, e instituciones que trabajan el tema a nivel latinoamericano y global.

En el caso de la parte dos, que es el “Manual de Campo para la Acción”, se trata de un conjunto de pautas, debidamente validadas y probadas en distintos contactos, básicos para un trabajo de apoyo a actores locales, a través de talleres o reuniones de trabajo y planificación, preferentemente comunidades rurales (campesinas o indígenas). Al respecto, es importante considerar que se trata de un esquema que puede ser adaptado y ajustado a las condiciones de ca-

¿A quién va dirigida la Guía?

¿Cómo está organizada la Guía?

da caso y de cada organización. Tiene una secuencia lógica que parte del análisis y diagnóstico de la situación, complementado sucesivamente de la definición de opciones frente a la situación, planeación de estrategias para la acción, participación en la transformación de conflictos, y una tarea al igual que el análisis y diagnóstico que debe ser entendida como permanente, en la cual se refiere a la sistematización, seguimiento y evaluación.

¿Qué partes utilizar de esta Guía y en qué orden?

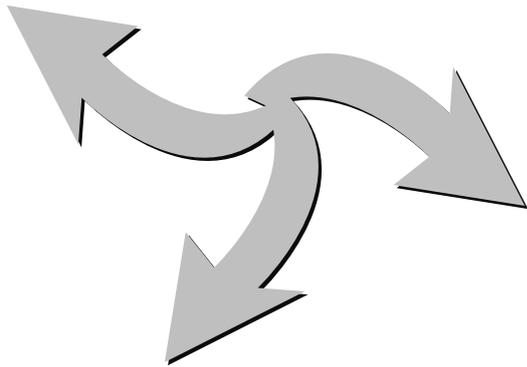
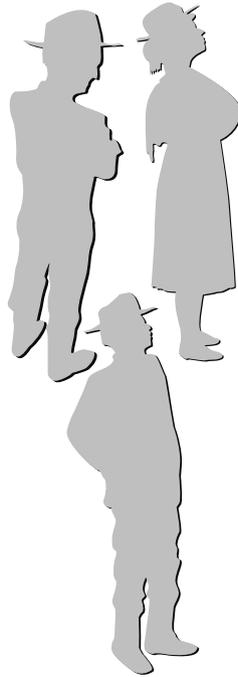
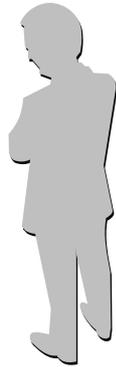
Hay varias posibilidades. En estricto sentido, tanto las partes, como los subtemas, pueden ser leídos, manejados y discutidos en cualquier orden. Usted puede empezar por la mitad, por la última hoja o por la presentación. Son como las piezas de un rompecabezas, cuya forma depende de la creatividad de cada quien. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en la estructura del documento, como se explicó, está claramente diferenciado el contenido de las dos partes que forman la Guía.

Cada parte puede (y sugerimos que debe) ser trabajada en forma separada y complementaria al mismo tiempo. La primera desarrolla las reflexiones teóricas y conceptuales. La segunda parte es un Manual para organizar/facilitar Talleres de Campo propiamente dicho.

- La primera parte podría ser discutida bajo modalidades de seminarios, cursillos, charlas, grupos de estudio, etc., o ser una referencia para un programa de capacitación.
- La segunda parte en cambio, podría servir para un ciclo de talleres con comunidades, con líderes, con extensionistas, y también ser una pauta para diseñar estrategias y tomar decisiones.
- Si a alguien no le interesa la parte uno o dos, o el capítulo X o Y de tal parte, no importa. No afecta en lo fundamental el alcance del documento. La experiencia de campo, sin embargo, recomienda que no se puede entender el alcance de ciertas técnicas y herramientas, si no hemos desarrollado un mínimo de reflexión conceptual y teórica. Y complementario a esto, no hay reflexión teórica válida o relevante, sino está pensada en el contexto mismo de la acción y la participación en un proceso conflictivo.
- La propuesta metodológica en este sentido, está totalmente lejos de ser una fórmula acabada para todo tiempo y espacio, y menos aún una doctrina. Se trata de una propuesta fundamentalmente práctica, que en función de su eficacia exige un momento teórico, el cual irá cambiando y será relevante conforme a las exigencias de la misma práctica. Ese es el sentido de la primera parte. Lo que nos orienta y sugiere la segunda parte para actuar, debe ser discutido y reflexionado con el apoyo de la parte primera. Son momentos distintos pero complementarios.
- A manera de epílogo de este punto: no olvide ejercer su derecho a pensar, a criticar, a dudar, a preguntar, a dialogar. Use esta Guía como un buen pretexto para conversar con su colega, su compañero/a, su compadre, su vecino, su amigo. Para juntos, pensar una situación y buscar alternativas viables y de interés para su organización y comunidad.
- Tampoco olvide que como toda obra humana, las ideas que usted leerá en las siguientes páginas son absolutamente mejorables, y su papel allí es indelegable.

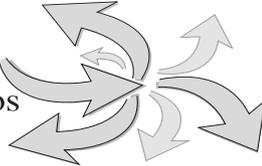


Primera parte



Elementos teóricos
para comprender
los conflictos
socioambientales

1 Dimensiones de los conflictos



Doña Serafina Cerda vive en la comunidad de Aacllac, junto al río Tena, en el Napo, una región húmeda y tropical por excelencia, donde los piedemontes andinos se funden con la llanura amazónica ecuatoriana. Ella, junto con su esposo Benito, un alto dirigente indígena y sus hijos, trabaja la tierra para proveerse de algunos alimentos para el autoconsumo. Benito combina sus tareas agroforestales con la enseñanza en una escuela primaria de la zona, donde es profesor. También le dedica varias horas a la semana a recorrer todas las comunidades que forman la Unión del Comité Intercomunitario de los Huacamayos. El reto de la comunidad de Aacllac, donde doña Serafina y Benito viven, es comprar varias hectáreas de tierra para reforestar con especies nativas y hacer un programa que incluya la siembra de cultivos de ciclo corto, plantas medicinales, la creación de un jardín botánico y la construcción de piscinas para la acuicultura.

A pesar de esos sueños por hacer de la vida de las comunidades quichuas del Alto Napo, algo digno, muchos intereses en contra dificultan las tareas. El 50 por ciento de los comuneros aún no tiene título de propiedad, y cerca del 28 por ciento no tiene tierra. Y los que cultivan venden sus productos a muy bajo precio, víctimas de los intermediarios. El tiempo dedicado a la caza o a la pesca es cada vez menor. Y al tener muy pocos ingresos, no son sujetos de crédito ni tienen asistencia técnica. Pero lo más complejo de todo, es la posibilidad de ver sus tierras y sus proyectos afectados por el paso de un oleoducto petrolero, en el cual una empresa norteamericana invierte cerca de 400 millones de dólares. Para ejecutar ese trabajo, el Gobierno ha decidido, en unos casos, la expropiación de tierras o en otros, la limitación de su uso a cambio de indemnizaciones que ni siquiera cubren los costos de amortización, impactos ambientales futuros o ingresos que se dejarán de percibir en los próximos 30 años. A pesar de esa realidad, doña Serafina piensa en el futuro de Aacllac con esperanza. Se inicia una relación conflictiva con varias agencias del Gobierno y con empresas petroleras que ahora están presentes en su zona. “Pensamos de todas maneras que si nosotros nos unimos frente a esta situación, podremos salir adelante por nuestros hijos, por el pueblo indígena y por el país en general”.

La historia de los Quichua del Alto Napo, es parte de aquellas que se han desarrollado en América Latina durante y después de la llegada de los europeos a finales del siglo XV. Llegada de extraños que han alterado sustantivamente las relaciones de las poblaciones nativas con la naturaleza. Si en aquella época, el mercantilismo basó su expansión y crecimiento en la sobreexplotación de los recursos de la naturaleza y en la invención tecnológica, hoy, a fines del siglo XX la historia parece repetirse. Y es que desde entonces la economía dejó de entenderse en su sentido originario, como gestión racional de la escasez, para pasar a ser ciencia del crecimiento ilimitado. Y a partir de aquella época, se han reducido los espacios vitales de la Tierra, como los páramos, los manglares, los bosques húmedos tropicales, los bosques montañosos y premontañosos existentes en Centro y Sudamérica a simples reservas de



materias primas y recursos naturales. Y también, es desde aquella época que se acentúan y consolidan varios dualismos: la separación del capital del trabajo, del trabajo del ocio, de la persona con la naturaleza, del hombre y de la mujer, del cuerpo y del espíritu. Es la modernidad, con el dominio del antropocentrismo, el capitalismo, el materialismo, el patriarcalismo, el machismo, el secularismo. Y en muchos países de la región, la sociedad aparece dividida en dos mitades: sectores sociales medios y altos que gozan de niveles de vida similares a los de los países desarrollados y otros, la gran mayoría, que están anclados en niveles mínimos de pobreza. El crecimiento económico no mejora automáticamente las vidas de las personas ni de sus naciones.

Estas disparidades aparecen reflejadas claramente en todos los indicadores sintéticos de bienestar: esperanza de vida al nacer, mortalidad infantil, nutrición, educación básica, acceso al agua y saneamiento, vivienda y empleo productivo.

Asimismo el cuadro general de la distribución familiar de ingresos registra uno de los patrones más inequitativos del mundo. En Brasil el 20% más rico de la población lo es 26 veces al 20% más pobre; en Bolivia afecta a más del 75% de la población total, concentrándose de ellos el 80% en el sector rural; y en Perú al 68% del total de la población rural. Y en toda la región se estima que de los más de 441 millones de habitantes, 266 millones viven por debajo del nivel de pobreza, y las proyecciones indican que en el año 2000 el número de pobres habrá aumentado a 300 millones.

Muchas de estas personas, de suyo desprovistas de necesidades esenciales, también viven en las áreas más vulnerables desde el punto de vista ecológico. La degradación ambiental que resulta cuando las personas utilizan estas tierras marginales para procurarse madera combustible y para sembrar cultivos de subsistencia y comerciales, empeora su pobreza. En Honduras, más del 80% de los habitantes de Tegucigalpa cocina con leña, lo cual incide a que Honduras pierda cada año 80000 hectáreas de bosque.

También pone en peligro su salud y bienestar, así como los de sus hijos, como lo señala un estudio del Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI) sobre la situación ambiental en Centroamérica y el Caribe al referirse a Nicaragua, en donde se han encontrado niveles de DDT en la leche materna 45 veces superior al límite establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Y a medida que los cultivos comerciales desplazan las actividades de subsistencia, los pobres se van marginando y excluyendo todavía más, viéndose forzados a instalarse en tierras ambientalmente frágiles como en México ubicados en los estados centrales y meridionales de San Luis de Potosí, Hidalgo, Puebla, Chiapas y Yucatán; en Ecuador en Chimborazo, Azuay, Cotacachi y Bolívar, sin tomar en cuenta el 30% de los pobres rurales que viven en la Costa y en la Amazonia; y, en Costa Rica, algunas zonas como la llamada Región Atlántica (provincia Limón y parte de las de Heredia).

En casi la totalidad de los casos, los conflictos socioambientales están ligados en su origen y desarrollo, a estos procesos de crisis económico-social y deterioro ambiental.

Ese es el contexto en el cual las comunidades rurales actuales de América Latina, sobreviven y conviven. Y los problemas y conflictos que existen en torno a los bosques, a los ríos, a los espacios de vida, estarán determinados por esas realidades de dominio del capital sobre el trabajo, de lo individual so-

bre lo social, del interés material-mercantil sobre el interés integral del desarrollo humano, del interés particular propio, sobre el interés común o de los otros. Y para imponer esos principios, valores y normas se han desatado guerras y violencia, llegando incluso al aniquilamiento de pueblos enteros, a lo largo de todos estos años, o en muchos otros casos a la segregación y exclusión en razón de su cultura, es decir, de su percepción y valoración de las cosas, de sus modos de vida y sus creencias, en discrepancia con la de los otros, los dominantes.

Demasiadas pérdidas de vidas, de esperanzas para seguir afirmando como única opción posible de respuesta a los conflictos humanos –y los conflictos socioambientales son parte de ellos- la misma disyuntiva autoritaria de todos los tiempos: el autosometimiento a la voluntad de los más fuertes o la resignación a una subordinación por la fuerza.

Sin embargo, en la era de la globalización, de la información, de las redes y del mundo virtual, este aparece cada vez más interconectado. Las imágenes y los sonidos de la vida diaria de pueblos y geografías separados por distancias oceánicas, fluyen a velocidades impresionantes, en tiempo real, vinculando etnias, culturas e historias nunca antes confrontadas. Todos estamos condenados a aprender de todos. Todos a influir en todos. Es la época de la interculturalidad, de la riqueza de la diversidad y de concebir al mundo bajo nuevos parámetros, una vez que el paradigma de la modernidad, basado en el crecimiento ilimitado de la economía y la sobreexplotación de la naturaleza, ha entrado en una profunda crisis, al igual que las utopías autárquicas de todo signo ideológico.

A pesar de esta nueva coyuntura, en el plano social y de las relaciones que involucran a miles de comunidades rurales con espacios vitales de bosques, ríos, lagos, mares, tierras de cultivo o de pastoreo, los conflictos de intereses siguen siendo espacios de confrontación muchas veces signados por la intolerancia, la discriminación, la violencia, la imposición, el desconocimiento o la exclusión.

Frente a toda esta realidad el desafío sigue siendo uno: aprender a convivir entre diferentes comunidades. Existen conflictos porque hay diversidades. En Perú, el Asháninka representa una forma de ver la vida diferente a la del Aguaruna. En Ecuador, el Huaorani difiere en sus lógicas, actitudes y percepciones de los Quichua; y todos ellos difieren de los campesinos cusqueños, cajamarquiños, lojanos, azuayos o cocaleros del Chapare boliviano. La cosmovisión de estos últimos a su vez difiere de los comuneros aymaras del Titicaca. Y todos ellos, mantienen algunas distancias significativas con la percepción de los singulares pobladores urbanos de Lima, Bogotá, Quito o La Paz.

El reto de toda propuesta seria de tratamiento y gestión de conflictos es ante todo el de aprender a convivir en el respeto por las diferencias. Aprender a convivir no en la exclusión, sino en permanente disposición a la complementariedad. Y convivir entre diferentes supone naturalmente cultivar el arte del entendimiento mutuo. Y para eso la comunicación es una herramienta de primer orden. Pero ¿cuál es el secreto de una comunicación orientada a imponer la uniformidad, sino a recoger con eficacia y respeto la diversidad? Las respuestas a estas y otras interrogantes, constituyen uno de los principales desafíos al futuro, de cara a entender y articular la práctica de la gestión de conflictos como uno de los ejes de la democracia y de la ética en el nuevo siglo.

En ese contexto de reflexiones, el conflicto debemos entenderlo como parte de nuestra cotidianidad, pues lo experimentamos en el hogar, el trabajo, la comunidad, la organización, en forma latente o manifiesta. Está inmerso en el marco de nuestras relaciones como humanos.

Sin embargo, pese a que convivimos con él, no siempre lo aceptamos o asumimos ante él una actitud positiva. Prima más bien una percepción muy ambigua y peyorativa en la conceptualización de los conflictos entre los actores involucrados, y más aún de aquellos que se relacionan con el manejo de recursos de la naturaleza.

Con frecuencia a los conflictos les tememos y no sabemos cómo abordarlos o enfocar su tratamiento o transformación. Quizás debido a que tradicionalmente se ha enfatizado su carácter negativo, identificándolo con la destrucción, la violencia, la desgracia, la irracionalidad, como algo indeseable que hay que evitarlo a toda costa.

No obstante, el conflicto no ha de verse necesariamente bajo esta óptica. La visión que tiende a consolidarse en el campo del manejo de conflictos promueve una concepción alternativa, entendiendo entonces al conflicto como una situación que combina elementos positivos y negativos; como algo que no solo es inevitable y consustancial a las relaciones interpersonales, organizacionales y sociales, sino también un componente clave de la vida y una necesidad fundamental de las personas y las sociedades. Conflicto puede equivaler a oportunidad y cambio.

No se trata de negar las posibles consecuencias negativas de los conflictos, como por ejemplo, el costo personal y social, la frustración, la hostilidad, el gasto de energía, la destrucción de relaciones, el debilitamiento o división de las organizaciones populares, etc., sino de aprender a participar en los conflictos con vías a su transformación (favorable a los intereses de las comunidades rurales).

Por otro lado, el conflicto es un fenómeno muy dinámico, permanentemente cambiante. Una lectura realmente objetiva de los conflictos debe presuponer la existencia de dos o más actores en competencia.

Estos actores -secundarios por darles alguna denominación- a veces se contraponen, otras se sobrepone, en algunos casos se entrelazan para luego separarse. En un momento se acercan, en otro se entrelazan para luego separarse, como un movimiento de baile o danza.

Por eso los conflictos no se resuelven. Siempre son transitorios y están en constante transformación. Luego de un acuerdo, por ejemplo, alguien de los múltiples actores buscará renegociar o competir, argumentando las razones que fueren.

De allí entender los conflictos como movimiento, como un proceso altamente dinámico y complejo. Por eso tampoco es posible hablar de una salida simple y/o estática a un fenómeno cambiante.

El secreto es muy sencillo: aprender a escuchar. Y se trata asimismo, de desarrollar la utilísima habilidad o destreza de negociar, concertar y manejar el desacuerdo o diferencia.

Otro reto importante en esta propuesta es el de entender a los conflictos como la oportunidad para el cambio y la transformación de muchos aspectos de la vida de una sociedad en general y de una comunidad en particular. Entender a los conflictos en sus múltiples dimensiones positivas y negativas: no solo como desgaste, desunión, tensión, ruptura, pelea, incomunica-

ción, arbitrariedad, etc., sino y fundamentalmente mirarlos como posibilidades para el cambio, momentos para el reconomio, experiencias de aprendizaje y fortalecimiento de la identidad y la autoestima.

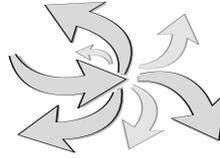
Preguntas/Sugerencias

1. ¿Cómo en el caso de su zona o región, se manifiestan estas lógicas de relación hombre-naturaleza? ¿Qué tipos de intereses o valores prevalecen en ese contexto?
2. ¿Podría Ud. dar su definición de conflicto?
3. ¿Ha tenido o conoce Ud. una experiencia de conflicto en torno a espacios de vida? ¿Qué elementos positivos de ese caso Ud. destacaría?
4. Desarrolle una entrevista con algún líder o dirigente campesino que tenga experiencias de conflicto en torno al agua, bosques, tierras, y pregúntele, entre otras cosas de su interés, si en los conflictos vividos hubo algo positivo?

Para consultar

- Varios, *Amazonia: Economía indígena y mercado. Los desafíos del desarrollo autónomo*, COICA-Oxfam America, Lima-Quito, 1995.
- Barceló, Raquel y otros, *Diversidad étnica y conflicto en América Latina*, Plaza y Valdés editores, México, 1995.
- Ortiz-T. Pablo, “Marco-Teórico Conceptuales para el Diseño de una Propuesta Metodológica de Manejo de Conflictos Socioambientales a través de la Forestería Comunitaria”, en Varios, *Comunidades y Conflictos Socioambientales en América Latina. Experiencias y Desafíos de fin de siglo*, Abya-Yala, COMUNIDEC y FTTP, Quito, 1998.

2 El proceso de un conflicto | *de la génesis a la transformación*



Al norte de la Amazonia peruana, cerca de la frontera con Ecuador, el lago más importante de la región, llamado en lengua candoa Musa Karusha, más conocido como lago Rimachi, ha sido hasta la actualidad el punto de referencia central del conflicto que involucra desde 1991, a la Federación de Comunidades Nativas Candoshis del Distrito de Pastaza (FECONADIP), al Ministerio de Pesquería del Gobierno peruano, así como últimamente a la empresa petrolera norteamericana Occidental. Rodeado de bosque húmedo tropical, al lago Musa Karusha, fluyen los ríos Chapuri y Rimache, que a su vez alimentan al río Pastaza antes de su desembocadura al Marañón. La zona que circunda al lago es un extenso bosque húmedo, territorio del pueblo Candoshi que ocupa un área de 10000 Km cuadrados entre los ríos Morona y Pastaza, refrescada por palmeras, aguajes y oje. La población formada por 2000 personas aproximadamente se asienta en su mayoría a orillas del río Chapuri, otros en el río Chuinda, afluentes de Musa Karusha y algunos en el mismo lago.

Sin pretender ahondar en el aspecto etnohistórico o etnográfico, hay que señalar como referencia que los candoshi están emparentados cultural y lingüísticamente con los shapra y, en menor medida, con el resto de los grupos jíbaros con los cuales comparten principios de identidad. Los Candoshi junto con los jíbaros de esta región son los únicos hablantes de lengua candoa, siendo descendientes directos de los antiguos Maynas.

Para los Candoshi el lago es un espacio sagrado y fuente permanente de vida. Sus cantos, ritos, mitos, adornos, pinturas, conocimientos medicinales nos hablan de un pueblo profundamente integrado con su espacio. Los árboles, las cochas, las plantas y los animales poseen un valor mágico dentro de su cosmovisión. Su territorio y la naturaleza en general, es entendido por los Candoshi como espacio de vida, como elemento central de su identidad. La naturaleza, al igual que otros casos que involucran a pueblos indígenas en Centroamérica y la Cuenca Amazónica, es concebida como un conjunto habitable hombre-espíritu-naturaleza, como un todo entramado, interactuante.

En 1945, el territorio candoshi fue declarado Zona Reservada por Resolución Suprema del Gobierno peruano con un área aproximada de 810548 ha. De acuerdo con la legislación peruana, en este tipo de zonas está limitada la extracción o aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos. Sin embargo, de esta declaración jurídica, en el referido cuerpo de aguas se estaba dando una deficiente gestión gubernamental sobre los recursos de fauna y flora silvestre. Y de hecho, según los Candoshi, las hostilizaciones y litigios permanentes de parte de los funcionarios públicos formó parte central de la relación de las comunidades Candoshi con el Estado desde la creación de dicha Reserva.

En 1991, cuando deciden intervenir los Candoshi, señalaban a la prensa que “la depredación ha afectado al lago Rimachi, siendo los principales responsables los empleados del Ministerio de Pesquería, quienes por un lado, han dejado operar en el área a lanchas rederas, y por otra, han reprimido a los



Territorio Candoshi, Loreto, Perú

Candoshi del libre aprovechamiento ancestral de los recursos hidrobiológicos del lago” (Donayre, 1995, p. 74). A ello se añaden el tipo de relación excluyente que los Candoshi han tenido con el Estado peruano, que les reconoció legalmente apenas en 1975, luego de varias resoluciones administrativas que determinaron que su territorio oficialmente sea catalogado como propiedad comunal en una extensión de cerca de 86 mil hectáreas.

Según un testimonio de Alberto Chirif, en torno a este conflicto “el Estado al declarar Zona Reservada el área del lago Rimachi no tuvo en cuenta la presencia del pueblo Candoshi. El presumible interés de explotación racional de los recursos no tuvo en cuenta los derechos comunales. Los vigilantes del Estado lo único que han hecho es sacar plata. Con las toneladas de sal, todo lleno con las barbacoas. Cantidades de peces muertos y todo lleno con mosca, eso era la vigilancia. Cada día se pagaban a los vigilantes por abajo y pescaban con redes de banda a banda. A ellos no les importaba que las crías del paiche y del pazo, gamitanas, sungaros quedaran sin su madre y se los comían los fasacos. Por eso se fueron los paiches y las gamitanas. El pescado ya no había. Eso sí a los Candoshi nos quitaban los anzuelos, las flechas, la sal para nuestras casas. Por eso no hemos vivido tranquilos, porque Musa Karusha ya estaba vaciando. Pobres nuestras señoras y nuestros hijos, ya no se puede”.

Con esos antecedentes, en agosto de 1991 las comunidades del pueblo Candoshi entraron en la base del lago Rimachi y tomaron control del mismo, argumentando que “nosotros nos hemos tomado Musa Karusha para devolver al lago su antigua capacidad productiva, es decir, aquella que tuvo antes de su declaración como zona reservada. Además, queremos que se reconozca al lago Rimachi como parte del territorio tradicional del pueblo Candoshi, el mismo que lo ha usado racionalmente durante siglos”(Voz Indígena AIDESEP, 1992, p. 13).

Una vez que tomaron el control directo del lago Musa Karusa, solicitaron la intervención de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDESEP) para apoyar sus demandas al Gobierno. Tanto la FECONADIP como AIDESEP plantearon el cambio de status del lago Rimachi, de zona reservada a reserva comunal de acuerdo a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Las autoridades seccionales y los funcionarios del Ministerio de Pesca hicieron caso omiso de las demandas indígenas. Fue a fines de 1991, cuando el presidente Fujimori viajó a esa zona, dada su afición a la pesca deportiva, que el problema Candoshi adquirió una mayor dimensión. Los esfuerzos de Fujimori por pescar en el lago Rimachi fueron infructuosos debido a que no había peces. Esa situación fue aprovechada por los Candoshi para informar de la situación. Fujimori en ese entonces les respondió “que nos es posible desalojar al dueño de su propia casa”.

Hay que señalar que el Perú en ese entonces vivía un fuerte proceso de regionalización y ciertas facultades incluso legislativas la asumían los gobiernos regionales. Esta coyuntura permitió que la Gobernación de Loreto facultara el control directo de los cuerpos de aguas a las organizaciones indígenas, lo cual fue rechazado por el Ministerio de Pesquería, quienes argumentaban la nulidad de dicha resolución, en vista de que las leyes expedidas por las instancias nacionales señalaban que el “la creación de la zona reservada en el concepto de dominio público da al Estado la facultad para el control sobre los cuerpos de agua”.

La negociación, luego de la toma del lago Rimachi y del encuentro casual de los Candoshi con el presidente Alberto Fujimori, siguió un procedimiento formal que involucró al Gobierno Regional de Loreto y a la Oficina Pesquera del Ministerio en esa región. En mayo de 1994, se realizó un informe oficial sobre el problema de la Zona Reservada del río Pastaza en la que se señala lo siguiente: “La Dirección Regional de Pesquería reconoce la presencia y los derechos de las comunidades nativas “Candoshis” y Jíbaros asentadas dentro de la Zona Reservada del río Pastaza. Dicha presencia permitirá asegurar la preservación de sus prácticas, usos y costumbres tradicionales adquiridas”. Plantearon la necesidad de concertar con la FECONADIP, a fin de lograr una solución pacífica de la actual situación de posesión, sobre la base de definir las siguientes alternativas: a) tomar un acuerdo para que la administración y vigilancia de la Zona Reservada del río Pastaza (ZRRP) sea compartida con participación activa de las comunidades nativas Candoshi; b) organizar las unidades de pesca comunitaria a cargo de los nativos; c) ejecutar un estudio ecológico y socioeconómico rápido de la ZRRP para elaborar su plan de manejo y de desarrollo; d) crear una oficina pesquera en San Lorenzo a fin de que brinde asistencia técnica a las comunidades nativas de la zona reservada.

Sin embargo, el problema de los Candoshi no concluyó ahí. A inicios de 1995 el Gobierno firmó un contrato con la empresa Occidental Petroleum Corporation, Occidental del Amazonas, oficina en Perú para que desarrollen actividades exploratorias en el denominado Lote 4, de cerca de 400 mil hectáreas. Las zonas más afectadas por dichas actividades de sísmica han sido las del río Chapuri. Frente a estos hechos, los Candoshi manifiestan su desconcierto: “lamentablemente el desarrollo económico nos trae una nueva amenaza, al autorizar a la empresa petrolera Oxy a perforar nuestras tierras en busca de petróleo. Es como si no existiéramos. Aquí hemos visto pasar por nuestras comunidades las brigadas y los helicópteros en acción para sus operaciones, tala de árboles para las trochas, rozo y construcción de helipuertos y detonación de explosivos que afectan la caza y la pesca. Hacemos este llamado para que sepan que los indígenas candoshi no queremos que suceda lo peor para nuestros hijos”.

¿Cuál es el problema y el conflicto socioambiental en este caso? El problema tiene que ver con los impactos negativos económicos y ambientales que el control del lago Rimachi generó sobre las comunidades Candoshi, al afectarse el acceso y manejo en función de sus necesidades básicas.

Para que un conflicto socioambiental se exprese y se desarrolle, antes debe existir un problema (que tiene que ver con el control, uso, manejo o tipo de explotación de un recurso). Incluso para que el problema sea considerado como tal, debe existir el reconocimiento o identificación por parte de las personas o comunidades afectadas.

Un conflicto en torno a estos problemas solo existirá donde haya reconocimiento de problemas y de intereses o valores contrapuestos, de dos a o más partes en disputa.

Luego de que un problema que afecta un espacio de vida del cual depende una comunidad ha sido identificado, para que se convierta en un conflicto debe existir un grupo mínimamente organizado que considere que su posible solución está siendo obstaculizada por otros grupos de interés, sea

porque son los responsables de generarlo, o porque la decisión de resolverlo depende de ellos, porque no han entregado la información necesaria o simplemente porque sus intereses también están en juego.

A lo largo de su historia, los recursos naturales de América Latina han experimentado una profunda transformación. Esa transformación se ha intensificado en las últimas décadas, a la luz de las políticas de ajuste implementadas en toda la región, creando una secuela de efectos ambientales negativos. Entre estos deben incluirse la degradación de los suelos, las aguas, la flora y la fauna, que por lo general ha estado vinculada a las prácticas impulsadas por los modelos de desarrollo vigentes. En Colombia, por ejemplo, el café continúa siendo el principal producto de exportación, constituyendo cerca de la tercera parte de los ingresos totales y la balanza comercial es sensible a los cambios de los precios del café y los niveles de producción exportable.

En América Latina, como en muchas partes del mundo en desarrollo, los conflictos socioambientales surgen en la gran mayoría de casos por dos grandes factores: primero por la acción o conjunción de fuerzas que ejercen una presión sobre uno o más componentes del ecosistema, afectando su base de sustentabilidad presente y/o futura; y segundo, los factores culturales y etnopolíticos, que excluyen a poblaciones enteras de las decisiones políticas y de los beneficios económicos.

La presión a los ecosistemas y los conflictos

En el primer grupo de factores, estas presiones se manifiestan entre otras formas, en fenómenos como la erosión, desertificación, deforestación, contaminación ambiental y el crecimiento demográfico. Las fuerzas y actores que intervienen en dichas presiones van desde grupos de campesinos sin tierra, hasta empresas extractoras de recursos, organismos de desarrollo y militares. En Brasil, los “seringueiros” o comunidades caucheras en la Amazonia dependen en alto grado de los bosques, especialmente en cuanto se refiere a productos de subsistencia y comercializables. Debido a que estas comunidades generalmente adolecen de títulos de las tierras forestales que cosechan y mantienen, son vulnerables a la invasión de madereros y ganaderos que desean desbrozar el bosque. Los intereses opuestos de los caucheros, madereros y ganaderos, repetidas veces han conducido a disputas y aun a conflictos violentos.

El consumo interno y la exportación de madera constituyen otro aspecto de los factores que activan los conflictos. En 1994 Brasil consumió 267 millones de metros cúbicos de madera, de los cuales 25 millones fueron destinados a uso industrial, con un valor de 8000 millones de dólares. Asimismo, se exportaron 12000 millones de metros cúbicos de toras de madera bruta, frente a los 14000 del año anterior.

Según Joésio Euclésio Siqueira de la Universidad Federal de Paraná, la selva amazónica ha generado más de 9000 millones de dólares anuales en madera.

La exportación de madera al igual que el cultivo del camarón en países como Ecuador, Costa Rica y Honduras, se extiende en proporción directa al aumento de los incentivos fiscales, como ocurre con el proyecto Gran Carajás en Brasil.

Una panorámica de problemas ambientales y conflictos



En Bolivia, en la región de Lomerios, 21 comunidades han trabajado durante 8 años para desarrollar un plan de manejo conjunto para el área forestada que habitan. A pesar de los constantes esfuerzos para llegar a un acuerdo, los diferentes puntos de vista acerca de la forma cómo debería ser usado el bosque no han permitido que las comunidades lleguen a un acuerdo final. Al mismo tiempo, las compañías madereras invaden cada vez más frecuentemente los bosques, cortando árboles sin ningún control.

El mercado mundial de la madera, del camarón y del petróleo es fundamental. Pese a existir legislaciones que exigen a los madereros la reforestación proporcional y contribuciones para programas de reforestación, normalmente estos recursos no se recaban o no son aplicados para estos propósitos.

De igual manera, el desarrollo intensivo de la explotación minera en el norte de Chile, por ejemplo, ha implicado la destrucción de las comunidades aymaras al quitarles el agua que les permitía desarrollar una agricultura y economía de subsistencia. Lo mismo ocurre en amplias regiones de la Amazonia del Ecuador, Perú, Bolivia y Venezuela con fines de extracción de minerales, madera o petróleo.

Todo este cuadro lleva a pensar que los procesos de explotación intensiva y de degradación de los recursos naturales son el núcleo central del problema ecológico más grave que enfrenta la región, convirtiéndose en la fuente de los principales conflictos socioambientales latinoamericanos.

A ello se suma el hecho de que los recursos naturales no están distribuidos en forma uniforme. Prácticamente todos los países de la región (con las excepciones de Costa Rica y Cuba) presentan estructuras muy concentradas de distribución de tierras.

No obstante, la coexistencia de explotaciones grandes con muy pequeñas explotaciones no siempre se debe a las mismas causas. En un grupo de países -Brasil, Guatemala, El Salvador, Ecuador y República Dominicana- la distribución actual de las tierras puede considerarse en general como una prolongación del sistema latifundio/minifundio establecido desde fines del siglo XVIII.

En otro grupo de países, la reforma agraria produjo ciertos cambios en la distribución y acceso a los recursos como México, Perú, Bolivia, Nicaragua y Chile. De hecho, las reformas agrarias presentan pautas muy heterogéneas, por las importantes diferencias en las coyunturas históricas en que se ejecutaron, como en la intensidad de su aplicación y alcance. La tendencia en los últimos años sin embargo, es a una mayor concentración de la propiedad de la tierra.

En la medida en que los recursos de la naturaleza son escasos y más aún si sobre ellos pesa un excesivo consumo y explotación, las probabilidades de que el acceso a ellos genere conflictos de distinta intensidad y escala, aumenta inevitablemente.

Para todos en la región es familiar el significado de la expansión de las fronteras territoriales en las regiones de selvas y bosques naturales como válvula de escape para minimizar los conflictos entre los campesinos y los grandes propietarios de tierras, como ocurre en los procesos de colonización en Brasil, Paraguay, Ecuador, Bolivia y Perú, donde ésta fue una estrategia de reasignación de recursos frente a la demanda de tierras, aunque se lo hizo a costa -en la mayoría de casos- de territorios étnicos-tradicionales.

En el caso de El Salvador, que no posee grandes extensiones de bosques o selvas, sus fronteras agrícolas han pasado a ser las praderas de sus países vecinos. Como casi la totalidad de la tierra productiva de este país está en manos del 2% de la población, el injusto régimen de tenencia de la tierra y no la explosión demográfica, es la que está en el origen de los conflictos socioambientales de ese país que provocó la emigración a Honduras de 300 mil campesinos pobres y que, posteriormente, desembocó en la denominada “Guerra del Fútbol” en 1969.

En la Patagonia, una región cuyo ecosistema está compartido por Argentina y Chile, el proyecto del primero de instalar un basurero nuclear en la parte del ecosistema bajo su administración fue visto como una amenaza a la sustentabilidad futura de todo ese territorio por parte de Chile.

Preguntas/Sugerencias

1. ¿Considera Ud. que vivimos una época donde aumentan las competencias por los recursos naturales, y por lo tanto las probabilidades para el desarrollo de conflictos?
2. ¿Es posible hablar de un manejo de esos recursos naturales compatibles con las necesidades e intereses de los distintos actores?
3. ¿Hay otros datos que Ud. considere relevantes para ubicar la relación deterioro y escasez de recursos del bosque y el surgimiento de conflictos socioambientales?

Para consultar

- Donayre, Miguel, “Del Otro Lado de la Luna: litigios y pleitos”, en VARIOS, *Comunidades y Conflictos Socioambientales en América Latina. Experiencias y Desafíos de fin de siglo*, Abya-Yala, COMUNIDEC y FTTP, Quito, 1998.
- Izko, Xavier et. al. *Ordenamiento de los Recursos Forestales, Desarrollo Sostenible y Pobreza Rural en el Ecuador*, Aportes, PROBONA, UICN-Intercooperation, Quito, 1998.
- Toledo, Víctor M., “Zapata Ecológico: la rebelión indígena de Chiapas y la batalla entre la naturaleza y el neoliberalismo”, en *Ecología Política* N° 13, Icaria, Barcelona, 1997.
- Brack Egg, Antonio, “Pobreza y Manejo Adecuado de los Recursos en la Amazonia Peruana”, en *Revista Andina* N° 29, Centro Bartolomé de Las Casas CBC, Cusco, año 15, N° 1, julio de 1997.

Recuerde

No necesariamente la existencia de problemas socioambientales significan conflictos. Dicho en otros términos, la contaminación del agua, la deforestación, la tala de manglares en las costas, la erosión, la sobreexplotación de suelos, etc., no necesariamente se traducen ni significan conflictos. Es fundamental que pobladores, comunidades y grupos humanos afectados por tales problemas tomen posición frente a los mismos. No basta con que se sientan afectados, ni siquiera con presentar una simple queja o denuncia. Es fundamental definir un interés, una posición, diseñar una estrategia de acción, operar en un escenario. Solo en esos casos existe conflicto. Y no es necesario resolver inmediatamente el problema para manejar el conflicto.

En ese sentido, no hay soluciones ni salidas perfectas. Ni tampoco las propuestas buscan ser garantía absoluta de nada. Todas serán significativas o relevantes en un tiempo y un espacio específicos.

En relación a los conflictos socioambientales, los actores asumen diferentes actitudes frente al problema de la equidad/inequidad del control, uso y manejo de los recursos naturales. Equidad/inequidad frente a los costos y beneficios de su explotación.

El **concepto de equidad**, junto con el de inequidad es relativo y no absoluto. Es relativo por lo menos en tres variables a las que hay siempre que tener en cuenta cada vez que se introduce el discurso sobre la mayor o menor deseabilidad, y/o sobre la mayor o menor viabilidad, de la idea de equidad:

- a) los actores entre los cuales nos proponemos redistribuir los recursos naturales, bienes o gravámenes;
- b) los recursos naturales, los espacios, bienes o gravámenes que se piensan redistribuir;
- c) el criterio por el cual redistribuirlos.

Dicho en otros términos, ningún proyecto de redistribución de recursos naturales y de manejo de conflictos, puede evitar responder a estas tres preguntas:

Equidad sí, pero

- ¿entre quién?
- ¿en qué?
- ¿basándonos en qué criterios?

Combinando estas tres variables, se puede conseguir, como es fácil imaginar, un enorme número de distintos tipos de redistribución de los recursos escasos que se pueden llamar todos equitativos, aunque siendo muy diferentes entre ellos.

- **Los actores** pueden ser pocos o muchos. Los principales y/o los secundarios.
- **Los recursos naturales, bienes o espacios** a redistribuir pueden no solo ser materiales sino también derechos, ventajas, facilidades económicas, posiciones de poder.
- **Los criterios** pueden ser la necesidad, el mérito, la capacidad, el esfuerzo, la legitimidad, la imagen y otros más.

Ninguno de estos criterios tiene valor exclusivo. Hay situaciones de conflicto donde se pueden atemperar el uno con el otro. Pero no se pueden ignorar que existen situaciones donde el uno tiene que ser aplicado por exclusión de cualquier otro.

En las sociedades comunitarias y familiares, el criterio que prevalece en la distribución de los recursos naturales es la necesidad más que la imagen, respeto de los derechos o el estatus, pero tampoco la imagen, el respeto de los derechos o el estatus están excluidos de los criterios que muchas comunidades rurales manejan como fundamentales.

Lo mismo que las empresas o agencias estatales, donde la imagen y la legitimidad si bien pueden ser fundamentales, no excluyen el interés por acumular recursos económicos y poder.

Según la mayor o menor extensión de los actores interesados, la mayor o menor cantidad y valor de los bienes a distribuir y basándose en el criterio

adoptado para distribuir recursos a grupos sociales se pueden distinguir corrientes de pensamiento y de opinión más o menos equitativas.

Una propuesta como la planteada busca remover los obstáculos que convierten las relaciones entre comunidades rurales locales y otros actores externos (empresas y estados) en menos equitativas.

La diacronía y la sincronía de un conflicto

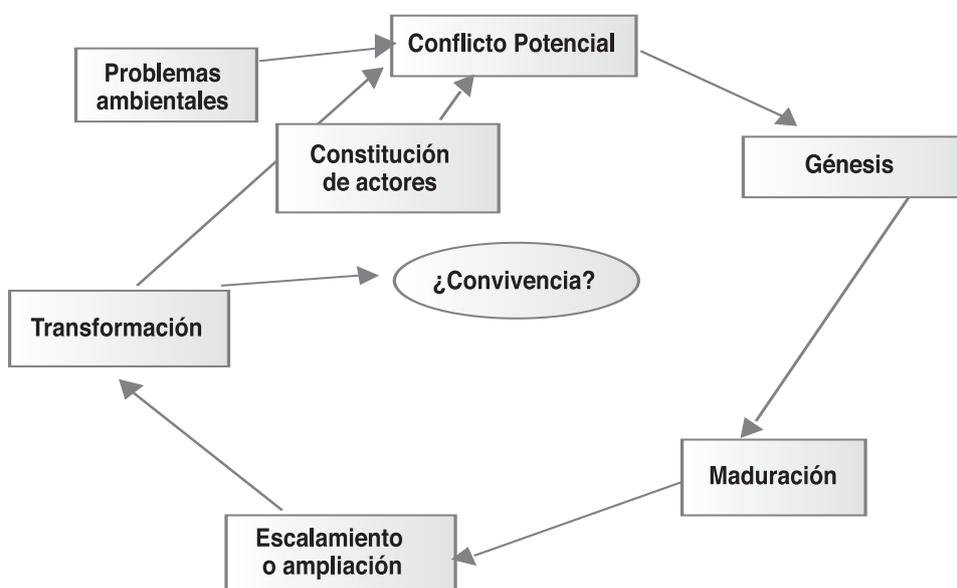
Hagamos una analogía entre las diferencias que existen entre una fotografía o un cuadro y una filmación de cine o de video.

En el primer caso, la composición nos permite fijar la atención de un determinado objeto central, en un sinnúmero de detalles en que aparece estático y relacionado a la vez con otros elementos; los contrastes de luz y planos, en el mejor de los casos, nos permiten entender al detalle los elementos que lo componen, su posición, su escenario, su posible función, etc. En el segundo caso, podemos percibir de mejor forma la dinámica, la evolución, el proceso de constitución de una escena; la trama que permite entender en sí la transformación del objeto central, de los otros elementos, de sus relaciones y su entorno. Una trama que nos dé cuenta de un orden de cosas, de sus rupturas, sus contradicciones, sus restauraciones.

De la misma forma, los conflictos debemos entenderlos a esos dos niveles: tomando en consideración el tiempo (una visión diacrónica) y los elementos que lo constituyen (una visión sincrónica).

Una visión diacrónica de los conflictos socioambientales

En el primer caso, podemos diferenciar distintas etapas o fases que los conflictos socioambientales tienen:



Una primera fase, denominada latente o pre-conflicto, que es cuando existen los problemas de diferente orden ligados al tipo de prácticas de apro-

vechamiento o explotación, uso, control o manejo de determinados espacios de vida o elementos de la naturaleza (agua, suelo, aire, bosques, minerales, etc.).

Una segunda fase, conocida como de **génesis de conflicto**, cuando los grupos afectados o interesados, deciden no solo reconocer que existe un problema sino, y fundamentalmente actuar frente al mismo y a los intereses de los otros, que pugnan al mismo tiempo, por el control, uso, manejo o aprovechamiento del mismo recurso. Para que un conflicto se desate, en este sentido, deben existir al menos dos partes interesadas que crean o sientan que el otro ha afectado o afectará sus intereses.

Una tercera fase, denominada de **maduración**, significa que un conflicto no logra resolverse o modificarse y por lo tanto, transita hacia otro nivel de relaciones. Las posiciones y los intereses de las partes involucradas se van definiendo, así como el tipo de estrategias y acciones a desarrollar, al igual que los escenarios.

Una cuarta fase, de **ampliación o escalamiento**, que se da cuando las posibilidades de acercamiento, diálogo o negociación se han roto definitivamente y las partes buscan imponer su voluntad sobre la base de acumular fuerzas y poder. Para ello pueden desplegar acciones para conseguir a su favor, diversos tipos de alianzas y apoyos.

Una quinta y última fase, es la de la **transformación del conflicto**, que se genera cuando las partes han decidido aceptar una salida, sea por acuerdo, por imposición, por negociación, por intervención de un tercero, etc. Esta etapa no evita ni excluye la posibilidad de que un conflicto resuelto en un determinado contexto o entre determinados actores, sea el antecedente de otros conflictos.

Visión sincrónica de los conflictos socio-ambientales

Los elementos que componen el conflicto desde una perspectiva sincrónica en cambio son:

- el problema;
- los actores (centrales y secundarios);
- las necesidades, los intereses y las posiciones (de los actores);
- los escenarios;
- las estrategias de acción;
- valores y las actitudes de las diferentes partes interesadas

Como Ud. pueden apreciar, una propuesta integral de manejo de conflictos debe tomar en cuenta todas esas variables, y entender sus alcances e importancia.

Para consultar

- Gluckmann, Max, *Política, Derecho y Ritual en la Sociedad Tribal*, Akal Editores, Madrid, 1978.
- Bejarano, Jesús Antonio, *Una Agenda para la Paz. Aproximaciones desde la Teoría de la Resolución de Conflictos*, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1995.
- Kriesberg, Louis, "Nuevas aproximaciones a la Resolución de Conflictos", en *Desfaciendo Entuertos. Medios Alternativos de Resolución de Conflictos*, Año 3, Número 1, Lima, 1996.

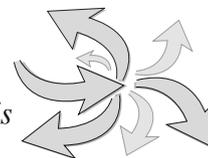
- Lederach, John Paul, *Enredos, Pleitos y Problemas. Una Guía Práctica para Ayudar a Resolver Conflictos*, Edcs. Clara-Semilla, Guatemala, 1992.
- Coser Lewis, *Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto Social*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1978.

Preguntas/Sugerencias

1. ¿Hay algún elemento en particular que Ud. considere importante para diferenciar problemas y conflictos?
2. ¿Considera que un enfoque basado en problemas es maximalista (es decir no hay salida sino es resolviendo los problemas)?
3. ¿Considera que un enfoque basado en conflictos es minimalista (es decir aquellas tendencias que consideran fundamental desactivar los conflictos antes que resolver problemas)?



3 Los involucrados en los conflictos | actores y grupos de interés



La Reserva de la Biosfera del río Plátano, ubicada al noroeste de Honduras, en la región conocida como La Miskita, tiene una extensión superficial de 230 mil hectáreas y como límite natural, al norte el mar Caribe, al sur con la Reserva Tawahka Asagni, al este con el río Patuca y al oeste con los departamentos de Colón y Olancho. Es una región de bosques latifoliados (hojas anchas), con características geográficas particulares que consisten en varios sistemas de lagunas, ríos caudalosos, riachuelos, pantanos, valles, costas y zonas montañosas, por lo que es una región lluviosa y húmeda.

Esta biosfera, junto con las reservas Tawanka y Bosawas de Nicaragua, constituye el corredor biológico más grande de Centroamérica. Requiere de esfuerzos binacionales que refuercen las experiencias de uso y manejo de los recursos naturales de los pueblos indígenas que históricamente han vivido allí, miskitos (15 mil), pech (126 familias), poblaciones tradicionalmente ocupantes de la región y colonos ladinos (tres mil), entre otros grupos.

Estas poblaciones se dedican a las actividades de agricultura de subsistencia, ganadería en pequeña escala y la explotación de recursos marinos (camarones y langosta). Esta última actividad, que comenzó en 1970 por inversionistas hondureños con sede en las Islas de la Bahía, empleando a los miskitos, ha causado por lo menos 126 muertos y 206 paralíticos, sin asesoría legal, para obtener sus respectivas indemnizaciones.

En la Reserva de río Plátano, desde su creación en 1980, no ha existido preocupación de parte del Estado hondureño, en el sentido de establecer normas claras para la protección, ordenamiento ambiental y estratificación o zonificación del área, que garantice el uso y la propiedad de la tierra de los indígenas.

El avance de un frente agrícola hacia la región ha representado una amenaza para los ocupantes tradicionales que viven sin las condiciones legales de la tenencia de sus tierras. Para detener el avance de los colonos, los indígenas se han organizado en un comité vigilante de sus tierras y establecen sus estructuras en subcomités en todas las comunidades. Así como el comienzo de pláticas con colonos con lo cual, se ha minimizado su presencia.

Analizando los actores y grupos de interés

El caso de la Reserva del río Plátano en Honduras, constituye un buen ejemplo para ilustrar el concepto de actores y grupos de interés. Estado, organizaciones indígenas, comunidades campesinas, colonos, comités, subcomités de vigilancia de la Reserva, etc., son los actores visibles. Las desigualdades entre actores en competencia, al mismo tiempo por un determinado conjunto de recursos naturales, se determinan por la posesión, control y uso de otros recursos, sean monetarios, organizativos, ideológicos, informativos o simbólicos.

Usualmente, quienes disponen de mayores recursos tendrán más posibilidades de imponerse en los conflictos. Los resultados dependerán a la vez de los recursos y de las instituciones.

Dicho en otros términos, la probabilidad para cualquier grupo concreto, identificado por su localización dentro de la sociedad civil, de ver satisfechos sus intereses en un grado determinado y en unos términos particulares será, por regla general, distinta a la de cualquier otro grupo.

Los actores sociales son grupos humanos que se organizan como colectivos y están capacitados para formular intereses colectivos y para actuar estratégicamente a fin de promoverlos. Además, también están organizados según unas pautas concretas inherentes al marco institucional en el cual actúan.

La mayoría de intereses en todo conflicto, sin embargo, se construyen de manera coercitiva y monopolista. Las asociaciones de intereses adquieren la capacidad de actuar en nombre de sus miembros porque están en condiciones de coaccionarlos, más concretamente porque pueden imponer sanciones a cualquier individuo o subgrupo que intente promover sus propios objetivos particulares a expensas del interés colectivo.

Para tener poder de negociación, las comunidades locales y sus organizaciones, deben poder tomar represalias contra aquellos deseosos de trastocar el interés definido por la organización como prioritario. Igual criterio para las empresas y las agencias estatales.

En un conflicto socioambiental siempre existen actores centrales o principales, y actores secundarios. Y si se trata de un conflicto entre desiguales hay que considerar la variable de poder (entre los actores más fuertes o favorecidos y los actores menos fuertes o desfavorecidos).

Los actores centrales o principales son aquellos que han definido un objetivo, una posición e interés claro y permanente frente al problema, y desarrollan acciones tendientes a satisfacer sus demandas. Se complementan con ellos, un conjunto de actores secundarios y terciarios, cuya función en los conflictos suele ser variable, desde simples apoyos puntuales, hasta alianzas estratégicas, donde estos actores secundarios negocian la satisfacción de sus propios intereses, en función del resultado que obtenga su aliado principal.

| | Más fuertes, más poder | Menos fuertes, menos poder |
|-------------|------------------------|----------------------------|
| Principales | | |
| Secundarios | | |

Si consideramos a los actores sociales como entes que diseñan estrategias, formulan demandas, definen intereses, y generan espacios de debate y discusión, llega un determinado momento en que estos actores entendidos como sociedades democráticas están conformadas por individuos que hasta un determinado momento actúan libremente. Luego no.

El interés colectivamente definido debe subordinar a los intereses particulares. Las organizaciones colectivas deben tener la capacidad para coaccionar a aquellos que buscan imponer su voluntad como voluntad colectiva.

Precisamente la constitución de actores en sí ya es un proceso para abordar conflictos. En el caso de los conflictos que involucran a comunidades rurales con actores externos (agencias estatales o empresas) constituyen precisamente procesos que permiten y posibilitan enfrentar otros conflictos más internos (intra e intercomunitarios).

Los resultados obviamente dependen de la actuación de los participantes, pero ninguna fuerza concreta puede controlar el desarrollo de los acontecimientos.

En un conflicto ninguno de los actores centrales ni secundarios puede saber de antemano el desenlace de los conflictos particulares, pues las consecuencias de sus acciones dependen de las acciones de los demás y éstas no pueden preverse unívocamente.

En consecuencia, desde el punto de vista de cada participante, los resultados son inciertos: el manejo de conflictos aparece así como un sistema en el cual todo el mundo hace lo que espera que le sea más favorable; luego se lanzan los dados y se espera comprobar cuál es el resultado. No hay recetas ni las habrá.

Esta propuesta metodológica en ese sentido, puede generar mucha incertidumbre, porque se trata de un sistema de acción estratégica descentralizada, en el cual la información es ineludiblemente local. Esta incertidumbre no significa empero que todo sea posible o que nada pueda preverse. En contra de los epítetos proferidos por muchos maximalistas y minimalistas excépticos, esta propuesta no equivale ni a la activación ni a la desactivación de conflictos.

Los actores en los conflictos ambientales

“Según el Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales, con sede en Chile, tres son los actores involucrados en la mayoría de conflictos ambientales.

- 1) *Los generadores del “daño”*, que identificamos como causantes del conflicto, ya que sin su participación no existe conflicto alguno. Estos corresponden a quienes de manera personal o representando alguna entidad pública o privada, realizan una actividad, generan un proyecto o simplemente faltan a su obligación, provocando o permitiendo de esta manera un daño ambiental, o la amenaza de un daño.
- 2) *Los receptores del daño*. Este daño, presente o potencial, por su parte, al ser percibido por quienes se ven perjudicados, da pie a la presencia de opiniones y posiciones incompatibles respecto a evitar o reparar el daño.
- 3) *Los actores reguladores*, son quienes deben cuidar el buen desempeño y la coexistencia de actividades diversas, aplicar leyes y normas con el objeto de prohibir o permitir una determinada situación. Para la generación de un conflicto ambiental deben existir al menos dos actores y una relación entre ellos: los generadores del daño por un lado, y los receptores del mismo, por otro; junto a principios, intereses o posiciones con algún grado de incompatibilidad”.

(Extracto de Padilla, C. & San Martín, *Conflictos Ambientales: una oportunidad para la democracia*, Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales, Instituto de Ecología Política, Santiago, 1995)

Actores

Obviamente para hablar de conflictos socio-ambientales tienen que existir actores sociales (partes interesadas) -stakeholders- para que un conflicto transite de un fase embrionaria, de latencia, de problema a una fase manifiesta y de conflicto propiamente dicho, para que sea posible la acción.

En un nivel básico -como por ejemplo los modelos de negociación de conflictos convencionales existentes en administración de empresas- los individuos pueden ser actores. Pero en el momento en que hablamos de procesos y fenómenos sociales ligados al control, uso y manejo de recursos naturales escasos o deteriorados el interés está concentrado en entidades colectivas (grupos sociales, comunidades, organizaciones, gremios) los mismos que se encuentran dotadas de ciertas capacidades (estructura organizativa, identidad, definición de demandas, reconocimiento).

No obstante de todo este señalamiento, la orientación hacia el actor en el análisis de los conflictos socioambientales ha sido rebatida y se ha enfatizado la necesidad de estudiar también los conflictos entre procesos y racionalidades de control, uso y manejo de los recursos naturales. Es ilustrativo en este sentido, el debate en torno a la concepción misma de la naturaleza presente al interior de ciertos discursos y prácticas.

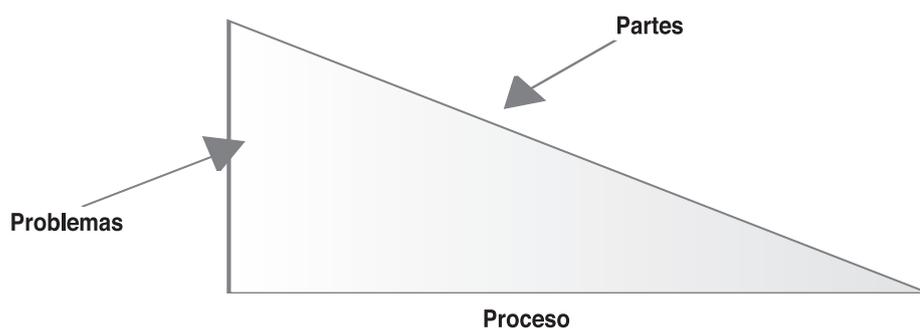
Es necesario que haya por lo menos una salida (solución) para las incompatibilidades: por lo menos dos partes que simultáneamente pugnan por controlar, adquirir o beneficiarse de los mismos recursos naturales escasos o deteriorados. Sin embargo, esta salida o solución no necesariamente tiene que ser percibida por las partes. Finalmente tienen que existir acciones, es decir, comportamientos conscientes de las partes a fin de conseguir los objetivos. Las acciones van acompañadas de actitudes y en algunas ocasiones de acciones que llevan a cabo las partes en una “zona gris” de las percepciones.



El comportamiento rara vez es tan fácil de interpretar como normalmente se cree. Por ejemplo, las acciones que una parte percibe como no conflictivas, o incluso como mutuamente constructivas pueden ser consideradas por la otra parte como hostiles y destructivas aun en aquellas situaciones en que las partes se dan cuenta de los roles opuestos que están jugando y en qué consisten las incompatibilidades.

En este sentido las acciones difieren de otros elementos en la definición del conflicto. Aún en los casos en que una parte niega que una determinada acción está dirigida contra el oponente, la parte que se considera víctima encuentra dificultades en compartir este punto de vista.

La naturaleza de “zona gris” que poseen algunas acciones tiene que ver con el hecho que en la mayoría de los conflictos socioambientales, hay algo sobre lo cual las partes no están de acuerdo (por ejemplo, las incompatibilidades en torno al concepto de bosque presente en muchas etnias y aquellas que manejan varias agencias estatales y empresas). Es probable que ambos puedan estar luchando de manera simultánea por otros objetivos que involucren recursos del bosque aparentemente menos escasos. Algunas acciones pueden sacar a luz estas “compatibilidades” y de esta manera reducir tensiones en un conflicto determinado que eventualmente conduzca a una transformación del mismo.



La imagen de la triple naturaleza de los conflictos ha sido ampliamente utilizada en las Teorías de Resolución de Conflictos como una manera didáctica de ilustrar sus complejidades. La imagen triangular del conflicto fue originalmente introducida por J. Galtung (1990, p. 21) pero ha sido popularizada por algunos otros como J. P. Lederach (1993) o C. Pendzich (1994). No incluye a los actores o a la formación de actores y, además, tampoco se acomoda fácilmente al proceso de reversión de la formación de los conflictos, es decir, a la parte teórica que concierne a la construcción o formación de nuevos órdenes sociales y ambientales

Los conflictos socioambientales en esa línea, aparecen siempre en muchas de las relaciones sociales, pero tienen una graduación que los hace ir desde simples desacuerdos manejados de manera informal, no institucional, hasta confrontaciones que implican violencia y tendencia al aniquilamiento del otro.

Estas relaciones sociales, involucran siempre alguna forma de comunicación. Sin esta comunicación no se puede establecer expectativas comunes, interacciones que permitan la relación. En los conflictos socioambientales, la comunicación permite el intercambio de mensajes reivindicatorios respecto a los derechos en disputa y hacer explícitos los procedimientos que las partes determinan, bien unilateralmente cada parte o de mutuo acuerdo, para resolverlo.

Los conflictos en general provocan temor, inseguridad, inestabilidad, vacilación, titubeo o riesgo. O dicho en otros términos, la gestión de conflictos socioambientales puede significar que los actores involucrados no saben qué puede ocurrir, o en algunos casos, que saben lo que es posible pero no lo que es probable, o que saben lo que es posible y probable pero no lo que ocurrirá.

En algunos casos, **los actores saben lo que es posible**, puesto que los desenlaces posibles vienen determinados por el marco institucional, normativo y político. -Se entiende aquí en sentido lógico-. Los actores saben en tanto disponen de información (los más poderosos usualmente poseen mayor y mejor información) a partir de la cual pueden deducir muchas o la mayoría de las posibles consecuencias. Pueden deducirlas, porque los resultados posibles están determinados por normas y éstas solo pueden modificarse de acuerdo con otras normas.

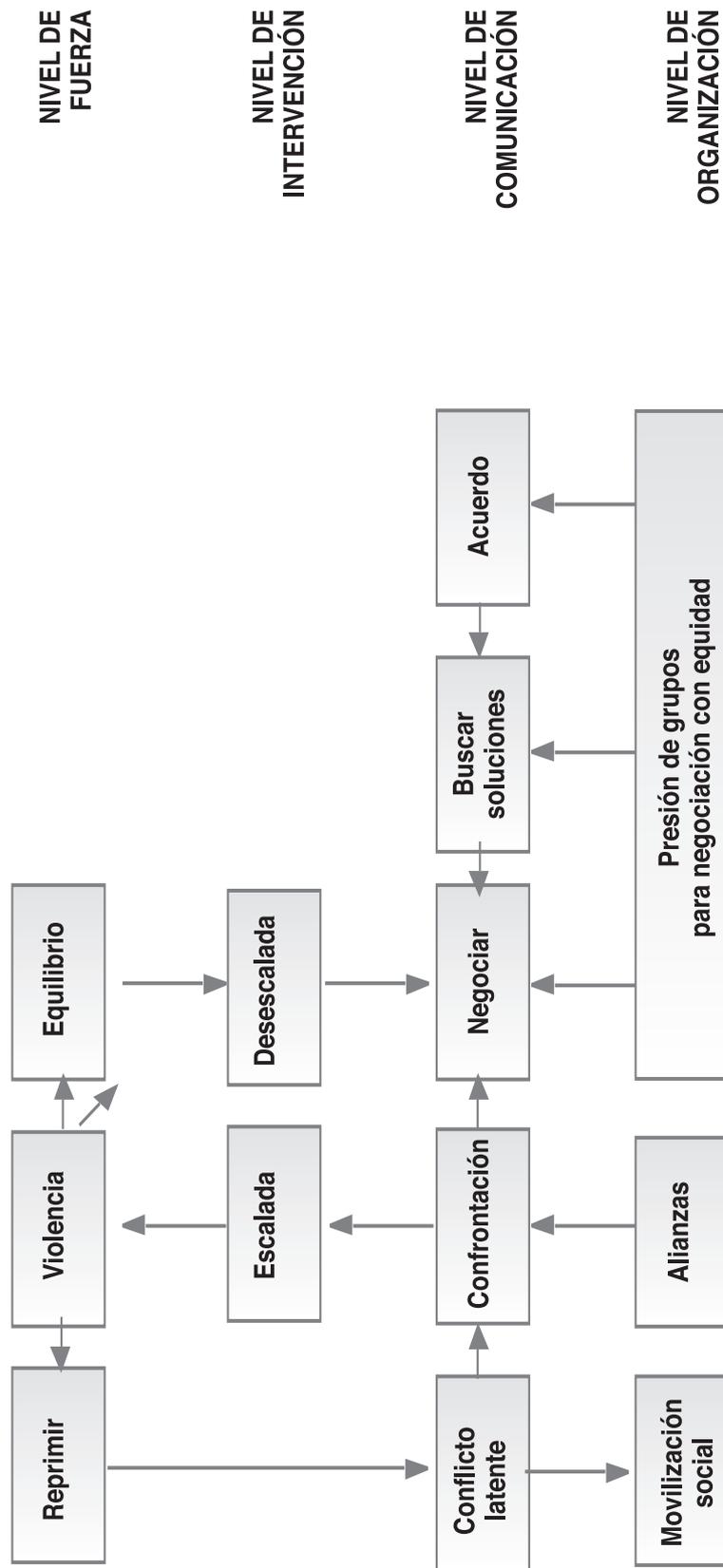
El “marco institucional” referido es aquel que se entiende como el conjunto del sistema de normas, -que se acuerdan para manejar y tratar el conflicto-. Este sistema de normas por supuesto no es fijo, sino que se modifica repetidamente como resultado de la dinámica social y política. Por ejemplo, los movimientos indígenas y algunos organismos no gubernamentales han demandado que los estados incorporen en sus respectivos marcos normativo-jurídicos.

La incertidumbre en la gestión de conflictos



Evidentemente, ninguna de las anteriores consideraciones implica que los actores involucrados en los conflictos sepan siempre, en sentido psicológico, qué pueden esperar. En efecto, se equivocan y se llevan sorpresas, particularmente porque las relaciones “lógicas” a menudo son difusas.

FLUJOGRAMA DE LOS CONFLICTOS Y SUS SALIDAS



La probabilidad de un desenlace concreto dependen de la combinación del marco institucional y de los recursos con que intervengan los distintos actores en el conflicto. Lo que no se puede saber es cuál será el desenlace concreto. Es posible saber qué puede suponer para la comunidad rural una victoria o una derrota y saber cuáles son las probabilidades de alcanzar un resultado X, Y o Z.

El manejo de conflictos por lo tanto puede ser entendido como un sistema de resultados abiertos regulados y de incertidumbre organizada. Esta incertidumbre inherente al manejo de conflictos permite emprender acciones instrumentales. La posibilidad de asignar probabilidades a las consecuencias de sus actuaciones, permite a los actores hacerse una idea de sus expectativas y calcular el curso de acción más conveniente.

Esto posibilita participar a las comunidades rurales locales, es decir, actuar en favor de la promoción de sus necesidades, intereses, proyectos y valores en el marco del manejo de un conflicto.

Por otro lado, puesto que bajo las restricciones comunes los resultados dependen solo de las acciones de los actores involucrados en el conflicto, el manejo de conflictos supone para todos una oportunidad de promover sus respectivos intereses.

Si los resultados estuviesen predeterminados o fuesen completamente indeterminados, los actores no tendrían ninguna motivación o interés para organizarse como participantes.

El conflicto requiere al menos de dos partes que tengan conciencia de la existencia real de una incompatibilidad, ya sea de índole social, económica, política, ideológica, cultural, histórica, religiosa o afectiva. Se entiende por parte interesada de un conflicto a un grupo de personas, a una organización, etc., que toma una posición, define unos objetivos y actúa.

Toda parte en un conflicto posee: un conjunto de motivaciones, de valores, objetivos y un determinado grado de organización interna y capacidad de movilización y acción.

En esa línea se reitera la idea central: la incertidumbre es lo que motiva a los actores a participar en los conflictos. Perder menos o ganar más. Reducir las expectativas o ampliarlas, son varios de los resultados probables que se transforman en expectativas.

Dado que no es posible predecir resultados de manera exacta en manejo de conflictos, el compromiso de cumplir unas normas y acuerdos no es necesariamente suficiente para asegurar el acatamiento, una vez conocidos los resultados. Si éstos fuesen seguros, esto es, si los participantes en el conflicto pudiesen preverlos unívocamente, sabrían que el compromiso de atenerse a unas normas y acuerdos concretos implica la aceptación de determinados resultados.

Sin embargo, el compromiso de cumplir ciertas normas y acuerdos, derivados de un proceso de negociación, implica como máximo una voluntad de aceptar unos resultados de contenido aún indeterminado.

Por esto las valoraciones del manejo o tratamiento de los conflictos en términos de procedimiento difieren de los juicios de carácter consecuencialistas.

Partes del conflicto

Dilema del prisionero

Este es el juego, ambos jugadores tienen una estrategia dominante. El prisionero A no sabe qué va a hacer el otro prisionero, pero puede suponer:

- **Si B no confiesa, y A tampoco confiesa:** en este caso, A y B tendrían una condena de un año cada uno. Pero si A prefiere confesar, sale libre, mientras que B va preso por 10 años. Indudablemente a A le conviene más confesar.
- **Si B confiesa, y A también confiesa:** en este caso ambos tendrían una condena de 8 años. Si A prefiere no confesar, entonces B sale libre, pero aquel va preso por 10 años. Esto no le convendría, por lo cual A siempre preferiría confesar.
- **En resumen,** cualquiera que sea la decisión de B, a A le conviene confesar. Por su parte, el prisionero B realizará idéntico análisis y terminará confesando. El resultado del juego será que indefectiblemente ambos confiesan, y sufren los años de condena, el resultado es el peor, pues en conjunto suman 16 años de cárcel. En contraste, si ninguno hubiera confesado, la suma de las condenas habría sido solamente de 2 años. Este juego ha tenido varias aplicaciones prácticas en el marco del tratamiento de conflictos. Para superar el dilema del prisionero se requiere de compromisos previos entre las partes, o de un tercer jugador que coordine las acciones individuales.

Aceptar un proceso no equivale a aceptar los resultados del mismo. Puesto que los resultados son inciertos para los participantes, sus valoraciones ex ante y ex post por fuerza han de ser diferentes. Asimismo, las valoraciones ex post modifican los compromisos ex ante.

El acatamiento de un acuerdo o de un compromiso es problemático como lo veremos más adelante, pero factible de ser conducido hacia fórmulas política y socialmente viables.

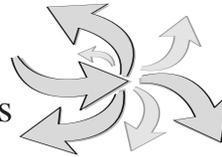
Preguntas/Sugerencias

1. ¿Considera Ud. que la formación de actores es en sí parte del desarrollo de un conflicto?
2. ¿Cuál es la perspectiva que Ud. le ve a una propuesta de manejo de conflictos tomando en consideración aspectos como los resultados posibles, las diferentes posiciones e intereses en juego?
3. ¿Cuáles son los elementos que en su experiencia Ud. conoce, han sido claves en un proceso de manejo de conflictos?

Para consultar

- Kriesberg, Louis, *Constructive Conflicts: From escalation to resolution*, Rowman & Littlefield Publishers, 1998.
- Lederach, J.P., *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, United Nations University Press, Tokyo, 1995.

4 Los valores, los intereses y las percepciones en los conflictos



En un conflicto por la delimitación de los territorios indígenas en la provincia de Pastaza, en la Amazonia central del Ecuador en agosto de 1990, la posición de los dirigentes de la Organización de Pueblos Indígenas de Pastaza (OPIP), que presentó la demanda al Gobierno central era: “reconocimiento del territorio indígena, control sobre los recursos naturales del suelo y subsuelo”.

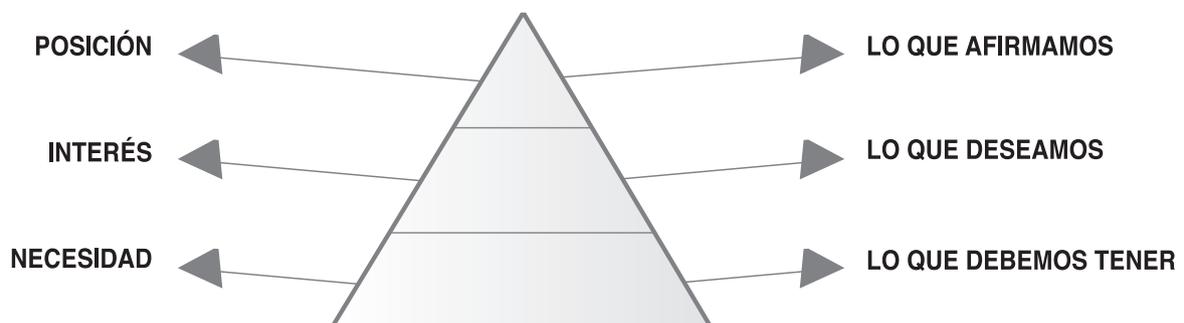
Sus intereses se derivaban de la pregunta ¿por qué? “tendremos acceso a la riqueza y control sobre nuestros territorios”.

Sus necesidades estaban ligadas a una pregunta adicional: ¿para qué ese control de los territorios y los recursos? “para garantizar una mejor vida para los pueblos indígenas, su identidad, su participación”.

Desde el punto de vista de la sociedad blanco-mestiza y del Estado ecuatoriano, la posición de los indígenas de Pastaza fue totalmente inaceptable. Pero por otra parte, sus intereses y necesidades eran innegablemente razonables y legítimas.

Este caso ilustra otro problema relacionado con las posiciones: por lo general describen la situación solo desde el punto de vista de una de las partes.

Para representar mejor lo afirmado, Ud. puede observar el triángulo. En la parte superior miramos la posición; en la intermedia el interés y en la inferior necesidad. Algunos han llamado a este triángulo PIN (Posición, Interés y Necesidad).



Normalmente las posiciones ocultan las causas reales de los conflictos. Las posiciones no son sino la exposición de posturas por parte de las partes. Lo que dicen públicamente o a su contrario. Lo importante, es ver qué hay detrás de estas posiciones, para intentar descubrir los intereses y las necesidades que representan.

¿Qué es una posición? Es un intento instantáneo por describir cómo perciben los distintos actores su situación en un momento determinado del conflicto.

Las posiciones

La posición por definición es estática, es decir, es algo para ser defendido y no para ser puesto a discusión; es algo para ser promocionado y publicitado (como una consigna); algo que puede cambiarse o abandonarse de acuerdo con las circunstancias, y reemplazarse por otra posición, que también es inadecuada como baremo de lo que realmente está en juego.

Los intereses

Los intereses en ese marco son las motivaciones que se encuentran detrás de las posiciones; constituyen lo que las partes en el conflicto están tratando de conseguir.

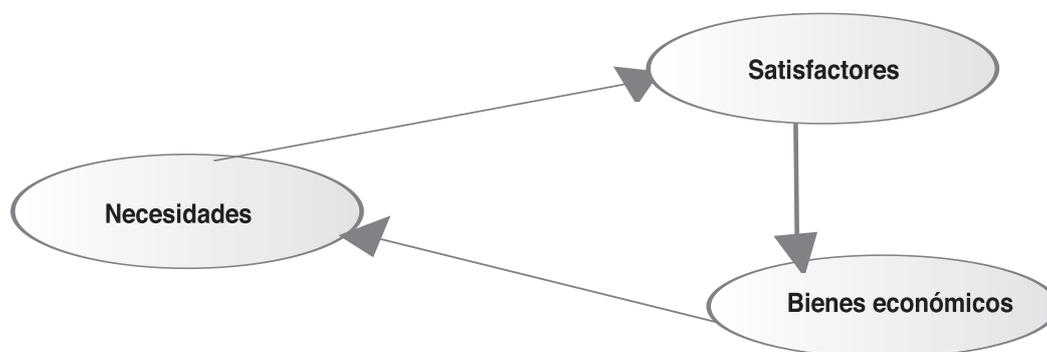
Aquí intervienen emociones, principios ideológicos y hasta ambiciones de grupos o personas.

Los conflictos

Los conflictos involucran fundamentalmente a humanas y humanos, quienes a su vez están en el mundo acuciados por necesidades. Tener necesidades es un aspecto básico de la condición humana. Estar vivo es tener necesidades. La homeostasis, es decir, tener todas nuestras necesidades satisfechas y en equilibrio, es la muerte.

Cada vez que satisfacemos una necesidad, hay otra que capta nuestra atención. La experiencia humana es un viaje sin fin para satisfacer necesidades.

¿Qué son las necesidades? La mayor parte de los planteamientos que vamos a desarrollar en el documento, rebasan el nivel estrictamente individual-familiar, abarcando espacios y conglomerados más amplios. Sin embargo, no podemos dejar de lado aquellos elementos que tienen que ver con lo individual y familiar, que en el contexto de las comunidades rurales son fundamentales.



Pensar en las necesidades nos lleva a aludir a la condición humana. La construcción de un orden social y el manejo de los conflictos debe partir de ese elemento central y entender o desentrañar la compleja relación que existe entre necesidades, satisfactores y bienes o recursos (económicos o naturales). Esto a fin de pensar en formas de organización social, económica y ambiental en que los bienes potencien los satisfactores para vivir las necesidades de manera coherente.

Las comunidades rurales y las sociedades latinoamericanas en general, en los últimos cincuenta años, han visto transformar dramáticamente sus relaciones sociales y económicas (de autoconsumo, autosubsistencia a aquellas determinadas por el mercado y el capital), a tal punto que las personas ya no son sujetos, sino fundamentalmente objetos.

Una propuesta alternativa de manejo de conflictos en este sentido tiene que estar enmarcado en la búsqueda de un orden que restaure la condición de sujetos de los seres humanos.

¿Qué significa eso? Que contrariamente al manejo convencional que la economía clásica y neoclásica ha hecho del concepto de necesidad, debemos ampliar su dimensión y contraponerlo con un concepto de satisfactor de aquellas.

Las necesidades humanas en la mayoría de tesis económicas han sido confundidas con los satisfactores que se dan a través de los bienes y servicios.

| Axiológicas/Existenciales | SER | TENER | HACER | ESTAR |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|
| Subsistencia Protección Afecto Entendimiento Participación Ocio Identidad Libertad Crear | | | | |

Fuente: Manfred Max NeF. Desarrollo a Escala HumanA, Icaria, 1993.

Las necesidades (que incluyen las realizaciones y capacidades) deben ordenarse en base de dos tipos de categorías que pueden combinarse: las existenciales y las axiológicas.

Las **existenciales** básicamente se refieren a cuatro aspectos centrales: ser, tener, hacer y estar. Las **axiológicas** se refieren a aspectos tales como la subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

De este listado se reconocen que las necesidades son pocas, finitas, clasificables y que son compatibles en todas las culturas.

En este sentido, las necesidades no solo son reflejos de carencias, sino que también potencian a las personas, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y más aún, pueden llegar a ser recursos.

¿Qué son los satisfactores? La mayoría de veces confundimos las necesidades con los satisfactores. Estos no son sino los medios para satisfacer las necesidades. Y son estos satisfactores los que se modifican en el tiempo, en el espacio, según los distintos sistemas sociales y culturales.

Para ilustrar esto pensemos que la alimentación y el abrigo no son necesidades en ese sentido, sino satisfactores de la necesidad esencial de subsistencia. Por su parte, la educación, la investigación, la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento.

Los sistemas curativos, la prevención y los esquemas de salud son satisfactores de la necesidad de protección. Evidentemente un satisfactor puede contribuir a la cobertura de varias necesidades (la madre que da el seno a su hijo contribuye a satisfacerle sus necesidades de subsistencia, protección, afecto e identidad). Y a la inversa, una necesidad puede requerir de varios sa-

Las necesidades



tisfactores para cubrirla, por ejemplo, el entendimiento requiere de educación, buena salud y nutrición adecuada.

No olvidemos que el satisfactor es el modo o la forma como se expresa una necesidad, mientras que los bienes y servicios son medios por los cuales el sujeto potencia los satisfactores para alcanzar sus necesidades.

Los satisfactores contribuyen a la realización de las necesidades humanas, por lo que pueden estar conformados por, entre otros: formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos y actitudes.

Según autores como Manfred Max Neef, los satisfactores no tienen por qué contribuir positivamente al bienestar o mejora de la calidad de vida, sino que pueden llevar a deteriorarlo, limitándolo o desvirtuándolo. En tal sentido, distingue cinco categorías de satisfactores.

- a) **Satisfactores destructores**, como por ejemplo las armas, que pretenden satisfacer una necesidad como protección, pero que imposibilitan la satisfacción de otras (por ejemplo, la de subsistencia, afecto, libertad).
- b) **Pseudosatisfactores**, que aparentan satisfacer ciertas necesidades (por ejemplo, modas-identidad; sobreexplotación de recursos naturales-subsistencia).
- c) **Satisfactores inhibidores**, debido a los cuales -en la medida en que sobresatisfacen necesidades, dificultan la posibilidad de satisfacción de otras (por ejemplo, el paternalismo, que pretende cubrir la necesidad de protección, impide la satisfacción del entendimiento, la participación, la libertad, etc.)

- d) **Satisfactores singulares**, que son los que se dirigen a satisfacer una sola necesidad, tales como los programas de suministros de alimentos (que satisface la de subsistencia), los sistemas de seguros (la de protección); espectáculos deportivos (la de ocio).
- e) **Satisfactores sinérgicos**, que por la forma como satisfacen una determinada necesidad contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Por ejemplo, la producción autogestionaria, no solo satisface la necesidad de subsistencia, sino también estimulan las de entendimiento, participación, creación, identidad y libertad; los programas de autoconstrucción, satisfacen la de subsistencia, pero también estimulan las de entendimiento y participación.

Las tres primeras categorías de satisfactores a nuestro entender, deben rechazarse. Mientras que la cuarta es positiva y la quinta es la que pretendemos favorecer privilegiadamente en nuestra propuesta, pensando en las necesidades de los seres humanos que componen las comunidades rurales.

La propuesta de manejo de conflictos desde la perspectiva de las comunidades rurales por lo tanto debe enfatizar como premisa aquellos satisfactores sinérgicos, que son los que propician salidas duraderas y acordes a las necesidades de las generaciones futuras y los ecosistemas ligados a los bosques.

Normalmente en los conflictos, las necesidades en juego se ignoran. Las necesidades en ese sentido son, si se quiere, los requerimientos humanos absolutos que apuntalan los intereses que se expresan.

Muchas veces, las partes involucradas en los conflictos ignoran sus propias necesidades e intereses. Esto se debe a que casi todos los conflictos y las negociaciones, se discuten en la gran mayoría de casos, únicamente en función de las posiciones asumidas por las partes, o de sus intereses.

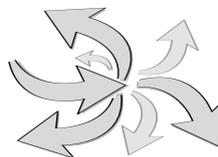
Preguntas/Sugerencias

1. ¿Puede Ud. citar un caso donde sean evidentes las diferencias entre posiciones e intereses?
2. ¿Qué tipo de necesidades están presentes en ese caso?
3. ¿En conflictos entre desiguales (por ejemplo, comunidades rurales locales y empresas extractivas) es posible satisfacer las necesidades, los intereses y las posiciones de ambas partes de manera equitativa, siendo éstas contradictorias?
4. ¿Debe una propuesta de manejo de conflictos tomar en cuenta el problema de las necesidades de las comunidades rurales?
5. ¿Cuál es su punto de vista respecto a la noción de necesidades planteada desde una perspectiva de desarrollo humano sustentable?
6. ¿Considera Ud. que los satisfactores sinérgicos tienen relación con propuestas alternativas de aprovechamiento integral de los recursos naturales? ¿Puede citar ejemplos y casos que Ud. conozca?

Para consultar

- Max Nef, Manfred, *Desarrollo a Escala Humana*, Icaria, Barcelona, 1993.
- PNUD, *Informe sobre el Desarrollo Humano*, Madrid, 1993.
- Floyer, Acland, A., *Cómo utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones*, Paidós, Barcelona, 1993.

5 Los escenarios de un conflicto socioambiental



Minería y contaminación entre la Southern Perú Cooper Corporation y la comunidad de Ilo

En 1959 se instala en la ciudad de Ilo, una fundición, la misma que está ubicada al norte de la ciudad, a 17 km., y dos yacimientos situados en los Departamentos de Tacna y Moquegua (ciudades cercanas a la ciudad de Ilo).

La empresa minera Southern Perú Cooper Corporation, de nacionalidad estadounidense, tiene como mayor accionista al Grupo México (hasta 5 meses era Asarco), el mismo que trabaja en la actualidad minera metalúrgica.

En Ilo se instala la fundición que empieza a emanar humos, los mismos que son molestia para los agricultores quienes ven afectadas su economía y sus plantaciones como consecuencia de esto. Inmediatamente inician un juicio contra la empresa, demandándola por daños y perjuicios. El juicio duró muchos años (1967) para ganar el caso y que Southern pague por los daños ocasionados por las emanaciones gaseosas.

Por otro lado, la comunidad de Ilo, a partir de 1980, ha iniciado acciones de protesta ante el Gobierno central y la propia empresa, exigiendo que se deje de contaminar, pues esto perjudica a la salud de las comunidades. Ello llevó al Gobierno central a formar una comisión técnica en 1987 (CTM), la misma que evaluó los problemas ambientales que ocasionaba la empresa Southern en el sur de Perú.

Esta comisión elaboró un Plan de Adecuación Ambiental que fue aprobado por Decreto Supremo N° 020-89-PCM, en el cual se establecen los proyectos que deben ejecutarse a corto, mediano y largo plazos (1996) sobre los diversos problemas ocasionados por el humo, los relaves y las escorias. A su vez, este dispositivo legal conforma una comisión multisectorial (CMPMA) que la integran la comunidad, alcaldes de la región y la propia Southern, a quienes se les encargó realizar el seguimiento del plan. Hoy podemos afirmar que el plan se cumplió en un 70%, la implementación de las diversas acciones y proyectos demandó al comité multisectorial, que pudieran tener propuestas viables, en el caso de relaves, y fiscalizar en forma continua las diversas actividades.

La intervención de la Contraloría General de la República culminó con un informe evacuado en 1990, hallando responsabilidades administrativas en 75 funcionarios por incumplimiento de normas y procedimientos de protección ambiental.

Sin embargo, este plan no contempló el mayor problema que luego se desató en conflicto que es el uso irracional del agua, ya que la empresa demandaba la dotación de agua para la realización de sus operaciones, y es en las nacientes de la cuenca de Moquegua que Southern adquiere la licencia para la explotación de las aguas subterráneas de la formación Capullini por un total de 550 m³/seg., afectando de esta manera la principal napa freática alimentadora de las bofedales de la cuenca alta y la creación de la represa de Pasto Grande.

Indudablemente, el gobierno local de Ilo y la ONG no pudieron dejar de lado este gran conflicto que cada día era demandado por la comunidad,



por lo que se planteó la necesidad de llevarlo a un Tribunal Internacional de Agua de Holanda. Este tribunal que actúa y sentencia en forma moral, mas no ejerce jurisdicción ni competencia legal, logró sentenciar a la empresa Southern por uso irracional del agua, emplazándola para que deje de hacerlo. Sin embargo, en la actualidad la Southern continúa utilizando irracionalmente el agua de las cuencas de Moquegua y Tacna, perjudicando de esta manera a las cuencas baja y media de la zona de Ilo y Tacna.

En 1991, el gobierno local de Ilo en representación de la comunidad y la ONG de labor, entablan un juicio contra Southern Perú ante el Tribunal Internacional del Agua, ganando la acción y generando presión internacional sobre la empresa y el Estado.

En 1992, el Estado disuelve la Comisión Permanente del Medio Ambiente y transfiere sus funciones al Ministerio de Energía y Minas.

En todo el proceso de conflicto, la ONG de labor, ha desarrollado campañas internacionales denunciando a la empresa Southern para que deje de ocasionar daños ambientales en el sur del Perú.

Sin embargo, la experiencia acumulada en los años anteriores, dieron pie a que se conformen otras instancias de gestión ambiental par la ciudad, así se forma el CIDMA en 1993, pero que por limitaciones prácticas de la coordinación y disponibilidad de recursos no prosperó.

Para 1995, se forma el Comité de Manejo Ambiental, como instancia de gestión ambiental, donde se coordinan y concretan proyectos y programas ambientales para la ciudad. En estos momentos se encuentra implementado el proyecto que busca monitorear la calidad del aire de la ciudad y la implementación de un plan de contingencia como medida preventiva para la salud.

¿Por qué se da el conflicto?

Las causas que originaron el conflicto fueron:

- a) El renuente rechazo de la empresa ante los reclamos de la población y la escasa esperanza para escuchar y dar soluciones viables al problema de la contaminación.
- b) El irracional uso del agua de las zonas y los impactos que esto ocasionaba en la actividad económica de los campesinos de Ilo.

¿Quiénes están involucrados directa e indirectamente?

- Empresa Southern Perú Cooper Corporation (actor principal)
- La Municipalidad de Ilo
- La Comunidad de Ilo
- La Contraloría de la República
- Grupos ecológicos internacionales (Partido Verde)
- Tribunal Internacional del Agua
- Ministerio de Energía y Minas
- Gobierno central
- ONG de labor
- Agricultores
- Alcaldes de la macro región
- Sindicatos
- Organizaciones de base
- Grupos de mujeres
- Partido Político de Izquierda Unida

¿Quiénes quieren qué cosa?

- El pueblo de Ilo quiere mejorar la calidad de aire.
- El pueblo de Ilo y el Gobierno local demandan a la empresa Southern una modificación tecnológica para reparar los daños.
- El pueblo de Ilo demanda al Estado que establezca políticas y reglas claras para un mejor control del impacto ambiental.
- La comunidad de Ilo quiere un mar limpio de relaves y demás agentes contaminantes, y pide a Southern que deje el agua tal como antes de que ellos llegaran.
- La comunidad de Moquegua demanda al Gobierno central, en la persona del Ministerio de Energía y Minas y el de Agricultura, una mayor fiscalización de los proyectos mineros y el uso de aguas, así como de reglas claras sobre política ambiental.
- La comunidad de Moquegua demanda a la empresa Southern, el otorgamiento de aguas en igualdad de condiciones, en calidad y cantidad de hace 30 años, y plantea la implementación de un proyecto de gestión de cuencas.

Acciones desarrolladas por los actores y sus resultados

La presión internacional, la procuración de alianzas, las campañas, de alguna manera incidieron en el momento y contexto oportuno, para la deter-

minanciación de acciones y decisiones políticas a nivel nacional; en el caso del juicio en el Tribunal Internacional del Agua, favoreció para que el Estado llegue a un acuerdo con respecto al pasivo ambiental con la empresa Southern, facilitó para que la propuesta de qué hacer con los relaves, sea discutido a nivel técnico involucrando al Gobierno central, la ONG y otros actores de la comunidad.

El Comité de Manejo Ambiental, viene desarrollando un proyecto sobre monitores de calidad del aire, donde ya tienen resultados científicos sobre la contaminación ambiental, se plantea como medida de contingencia la implementación de un plan en la ciudadanía.

De la misma manera, el Gobierno local viene sosteniendo reuniones con el nuevo dueño del Grupo México para llegar a acuerdos.

Dificultades encontradas en el proceso

- La concepción del Ministerio de Energía y Minas para abordar el tema ambiental, pues ellos no previenen, sino que buscan monitorear el problema ambiental que causa una empresa.
- De esta manera, son los órganos públicos del Estado quienes incumplen con las normas establecidas, favoreciendo a los más poderosos y creando un Estado con inseguridad jurídica.
- La voluntad política del Gobierno en que se da el conflicto varía mucho, las condiciones no son iguales, variando también el propio contexto.
- Las comunidades muchas veces no están capacitadas lo suficiente como para enfrentar conflictos frente a empresas con mucho poder político y económico.
- Todo esfuerzo requiere de recursos humanos y económicos, los cuales son los pilares básicos de toda propuesta para el caso de Ilo; esos dos elementos estuvieron presentes en el momento oportuno, pero la continuidad del conflicto no asegura que así sea en los próximos años.
- El poder político y económico de la empresa transnacional en el Perú.

En todos los conflictos existen de por medio relaciones y actores específicos que se involucran alrededor de ellos, definiendo una u otra posición, uno u otro nivel de involucramiento. Algunas posiciones son afines a otras y están determinadas por el tipo de percepción y valores. Más que una proximidad físico-geográfica, en el actual contexto mundial, en el que se desarrollan muchos conflictos socioambientales, son las aproximaciones o distancias ético-políticas las que definen un escenario de alianzas u oposiciones, de compatibilidades o incompatibilidades.

Las incompatibilidades pueden definirse como situaciones en las cuales dos o más partes luchan por adquirir al mismo tiempo, los mismos recursos escasos. El análisis y la propuesta de manejo de conflictos al momento de enfocarse en las incompatibilidades, trata de superar o trascender la contienda entre los actores.

En cierto sentido las teorías racionalistas y convencionales de resolución de conflictos son muy conservadoras, en tanto se limitan a “aceptar” a los actores, “legitimar” plenamente su posición a partir del simple reconocimiento mutuo, al margen del tipo de relaciones, intereses y necesidades en juego, que en muchos casos puede resultar inequitativo y antidemocrático. Es pro-



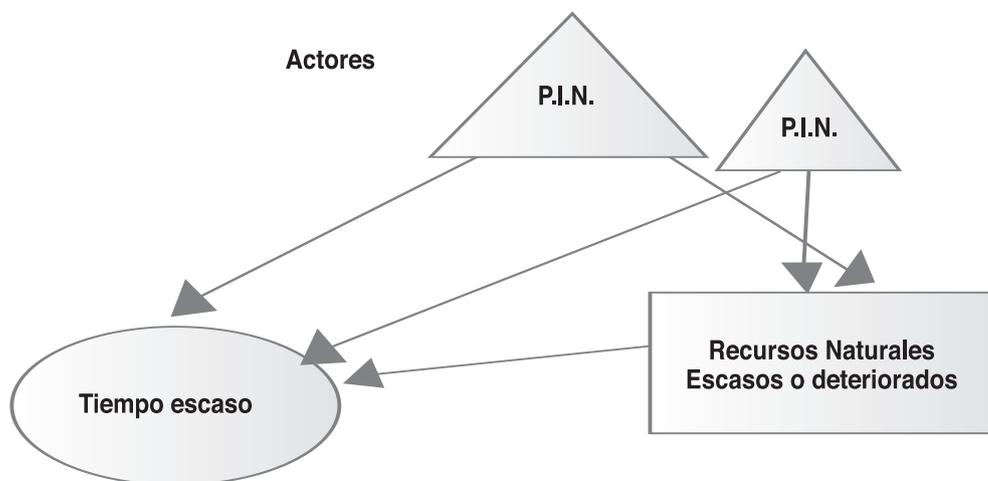
bablemente una propuesta relevante en ciertos tipos de conflictos (particularmente en aquellos que involucran a actores simétricos). Pero cuando hablamos de conflictos en torno a recursos naturales, que involucran a actores disimétricos, la propuesta de manejo de conflictos debe ir más allá del simple congelamiento de un determinado statu quo social y ambiental. Más allá de evadir la discusión en torno a un orden de inequidad, exclusión y dominio de poder, al cual se le pretende dotar de sofisticados mecanismos para el procesamiento del conflicto.

Un conflicto socioambiental entre desiguales, no es resuelto porque se haya simplemente acordado no agredirse ni adoptar medidas de hecho (movilizaciones o represión). Trascender o superar las incompatibilidades implica impulsar un proceso de remoción, cambio y transformación del statu quo, sobre la base de una premisa con tres elementos básicos:

- a) la satisfacción plena de las necesidades integrales de las comunidades rurales;
- b) el respeto y vigencia de derechos económicos, sociales y culturales de las poblaciones;
- c) la preservación, cuidado o recuperación de los recursos naturales escasos, deteriorados o arrebatados.

Son estos elementos la base de los objetivos a proponer, a los cuales deben ajustarse los intereses de estados y empresas y no a la inversa, como ocurre en los procesos actuales.

De estas definiciones se infiere que una incompatibilidad posee algunos elementos básicos: objetivos, posiciones e intereses que se excluyen mutuamente, tiempo escaso y recursos naturales escasos o deteriorados en extremo.

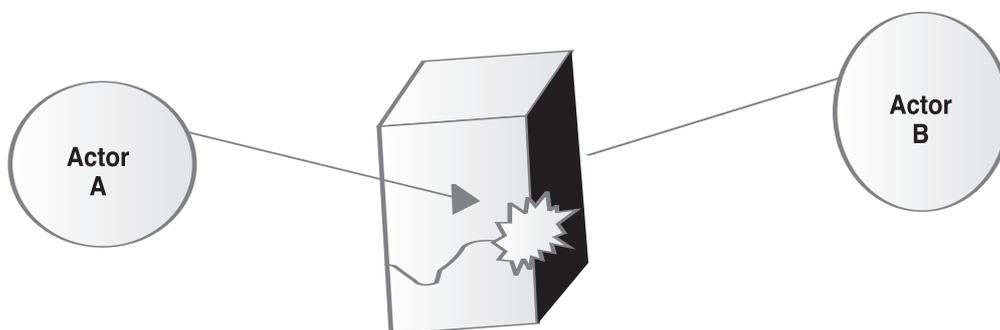


Todos estos elementos están articulados de tal suerte que los objetivos mutuamente excluyentes involucran a la escasez de tiempo o de recursos naturales.

La manera cómo las posiciones son asumidas por los actores influyen la disponibilidad de tiempo y de recursos. Si los objetivos y posiciones son formulados en una manera absoluta, la salida al conflicto y su transfor-

mación pueden encontrarse de manera más viable, por ejemplo, si los actores involucrados luchan por obtener un cierto número, en lugar de cierta parte de los recursos disponibles.

Las cantidades con número fijo pueden ser incrementadas o un compromiso que de un poco a cada quien puede ser encontrado. Si por el contrario, los objetivos se proponen y las posiciones se asumen en términos relativos, la salida al conflicto puede ser muy compleja y difícil.



Si el actor A desea el 55 por ciento del control y beneficios de todos los recursos disponibles en disputa, y el actor B desea la misma parte, obviamente la división no funcionará, pues las dos partes desean tener más que la otra. Más para A que para B levanta una barrera al manejo de conflictos, y sobre todo a las garantías de duración de acuerdos.

En consecuencia, los objetivos y posiciones pueden cambiarse, y también se pueden cambiar los recursos naturales por otros recursos intangibles. La escasez puede no ser total aun cuando con frecuencia parece que lo es. En esta perspectiva, los otros recursos pueden estar asociados a la preservación de espacios de vida, identidades, organizaciones, etc., por parte de las comunidades rurales; y a imagen, fortalecimiento institucional, reputación, legitimidad, por parte del Estado y/o de las empresas.

Como resultado, las incompatibilidades envuelven dos interrogantes fundamentales en el tratamiento de conflictos en torno a recursos naturales, ¿es susceptible de variación la escasez y deterioro de los recursos de la naturaleza?, y reconociendo que el deterioro de la naturaleza es irreversible y/o creciente, ¿son las posiciones de los actores modificables en una forma que se pueda promover una salida o transformación del conflicto?

Estados, órdenes ambientales y conflictos

Es en los últimos años, que los estados latinoamericanos han ido incorporando en su agenda y fines la gestión ambiental de sus recursos, como una expresión que designa el “conjunto de las actividades humanas que tienen por objeto el ordenamiento racional del ambiente”. Y a diferencia de los otros fines del Estado, en teoría la gestión ambiental se define a sí misma como esencialmente participativa.

Muchas comunidades locales en los países de la región, son conscientes de la importancia de llegar a manejar juntas sus recursos naturales, de una manera que satisfaga sus necesidades inmediatas y las de sus hijos. Pero la ma-

yoría enfrenta obstáculos en sus esfuerzos por mantener o desarrollar un manejo sostenible de sus recursos.

Los sistemas administrativos creados por el Estado en América Latina difieren en cada país. Muchos de estos sistemas padecen de rigideces administrativas que son propias de la estructura del Estado.

Los avances en la línea de gestión ambiental y replanteamiento de los modelos de desarrollo, sin embargo, son desiguales entre los distintos países de la región. Los componentes político-institucionales, legislación y administración presentan notorias deficiencias y limitaciones en la mayoría de casos, a pesar de que en los últimos años los estados han suscrito muchos acuerdos y compromisos mundiales por la defensa del medio ambiente.

Vale recordar que esos acuerdos -como los planteados en la Cumbre de Río- buscaban conseguir compromisos de entidades oficiales estatales para conservar grandes áreas de tierra para la fauna silvestre y para la conservación/preservación de ecosistemas, reduciendo la contaminación atmosférica y apoyando formas supuestamente sustentables de desarrollo.

Sin embargo, lo frecuente ha sido que los grupos de conservación únicamente aumenten las capacidades financieras y físicas de estos organismos estatales encargados de proteger los recursos que tienen un valor global. Y además del financiamiento internacional, tales estrategias han recibido un apoyo favorable por parte de los medios de comunicación social internacionales, formando parte de una ideología de manejo sano de los recursos globales preconizada entre muchos conservacionistas occidentales.

Tales acuerdos han supuesto que cada Estado de América Latina tiene la capacidad, la legitimidad interna y la voluntad para manejar todos los recursos dentro de sus fronteras territoriales. Esta implicación es que el Estado debería poder controlar, regular y dirigir el comportamiento de todos los usuarios de los recursos ubicados dentro de la jurisdicción declarada de la nación, cualquiera que sea el origen de esa declaración de la nación, cualquiera que sea la competencia que exista para esos recursos y cualquiera que sea la naturaleza o los orígenes de una resistencia al control de los recursos por parte del Estado.

Esas estrategias han inspirado básicamente compromisos formales por parte de muchos oficiales y encargados de política de América Latina, quienes se han beneficiado de su participación en tales iniciativas. Algunos estados y específicamente organismos ligados a la gestión ambiental, sin embargo, han adoptado (bastante mecánicamente) las preocupaciones conservacionistas de los grupos internacionales del medio ambiente como un medio para conseguir apoyo para su propio control sobre los recursos naturales productivos, como lo demuestran las políticas establecidas hacia las áreas protegidas de bosques.

De hecho, algunos países han utilizado la ideología de la conservación para justificar la coerción a nombre de la conservación, a menudo utilizando la violencia, como es frecuente en Brasil.

El mandato del Estado para defender recursos amenazados y su monopolización de la violencia legítima se juntan para facilitar la construcción del aparato burocrático del Estado y su control sobre aspectos sociales del país. La violencia legítima para controlar los recursos también ayuda a controlar la gente, sobre todo, grupos regionales renuentes o grupos marginales y minoritarios -particularmente pueblos indígenas como sucede en Chiapas, México o



en el centro-sur de la Amazonia del Ecuador- quienes desafían la autoridad del Estado.

De manera paradójica así, la comunidad ambiental mundial tal vez sin querer, promueve conflictos y justifica acciones coercitivas y proteccionistas con base en justificaciones altamente éticas que son difíciles de rebatir, tales como la preservación del patrimonio biológico del mundo o nuestra seguridad común.

De hecho, el reconocimiento de la necesidad urgente de defender, a cualquier costo, las especies en peligro, hábitats amenazados o ecosistemas enteros se está volviendo una parte frecuente del diálogo sobre la conservación.

Aquellos que detestan la violencia del Estado contra su pueblo están dispuestos a veces a ignorar la práctica de la violencia o la amenaza de la violencia cuando se trata de proteger la conservación para la seguridad común (global), y optar por ese tipo de estrategias de manejo de los conflictos. Sin embargo, cuando un Estado debe recurrir a la violencia para proteger sus propias reivindicaciones o las de la comunidad global a los recursos naturales, es un indicador de una legitimidad fracasada, incompleta o no existente para gobernar esa sociedad, como sucede en Colombia, Perú, Honduras o Guatemala.

Además, esos estados pueden (y a menudo lo hacen) aplicar herramientas y equipo que utilizan para establecer su soberanía sobre los recursos para lograr fines que van más allá de lo que contemplan los agentes internacionales de la conservación y, además, se aprovechan de la ideología moral de la conservación global para justificar sistemas estatales de la extracción y pro-

ducción de los recursos como lo reflejan las políticas de los estados brasileño, ecuatoriano o venezolano hacia la Amazonia.

Hay casos donde la protección de la vida silvestre y de los bosques, la protección estatal de recursos de valor han alcanzado proporciones virtualmente militares o ligadas al tema de seguridad. Casos donde la conservación está acompañada de esfuerzos orientados a desarrollar poblaciones, contra las cuales el Estado utiliza diferentes estrategias de control o dominio.

Así, los esfuerzos de desarrollo están ampliamente estructurados con condiciones impuestas por el Estado y no consideran las historias políticas y ecológicas de los patrones de utilización de los recursos por parte de las comunidades rurales. Una discusión completa de las interacciones entre incentivos y el uso de la fuerza en el manejo de los recursos no cabe en el presente documento.

¿Hasta qué punto son viables entonces en América Latina las propuestas alternativas de tratamiento de conflictos socioambientales en el actual ordenamiento político y ecológico?

¿Sobre qué bases se puede construir consensos cuando los estados únicamente están dispuestos a cumplir con acuerdos internacionales de conservación o principios e ideologías occidentales de conservación que justifiquen sus prácticas de control de los recursos?

Limitemos la discusión a los recursos de la tierra o del suelo, pues tienen límites geográficos, tangibles y visibles y porque su manejo está centralizado bajo el Estado en muchas partes del mundo.

La eficacia del Estado en controlar el acceso a, y el comportamiento en los bosques y áreas silvestres representa, en muchos casos, un escenario “óptimo” de su capacidad para el control amplio de los recursos y un gran obstáculo en la implementación de estrategias alternativas, sobre todo donde las comunidades rurales sean las principales actoras y gestoras.

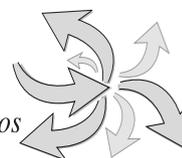
Preguntas/Sugerencias

1. A base de ejemplos de acceso y distribución de recursos naturales en nuestra localidad, ¿podemos identificar escenarios potencialmente conflictivos?
2. ¿En qué casos los conflictos socioambientales están asociados al deterioro o privación de recursos?

Para consultar

- Brown, Michael, *The International Dimensions of Internal Conflict*, The Mit Press, London, 1996.
- Renner, Michael, *Fighting for Survival. Environmental Decline, Social Conflict*, New York, 1996.

6 Los tipos de conflicto | *criterios para calificarlos y clasificarlos*



En cuanto a las tipologías, podemos mencionar como criterios generales a considerar para su elaboración que los conflictos pueden ir, en graduación sucesiva, desde sencillos desacuerdos entre individuos o familias, sin mayor repercusión social (intracomunitarios), hasta las guerras que involucran conglomerados amplios (interestatales), pasando por conflictos entre grupos, comunidades (intercomunitarios), entre instituciones de mayor o menor alcance (interinstitucionales).

Terrenos agropecuarios acosados por la minería en cerro de Pasco, Andes centrales de Perú

En el centro del Perú, la comunidad campesina de Vicco, ubicada a 4100 metros sobre el nivel del mar, en la provincia de Pasco, Departamento de Pasco, ha sido hasta hoy, el punto de referencia central del conflicto de tierras que involucra desde 1992 al Frente Ecológico de la Meseta del Bombón, al Ministerio de Energía y Minas del Perú y a la Sociedad Minera “El Brocal” S.A.

La empresa minera ha venido explorando en los terrenos de la comunidad de Vicco desde 1992. En el mes de febrero de 1995, llegó a un acuerdo con la comunidad para explorar 1019,54 ha ubicadas en San Gregorio.

La zona que puede ser afectada, a solicitud de El Brocal, constituye un área de 2904 has del paraje San Gregorio. El interés de la empresa y su socio Cominco Ltda. del Canadá, es porque en esa zona se ha descubierto un importante depósito de zinc.

¿Cuándo comenzó el problema?

En agosto de 1996, la empresa solicitó una servidumbre en los terrenos de la comunidad, la misma que fue desestimada por resolución del Ministerio de Energía y Minas (MEM). A fines de ese año, El Brocal logró que la directiva comunal autorice la realización de 37 perforaciones en San Gregorio con fines de prospección geológica e hidrológica, autorización que luego fue anulada por mutuo acuerdo con la empresa porque la Asamblea General no autorizó dicha operación.

Esta decisión de las partes fue comunicada al Ministerio de Energía y Minas en marzo de 1997. Posteriormente, se inició un proceso de diálogo con la empresa, con el objeto de definir los términos de un acuerdo de servidumbre para el desarrollo de las actividades de exploración minera con la intervención como garante de la Defensoría del Pueblo.

¿Cuándo comenzó el conflicto?

En el mes de abril se inicia el proceso de negociación para la fase de explotación minera. Sin embargo, este diálogo duró solamente un mes, porque en mayo la empresa comunicó a la comunidad su decisión de no continuar el diálogo y constituir una servidumbre perpetua sobre un área de 3310 has pa-

ra efectuar labores de exploración y procesamiento de minerales, así como obras de infraestructura relacionadas a estas actividades. En julio de 1997, el Ministerio admite la solicitud.

¿Cuándo comenzaron las pugnas de intereses, demandas y otras acciones?

En enero de 1998, la comunidad presenta a la empresa una nueva propuesta de negociación que no es respondida. En ese mismo mes se inicia el peritaje sin la participación de la comunidad, por lo que se llega a un acuerdo de postergación. Pese a ello, los peritos elaboran el informe respectivo cuya valorización alcanza los US\$ 574916,96 por el área de la servidumbre que contiene más de 69 millones de TMS de reservas de zinc, plomo y plata. Dicho informe fue remitido al Ministerio el 6 de marzo y a la comunidad la primera semana de abril, presentando ésta una oposición a la pericia.

¿Cuándo se dan los principales acontecimientos y en dónde?

Por su parte, la Asamblea realizada en abril de 1998, acordó en rechazar la pericia y exigir el diálogo con la empresa sobre la base de la propuesta de negociación presentada por la comunidad. A la oposición de la comunidad a la pericia, la empresa procedió a iniciar juicios penales en contra del Presidente y del fiscal de la comunidad. De esa forma, la empresa procedió a bloquear un canal construido por la comunidad para dotarse de agua.

Posteriormente, se impone el peritaje y se concluye en la valorización del terreno de la comunidad por parte de un perito del Consejo Nacional de Tasaciones, que señala el pago de US\$ 3.51 por hectárea en el año, para 3277,79 ha.

Esta decisión unilateral de continuar con el proceso “expropiatorio” de la servidumbre, llamó la atención de abogados vinculados a la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, así como de ONGs especializadas en temas agropecuarios, mineros y ambientales, quienes cuestionaron la constitucionalidad de la aplicación de la servidumbre.

Con estos antecedentes, en abril de 1998, la comunidad acordó en Asamblea General posesionarse de los terrenos en conflicto en caso de que el Ministerio de Energía y Minas avale la afectación de las 2904 ha.

Estando en el límite del plazo para que se pronuncie el Ministerio a través del Consejo de Minería, la comunidad decide hacer una marcha de protesta a Lima frente a la posible decisión contra la comunidad.

Luego el Gobierno decide suspender la aplicación de la ley de servidumbre minera exigiendo el diálogo entre las partes, aunque sin establecer mecanismos para ello.

En marzo de 1999, se procede a un nuevo peritaje que es rechazado por ambas partes, y el MEM plantea la reanudación del diálogo. Esto coincide con el cambio de directiva de la comunidad, cuyo presidente conjuntamente con el asesor legal empiezan una estrategia de forzar un acuerdo inmediato con la empresa. Interviene en el diálogo el presidente del directorio de la empresa

minera, Alberto Benavides de la Quintana, así como el MEM actúa tratando de demostrar independencia.

En el 2000, la empresa busca reforzar su posición intentando ganar a la población de jóvenes con una oferta de empleo, con el objetivo de acelerar el acuerdo para ceder 1674 ha para exploración y explotación.

¿Por qué se da el conflicto?

El problema se creó cuando el 16 de mayo de 1997, la empresa El Brocal solicitó una servidumbre minera de 3310 ha de la comunidad para desarrollar actividades de exploración y explotación minera. El conflicto se produce cuando la comunidad no acepta entregar dicha cantidad de hectáreas y decide llevar adelante una estrategia frente a una imposición del Estado en favor de la empresa minera.

¿Quiénes están involucrados?

Directamente

- **La empresa Sociedad Minera El Brocal (generadora del daño):** Es la causante del daño territorial. Es la que realiza la actividad de explotación minera y no llega a un acuerdo con la comunidad para tener acceso al terreno.
- **La Comunidad Campesina de Vicco (receptora del daño):** Al ser notado por los comuneros el daño potencial y presente, originó opiniones y posiciones para evitarlo. Buscaron apoyo a instituciones para iniciar el conflicto. Dentro de la comunidad hay diversos intereses que corresponden con los ganaderos, los transportistas y los posesionarios individuales.
- **El Ministerio de Energía y Minas (regulador):** Pretende aplicar la Ley de Servidumbre como elemento de presión, planteando el diálogo como instrumento esencial. De esta forma, pretende dar una imagen de independencia.
- **Los no residentes en Vicco.**
- **Los posesionarios individuales.**
- **ONG: ECO (aliado de la comunidad).**

Indirectamente

- **La Municipalidad del Distrito de Vicco.**
- **La Coordinadora Nacional de las Comunidades Afectadas por la Minería.**

¿Qué quieren la empresa y la comunidad?

El interés de la empresa es

- Disponer de 2904 ha de la comunidad de Vicco, pagando lo menos posible por hectárea bajo un solo convenio de servidumbre minera por 50 años para exploración y explotación minera.
- Culminar la exploración e iniciar la explotación del yacimiento minero de San Gregorio, en el cual la empresa ha detectado 69 millones de toneladas de reservas mineras de zinc, plomo y plata.

- Siendo el principal accionista Buenaventura, como socio menos a Cominco, propietario de la refinería de zinc de Cajamarquilla en Lima, el proyecto tiene asegurada la compra de concentrados garantizando su rentabilidad.

El interés de los comuneros viqueños es:

- Conocer con certeza el área y el impacto ambiental de las actividades de explotación y exploración.
- Conocer los beneficios y perjuicios económicos y sociales del proyecto, y compararlos con sus proyectos agropecuarios.
- Tomar la decisión de firmar un convenio de exploración y posteriormente, un convenio por explotación, previo conocimiento del estudio de factibilidad y del estudio de impacto ambiental, y conseguir el mayor precio por hectárea cedida.

El interés de la comunidad es asegurar ingresos y empleo a futuro, garantizando que el impacto ambiental de los proyectos no afecte la actividad económica y las condiciones de vida de la población.

Acciones desarrolladas por los actores y sus resultados

La empresa Sociedad Minera “El Brocal”

En 1996

- La empresa solicitó una servidumbre en los terrenos de la comunidad, la que fue desestimada por resolución del Ministerio de Energía y Minas.
- En el mes de abril, se inicia el proceso de negociación para la fase de explotación minera. Sin embargo, este diálogo duró tan solo un mes porque en mayo la empresa comunicó a la comunidad su decisión de no continuar el diálogo y constituir una servidumbre perpetua sobre un área de 3310 ha para efectuar labores de explotación, exploración y procesamiento de minerales. En julio, el Ministerio admite la solicitud.

En 1998

- Luego del peritaje, la empresa abre juicio a dirigentes y bloquea el canal construido por la comunidad.

En 1999

- Se rechaza el nuevo peritaje y se inicia una estrategia de diálogo desde la presidencia del directorio. Respaldan a la nueva directiva comunal. Trabajan para desacreditar a las ONGs aliadas a la comunidad y las responsabilizan de la dilatación del conflicto.

En el 2000

- Refuerzan su posición tratando de ganar a los jóvenes con una oferta de empleo.

- Insisten más decididamente a plantear la compra de los terrenos de la comunidad.

La comunidad de Vicco

En 1996

- A fines de ese año, la Asamblea General no autoriza el acuerdo al que habían llegado El Brocal con la Junta Directiva. El acuerdo trataba la realización de 37 perforaciones en San Gregorio con fines de prospección geológica e hidrológica.

En 1997

- Esta decisión fue comunicada al Ministerio de Energía y Minas. Posteriormente, se inició un proceso de diálogo con la empresa, con el objeto de definir los términos de un acuerdo de servidumbre para el desarrollo de las actividades de explotación minera con la intervención como garante de la Defensoría del Pueblo.

En 1998

- En enero, la comunidad presenta a la empresa una nueva propuesta de negociación que no es respondida. En ese mismo mes se inicia el peritaje sin la participación de la comunidad, por lo que se llega a un acuerdo de postergación. Pese a ello, los peritos elaboran el informe respectivo.
- La Asamblea de la comunidad realizada en abril, acordó rechazar la pericia y exigir el diálogo con la empresa sobre la base de la propuesta de negociación presentada por la comunidad.
- La Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, así como las ONGs especializadas en temas agropecuarios, mineros y ambientales, y los abogados vinculados a la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuestionaron la constitucionalidad de la aplicación de la servidumbre en este caso.
- Por este motivo, en abril la comunidad acordó en Asamblea General posesionarse de los terrenos en conflicto en caso de que el Ministerio de Energía y Minas avale la afectación de las 2904 ha.
- Estando en el límite del plazo para que se pronuncie el Ministerio, a través del Consejo de Minería, la comunidad decide hacer una marcha de protesta a Lima frente a la posible decisión contra la comunidad. Luego el Gobierno decide suspender la aplicación de la Ley de Servidumbre Minera exigiendo el diálogo entre las partes sin establecer mecanismos para ello.

En 1999

- La comunidad exige el “retiro” de los juicios a los dirigentes y la entrega del canal en buenas condiciones, así como el desistimiento de las partes de continuar el proceso administrativo de la servidumbre. La empresa cumplió con los dos primeros requisitos.

- La nueva directiva muestra excesiva condescendencia con las propuestas de la empresa y deja de lado las propuestas de la comunidad perdiendo iniciativa.

En el 2000:

- La nueva directiva es reelegida con el beneplácito de la empresa. En esta etapa llega a perder absolutamente la iniciativa y respalda los criterios de la empresa, abogando por una rápida solución que beneficie a los jóvenes necesitados de trabajo. Bloquea cualquier análisis tanto técnico como legal.

Dificultades encontradas en el proceso y posibles riesgos/beneficios de una salida negociada

- Cesión temporal del terreno o venta.
- Convenios de explotación y exploración.
- Determinación del área.
- Problemas de contaminación.
- Determinación del peritaje.
- Acuerdos colaterales.

Desde el punto de vista de las relaciones de poder podemos encontrar básicamente dos entradas: entre actores más o menos iguales (simétricos) y entre desiguales (disimétricos o asimétricos). Desde el punto de vista de los escenarios y repercusiones, pueden ser locales, regionales, nacionales y globales.

Estas definiciones tienen la ventaja de no identificar necesariamente conflicto con violencia, y de que al no especificar el tipo o la estructura de los actores, describen los conflictos a cualquier nivel:

a) Por el tipo de actores que involucra podemos encontrar:

- Conflictos intracomunitarios o al interior de las comunidades, son los que involucran a familias y grupos internos pertenecientes a una misma comunidad.
- Conflictos intercomunitarios o entre comunidades, en cambio son los que involucran a dos o más comunidades alrededor del control de un recurso tangible o simbólico.
- Conflictos simétricos o entre iguales, entre actores con similares capacidades, fortalezas y poder.
- Conflictos asimétricos o disimétricos, entre actores con distintas capacidades, fortalezas y poder.
- Conflicto de tipo público: cuando se genera por acciones del Estado o sus agencias o por su ausencia o negligencia, teniendo responsabilidad en la administración, organización y control de bienes o espacios estatales afectados. O cuando, teniendo que garantizar derechos ciudadanos a la seguridad o a un medio ambiente sano, deja de cumplir esa responsabilidad.
- Conflicto de tipo privado, son aquellas que involucran a grupos cuyos patrimonios y recursos se ven afectados por problemas ambientales globales. Por ejemplo, una empresa de ecoturismo, que posee un

espacio de bosque, ve afectada su actividad por destrucción de sus recursos escénicos generados por la actividad de un tercero.

- Conflictos globales, son los que involucran a actores transnacionalizados y que operan en varios ámbitos económicos, políticos de alcance internacional.
- Conflictos de tipo étnico-cultural, son los que dan alrededor del patrimonio, territorios y espacios que han pertenecido a comunidades étnicas o pueblos indígenas, pero que afectan fundamentalmente su identidad, su vida o cultura.
- Conflictos de tipo gremial e intereses comunes. Por ejemplo, los que involucran a los pescadores que han dependido de los bosques de mangle, o los que afectan a campesinos organizados por la contaminación de fuentes de agua.
- Conflictos de tipo político-ideológico, son aquellos en los cuales no está en discusión los daños manifiestos, sino el involucramiento de los actores alrededor de los beneficios políticos, de posicionamiento y/o de imagen.

b) Según la duración en el tiempo, o por la prolongación en tiempo, podemos encontrar los siguientes tipos de conflictos

- Conflictos fugaces, que son aquellos que no se llegan a sostener en el tiempo, pues hay muchos factores que impiden su prolongación, sea por la duración de la actividad generadora de los impactos sociales y ambientales, sea por la permanencia del impacto o por la fortaleza-/debilidad de los actores. Otros factores que pueden influir en la fu-



gacidad de los conflictos son: rápida acción de las entidades reguladoras estatales prohibiendo el daño oportuna y eficiente organización de los afectados; reconocida ilegalidad o deslegitimidad de los afectados.

- Conflictos dilatados, son aquellos que tienden a perdurar en el tiempo, e influyen en el carácter de la actividad que lo provoca. Son aquellas actividades de control y explotación de determinados recursos naturales y que no pueden detenerse, dada la prioridad que se ha establecido alrededor de los mismos. Por ejemplo, determinados monocultivos de exportación, extracción mineral y petrolera que no pueden ser suspendidas, dadas las prioridades que para las economías nacionales de nuestros países tienen dichas actividades. También influyen en conflictos dilatados la falta de normativas claras respecto a las responsabilidades sociales y ambientales de las entidad que ejecutan proyectos de explotación de recursos. O también la débil o nula voluntad de política de intervenir en ella.
- Conflictos recurrentes, son aquellos que se reactivan de acuerdo con determinadas condiciones de comportamiento de los problemas ambientales, como por ejemplo, aquellos casos donde la periodicidad del comportamiento de determinadas variables que operan en un problema ambiental, provocan que el problema sea motivo de reacción periódica de los afectados, por ejemplo, la violación de la vedas de pesca o caza, o de explotación forestal.

c) Por la intensidad (alta, mediana y baja) o por la intervención o no de terceros (incluyentes o excluyentes)

d) Por el patrimonio afectado u objeto de la disputa y la materialidad del mismo. Entre estos podemos distinguir entre: colectivos objetivos y colectivos subjetivos

- Son conflictos colectivos objetivos si involucran a algo más que vínculos familiares, tales como ecosistemas y espacios de vida que afectan la calidad de vida de la población en su conjunto.
- Son conflictos colectivos subjetivos si involucran patrimonio cultural o espacios que tienen significación especial para un pueblo o una comunidad. Por ejemplo, los denominados santuarios o lugares sagrados (cuevas, lagunas, cerros, ríos, de importancia mítico-religiosa).

e) Según la presencia manifiesta de una actividad, encontramos conflictos de hecho o de acecho

- Los conflictos de hecho son aquellos que generan impactos sociales y ambientales, y hay la posibilidad objetiva de dar cuenta de ellos, tanto cuantitativa como cualitativamente.
- Los conflictos de acecho, en cambio, son aquellos sobre los cuales existe la posibilidad fundada o real de que se generen acciones que vayan a afectar el espacio de vida de una comunidad o a la comunidad misma.

Por todo ello, el Proyecto de Manejo de Conflictos Socioambientales del FTTPP/FAO considera que no se trata de eliminar o de desaparecer los conflic-

tos, sino de aprender a regularlos o transformarlos de manera constructiva, de manera que se examinen sus efectos interesantes y positivos, con la participación de los propios actores, fundamentalmente las comunidades rurales.

¿Qué separa a las partes?

Podemos identificar conflictos de INTERESES/ o por la distribución de algún recurso natural valorado, ya sea materia, de estatus o de autoridad. O también conflictos de VALORES, que pueden estar alimentados de elementos ideológicos, religiosos, políticos, etc.

El segundo es más fundamental y difícil de tratar o gestionar, puesto que las partes no conceptualizan la situación de la misma manera, además con frecuencia aparecen asociados intereses y valores, como lo demuestra el complejo conflicto existente en el estado de Chiapas en México, donde no solamente está en juego la distribución de la tierra o el manejo de los bosques, sino también valores importantes como la participación política, el reconocimiento y defensa de la autonomía de la identidad cultural.

Cuando se analiza este tipo de conflictividad debe tomarse en cuenta las percepciones y actitudes de los diferentes actores.

En las comunidades rurales, el conflicto se lo entiende como parte de la vida cotidiana, familiar, organizativa. En forma más latente que manifiesta está presente en el marco del conjunto de las relaciones sociales existentes.

El problema fundamental radica en su no reconocimiento, asunción o aceptación, como señalamos anteriormente. Es frecuente el temor y el desconocimiento del conflicto. Priman como se lo puede verificar en muchos casos, los elementos negativos, identificándolo con la violencia, la destrucción, la desgracia y la irracionalidad o como algo indeseable y obstáculo que debe evitarse o eliminarse a toda costa.

La presente Guía Metodológica de FTTP/FAO precisamente plantea a las comunidades rurales el cambio de óptica y la discusión en torno a los prejuicios existentes en torno a los conflictos presentes, particularmente los socioambientales.

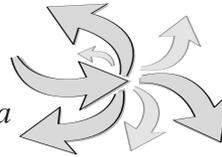
Por ello, se considera fundamental promover e impulsar el desarrollo de propuestas alternativas de los conflictos, entendiéndolos como situaciones que combinan elementos positivos y negativos, necesarios para la vida de las personas y las comunidades.

En buena parte su dinámica, su desarrollo, su crecimiento, su transformación continua, dependen de la existencia de conflictos.

Para consultar

- Swain, Ashok, *Environment and Conflict: Analysing the Developing World*. Dept. of Peace and Conflict Research, Uppsala University, Sweden, 1993.

7

Social, ambiental,
socioambiental| *hacia una
discusión abierta*

La palabra conflicto es demasiado abarcativa y se presta a confusiones. A menos que los fenómenos que denota el término “conflicto” (del latín *conflictus*: chocar contra, lucha, colisión, turbar, combate, confrontación) sean delimitados y diferenciados, el concepto resulta demasiado amplio.

En general es pertinente comenzar especificando qué no se considera conflicto. Si se revisa la bibliografía sobre el tema, se observan ciertas distinciones sobre las que evidentemente hay coincidencia.

La competencia no se considera conflicto o una forma de conflicto, aunque puede ser una fuente importante de éste. La competencia involucra una disputa por bienes o recursos escasos según reglas establecidas que limitan estrictamente lo que los competidores pueden hacerse durante el curso de la disputa. El objetivo principal es el bien escaso, no herir o destruir al oponente en sí mismo.

Los siguientes términos y palabras, aunque pertenecen al ámbito del concepto conflicto también se consideran diferentes: intereses antagónicos, malentendidos, agresividad, sentimientos hostiles, rupturas sociales, rivalidad, disputas, pleitos, problemas, etc.

Las actitudes, comportamientos y estados de cosas denotados por estos términos pueden hallarse entre las fuentes subyacentes de conflicto, o pueden acompañar o intensificar el conflicto. Pero parece haber un consenso respecto a que ninguno de esos términos es en verdad sinónimo de conflicto y que esos factores, solos o combinados, tampoco constituyen requisitos suficientes del conflicto social.

El conflicto social, para que exista como tal requiere por lo menos, dos partes o dos unidades o entidades analíticamente distintas (es decir, actor, organismos, grupo o colectividad).

Según Peter Wallensteen, “es una situación social en la cual un mínimo de dos partes pugnan al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos”.

Sin duda queda claro que el conflicto implica relaciones que involucran intentos por ganar control de recursos escasos y posiciones escasas, o para influir en el comportamiento en cierta dirección; por consiguiente, una relación de conflicto siempre involucra el intento de adquirir o ejercer poder, o la adquisición o ejercicio del poder.

Y en ese sentido, los conflictos reflejan luchas por el poder (es decir, la necesidad o deseo de lograr o cambiar el control), y las acciones opuestas se dirigen al cambio o la preservación de las relaciones de poder existentes (es decir, el control sobre objetos y comportamientos).

Para otro autor, K. Boulding, “el conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles”.

Por eso se puede afirmar que desde el momento en que existe incompatibilidad de intereses o percepciones, el conflicto está en un estado embrionario, latente o potencial. O como lo afirma Vicenc Fisas Armengol, “es una situación en la cual un actor (una persona, una comunidad, una empresa, un estado, etc.) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o de diferente rango), a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o éstos son percibidos como tales), lo que los conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha”.

En síntesis, veamos algunas definiciones posibles:

Todos los conflictos en ese marco son relaciones sociales, aunque no todas éstas en sí mismas sean conflictivas.

En ese sentido -con conflicto o no- implican siempre alguna forma de comunicación, y sin ésta no se pueden establecer expectativas comunes o interacciones que permitan la relación. Esta permite la afirmación de creencias y la proyección de actitudes relacionadas con la voluntad de defender, matizar, negociar o renunciar a las creencias.

¿Qué son los conflictos socioambientales?

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

- a) El conflicto es una situación social en la cual un mínimo de dos partes pugnan al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos.
- b) El conflicto social incluye intereses opuestos entre grupos o colectivos humanos en una situación de suma cero (es decir, lo que uno gana el otro lo pierde).
- c) Estos intereses opuestos deben ser reconocidos para que exista el conflicto.
- d) El conflicto involucra la creencia, por cada parte, de que la otra obstaculizará (o ya ha obstaculizado) sus intereses.
- e) El conflicto es un proceso muy dinámico, surge de relaciones existentes entre individuos o grupos y refleja sus interacciones anteriores y el contexto en que se dieron.

Es el ámbito que conlleva una alteración y una confrontación de posiciones e intereses entre distintos actores que compiten al mismo tiempo, por el mismo número de recursos naturales escasos.

Dicho de otra manera, el manejo abusivo o desigual de los recursos naturales ha sido un rasgo penetrante de las tendencias degenerativas de los ecosistemas y del medio ambiente en general.

Thomas Homer-Dixon describe estos conflictos, agrupándolos en tres categorías centrales:

1. *Conflictos por simple escasez*, que surgen del uso del agua de los ríos, lagos o vertientes, de los bosques, de los peces y tierras agrícolas productivas, que atentan contra las necesidades existenciales básicas de

las comunidades rurales (ser, tener, hacer, estar, subsistencia, identidad, participación y libertad).

2. *Conflictos por identidad de grupo*, que pueden surgir del movimiento a gran escala de poblaciones, efectos del cambio medioambiental, que atentan contra las necesidades de protección, identidad, subsistencia, estar, hacer.
3. *Conflictos por privación relativa*, por los cuales, las sociedades en desarrollo producen menos riqueza, debido a los problemas medioambientales, y como resultado, aumenta el descontento en los ciudadanos por la creciente brecha entre el actual nivel del logro económico y el nivel que ellos creen que merecen (necesidades de ser, creación, participación, entendimiento).

Si se hiciera una lectura ecológica de la historia de muchas regiones o espacios sub-nacionales en toda América Latina, se encontraría que la implantación de ciertos patrones de producción desde las colonias en adelante, implicó a más de la imposición de ciertas instituciones, leyes y poderes, una alteración de los ecosistemas de dichas regiones: se introdujeron especies de árboles, frutos, pastos, aves, peces, mamíferos, etc., que vinieron a desplazar y alterar las antiguas relaciones existentes en los ecosistemas nativos y entre éstos y los pueblos aborígenes.

El frágil sistema ecológico de algunas regiones por ejemplo, ha sido siempre la raíz del conflicto intercomunal.

En varios casos, como por ejemplo en la Cuenca Amazónica, muchos estados en sus procesos de ocupación e incorporación de estos territorios a sus respectivos controles, alteraron bruscamente la manera de manejar, entender, conocer y representar la naturaleza por parte de los pueblos originalmente asentados en esta región.

Dentro de ese contexto, el potencial para generar conflictos por los recursos naturales no renovables especialmente, ha sido inmenso.

Esta definición significa que los conflictos en torno a los recursos naturales son fenómenos sociales que involucran condiciones mínimas tales como: la escasez, el deterioro o la privación como se mencionó anteriormente.

En la actual coyuntura histórica del orden mundial, la expansión del mercado y la respectiva incorporación de territorios, está llevando a una agudización de las presiones en torno a los recursos naturales, incidiendo en su escasez, deterioro y privación y por lo tanto, en las condiciones propicias para el desarrollo de conflictos.

En ese sentido hay tres requisitos básicos para que esta escasez, deterioro o privación de recursos naturales, particularmente forestales, se traduzca en un conflicto manifiesto, de tal manera que represente un serio desafío para la vida de las comunidades rurales y su control sobre bienes y recursos:

- la presencia de actores,
- la existencia de ciertas salidas o alternativas de solución variables y,
- la acción o conducta de los actores.

La escasez y privación de los recursos naturales, en la medida en que son incorporados/articulados la racionalidad del mercado, juega un papel muy particular ya que al mismo tiempo es parte de la salida de la contención (la incompatibilidad) y un factor en la creación de estructuras sociales.

Por esa razón es un elemento relevante en la formación de los actores. Dicho de otra manera, el análisis del deterioro o privación de los recursos naturales o su escasez es un elemento inicial muy importante en los procesos de manejo de este tipo de conflictos, así como el conocimiento de la formación de actores.

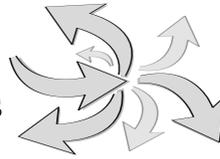
Preguntas para la discusión

- a. ¿Considera Ud. que la propuesta de Thomas Homer-Dixon nos ayuda a entender la peculiaridad de los conflictos socioambientales?
- b. ¿Qué casos conoce Ud. donde podamos entender la relación entre deterioro, escasez o privación de recursos y el desarrollo de conflictos?
- c. ¿Cuál es su punto de vista en torno a la expansión del mercado en relación al deterioro de ecosistemas y el incremento de conflictos que involucran a comunidades rurales?

Bibliografía

- Orellana, René, “Conflictos... ¿Sociales? ¿Ambientales? ¿Socioambientales?... Conflictos y Controversias en la Definición de Conceptos”, en Varios, *Comunidades y Conflictos Socioambientales en América Latina. Experiencias y Desafíos de Cara al Nuevo Siglo*, FTTPP-FAO, Abya Yala, Comunidec, Quito, 1998.
- García, Eduardo, *Participative Approaches to Peacemaking in the Philippines*, United Nations University, Tokyo, 1993.
- “Governance and Conflict Resolution in Multiethnic Societies”, en *Ethnicity and Power in the Contemporary World*, United Nations University, Tokyo, Forthcoming.
- Homer-Dixon, Thomas F., “Environmental Change and Violent Conflict”, en *Scientific American*, febrero de 1991.
- Buckles, Daniel, *Conflict-and Colaboration in Natural Resource Management*, IRDC-World Bank Institute, Washington, 1999.

8 Los conflictos socioambientales y su transformación



La resolución o transformación de estos conflictos se desarrolla por dos vías posibles: la agonal (de *agon*, conflicto no violento, formal, negociado) y la polemial (de *polemos*, confrontación violenta, guerra). Cualquiera que sea la vía, el manejo de un conflicto implica cambio en la voluntad de los oponentes, bien que uno se imponga y cambie totalmente la voluntad del otro, o bien que cambien, de manera variable ambas voluntades. La calidad de resolución del conflicto dependerá de la modalidad de cambio elegida.

Si el conflicto se lo asume como inevitable y consustancial a las relaciones sociales, no necesariamente su connotación será negativa. Puede ser entendido como un componente clave de la vida y una necesidad fundamental de las personas y las sociedades. Por ende, puede verse como una oportunidad para el cambio y motor del mismo.

Al sur de los Andes peruanos está Sumana, distrito de Carhuayo, provincia de Quispicanchis, departamento del Cusco, región Inca. Está ubicada en el margen derecho del río Mapacho. El territorio es accidentado y se ubica en una ladera. Las viviendas están nucleadas en torno a la escuela y allí la altura mínima respecto al nivel del mar es de 3800 m y la máxima de 4400 m. La extensión total del territorio comuna es de 1027 ha. Parte de las tierras comunales tienen el carácter de ser originadas y parte adquiridas mediante título oneroso.

La comunidad cuenta dentro de su organización con un Club de Madres, Comité de Agua Potable y Ronda Campesina.

Dos momentos del conflicto

Fase embrionaria

El 27 de abril de 1996, en la comunidad campesina de Sumana, la directiva comunal en asamblea general ordinaria, trataría el tema de la repartición de terrenos comunales en el predio denominado Jochoy Ttocco, para los jóvenes de la comunidad que no tienen acceso a terrenos de cultivo.

El proceso de repartición de tierras comunales mencionado, se realizó el día 21 de abril del mismo año. En el mencionado proceso se inicia el conflicto entre un comunero (Gregorio Huanca, registrado en la comunidad) quien pretende apropiarse de parte (30%) del terreno comunal mencionado y la autoridad comunal.

Fase de intensificación o escalamiento

Gregorio Huanca asiste a la asamblea general convocada, y durante la misma, al ver su supuesto derecho de posesión conculcado sobre las parcelas que pretendía, interrumpe abruptamente la reunión, profiriendo amenazas a las autoridades comunales y a todos los comuneros en general.

Conflictos intracomunales por el uso y gestión de la tierra, en Sumana, Cusco, Perú

Este conflicto se ha traducido en permanentes enfrentamientos personales, situación que ha dividido a la población de la comunidad en bandos, que provocan mutuamente enfrentamientos con consecuencias físicas de consideración, lesiones graves y leves, malestar interno entre los comuneros, pérdidas económicas, como la ocurrida en 1996, cuando se perdió el año agrícola al no sembrarse nada en el terreno por la inestabilidad del área. Todas estas situaciones han debilitado a la autoridad de la Asamblea y a la Directiva Comunal. A fines del año 2000, los enfrentamientos entre los comuneros se han intensificado.

Causal o problema

En la propiedad agraria de las comunidades campesinas, la tierra agrícola es muy escasa, pero es un recurso valioso, pues es uno de los principales medios de subsistencia de la familia campesina. El acceso a tierras de cultivo es cada vez más difícil. La presión demográfica en la comunidad, el deterioro de los suelos por el cultivo intensivo y extensivo en el mismo, los niveles de escorrentía que se intensifican, etc., son algunas de las situaciones que agudizan el acceso a este recurso.

Administrativamente, la gestión de la tierra está determinada por la asamblea general de la comunidad, pero sin embargo, esta facultad se ve muchas veces delimitada por el “ingreso” de figuras como los contratos de compraventa del derecho de posesión sobre la tierra, el arrendamiento de parcelas y de herencia, principalmente. Que son figuras asimiladas en función de una gestión privada de la tierra y no de una gestión comunal de la tierra como debería ser, y produce dificultades en el ejercicio del derecho de usufructo entre los campesinos.

Los mecanismos de control están determinados por la asamblea general de la comunidad, los cuales son operados por la directiva comunal, pero en el transcurso de los últimos años, la función de estas instancias de la comunidad ha decaído, perdiendo mucho valor normativo.

Esta situación de conflictos entre los comuneros nos ha revelado además, una serie de conflictos que existen en el ejercicio del derecho de usufructo y gestión de la tierra, mencionamos los siguientes:

Primer grupo: Conflictos recurrentes

1. Acaparamiento de parcelas.
2. Invasión de parcelas entre comuneros.
3. Apertura de caminos entre parcelas.
4. Apertura de canales de riego sin autorización.

Segundo grupo: Conflictos observados con menor recurrencia

- a) No se reconoce el derecho de posesión de las mujeres.
- b) Apropiación de parcelas de huérfanos menores de edad.
- c) Tienen parcelas en la comunidad, pero no residen en ellas.
- d) No se reconoce el derecho de posesión de todos los solteros.
- e) Canjes forzados y fraudulentos.
- f) Herencias forzadas.
- g) Apropiación de parcelas por deudas.

- h) Venta de tierras entre comuneros sin conocimiento de la autoridad comunal.
- i) Ventas fraudulentas entre comuneros con participación del notario.
- j) Ventas realizadas por ex-propietarios después de la titulación.
- k) Arrendamiento o alquiler de tierras entre comuneros.
- l) Otros.

Los actores en conflicto

- 1) Comunidad Campesina en Sumana
Asamblea general
Directiva comunal
- 2) Los comuneros campesinos: jóvenes sin tierras
- 3) Gregorio Huanca Quispe, Basilia Pacsi Huanca, José Condori Yupanqui.

Las estrategias

Concretamente se han establecido diálogos formales e informales entre los directivos comunales y los comuneros campesinos involucrados en el problema. Sin embargo, cabe destacar que no necesariamente son fructíferos, muchas veces hacen que la situación retroceda en vez de evolucionar positivamente.

Es en este momento que surge la idea de pedir asesoramiento y mediación en el conflicto de los promotores que tienen su ámbito de trabajo en esta zona, a fin de que puedan intervenir y procurar la solución del conflicto. Sin embargo, a la fecha tan sólo se han producido dos entrevistas con los directivos comunales y una visita de campo sin mayor resultado.

Marco Jurídico

Información del saneamiento legal de la comunidad
Resolución Directoral Nro. 0230-87, del 11 de junio de 1987.

Legislación vigente de tierras

- Constitución política del Estado de 1993.
- Ley general de comunidades campesinas D. Leg. 24656
- Ley de deslinde y titulación de las tierras de las comunidades campesinas. D. Leg. 24657.
- Reglamento de la ley general de comunidades campesinas.
- Ley de promoción de la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en el territorio nacional y en el territorio de las comunidades campesinas y nativas. Ley Nro. 26505.

Los resultados de las acciones

No se han implementado acciones que puedan revertir esta situación, los problemas subsisten y el caso mencionado es uno de los tantos conflictos que se producen al interior de la comunidad campesina de Sumana.

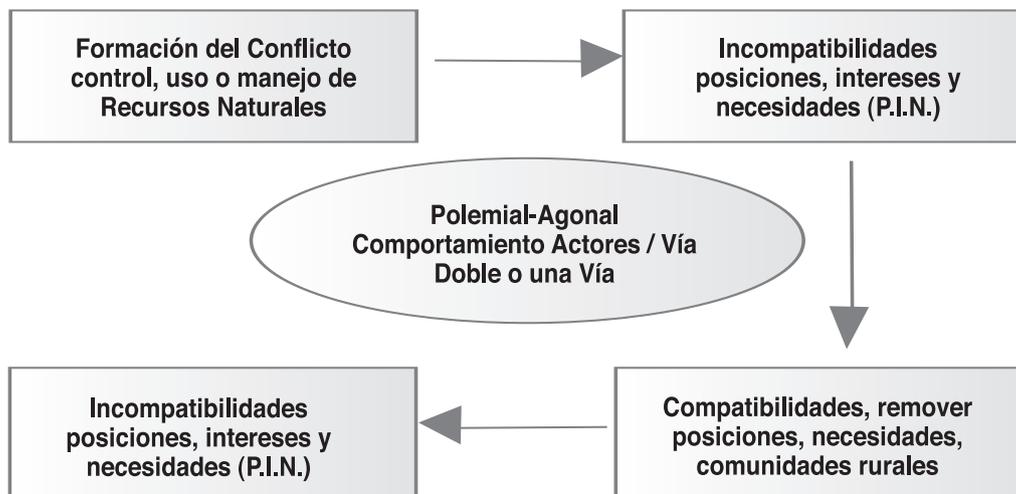
A continuación concentremos nuestra atención en la cuestión del manejo de conflictos socioambientales propiamente dicho. El diagrama adjunto en la pág. 78, sugiere en relación a esto lo siguiente:

1. *Primero*, el manejo de conflictos socioambientales puede significar mover el sistema entero de actores, salidas y acciones alejándolo del enfoque de la incompatibilidad y llevándolo hacia un enfoque basado en la compatibilidad. En una situación así, las incompatibilidades -es decir, los intereses opuestos- permanecen, pero el enfoque (la posición) se ha cambiado con el fin de reducir el énfasis en el conflicto. Esta estrategia de distracción de intereses implica, por ejemplo, hacer sobresalir los múltiples intereses comunes que existen entre dos partes involucradas en un conflicto que tiene como escenario original un territorio dado: la cuestión de la conservación o manejo sustentable de recursos, los problemas de seguridad, la preocupación por el deterioro de las condiciones de vida, etc.

2. *Segundo*, la reducción de las acciones extremas de no-resolución (represivas/autoritarias/violentas desde el poder y maximalistas desde los sectores subalternos) pueden ser enfatizadas introduciendo modelos de relación negociada y de mediación, como los desarrollados por 'Resolve' (Pendzich, 1994). Algo análogo a lo que se desarrolla a escala bélica con las Fuerzas de Pacificación "peace keeping forces" de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En esta categoría de acción se pueden incluir los intentos por cambiar la percepción que las partes tienen del conflicto por medio de la educación para la tolerancia y la convivencia democrática, educación ciudadana, consideraciones normativas respecto a la heterogeneidad cultural y las acciones no violentas (construidas sobre reglas que restrinjan las salidas violentas y destructivas) con altos costos para las comunidades rurales. Lo importante en ese sentido, es que las comunidades rurales sean fortalecidas, a pesar de que se mantengan inalterables las incompatibilidades. Solo bajo esa premisa el conflicto podrá transitar a otros niveles y con otros medios (estrategias y tácticas de acción no violenta).

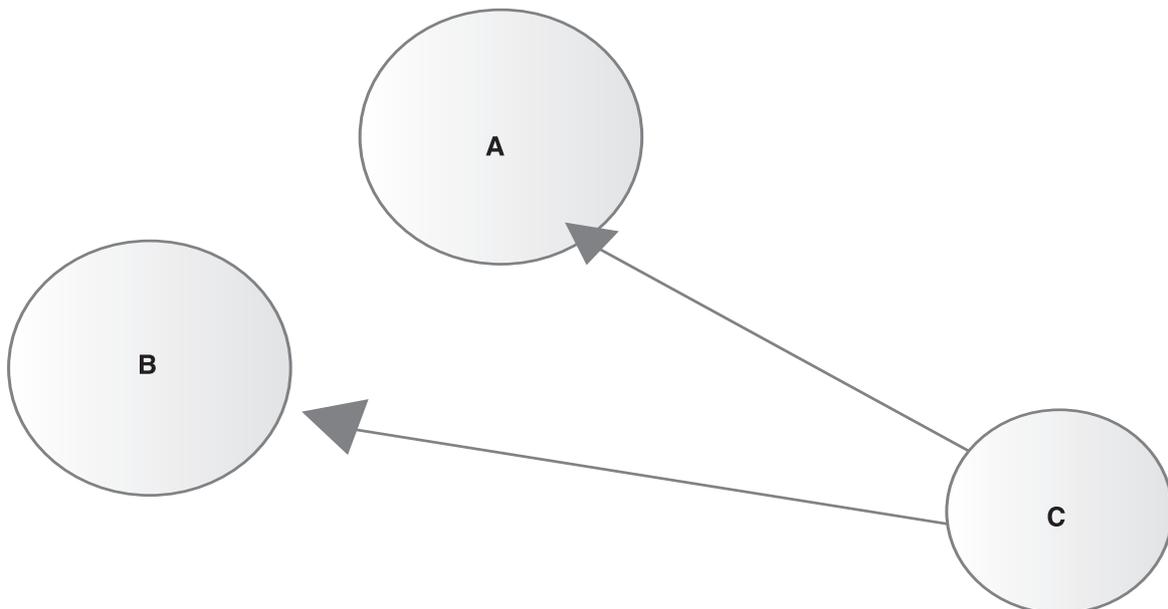
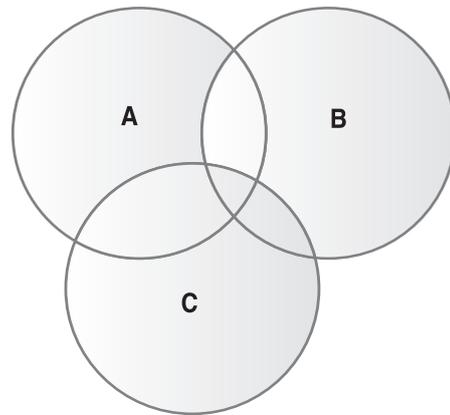
El problema o consecuencia -quizás inevitable- de estas dos estrategias es el mismo: ambas pueden ampliar el escenario original del conflicto en torno a los recursos naturales. Al introducir nuevas alternativas al interior de es-

La dinámica de salida a situaciones de incompatibilidad y conflicto en torno a recursos naturales



te tipo de conflicto con la esperanza de desviar la atención pueden acarrear lo contrario, la agudización de la atención y el descubrimiento de nuevas áreas de conflicto (étnico, religioso, político).

Dado que la incompatibilidad básica de por sí ya es suficiente, no se requerirá demasiada ingenuidad de ambas partes para absorber los nuevos elementos dentro de los viejos. Sin embargo, hasta ahora no hay estudios que nos permitan aclarar cuál es la estrategia o bajo qué condiciones una de estas estrategias puede resultar en una reducción más que en una ampliación de la contienda. Otras incompatibilidades pueden ser más fáciles de ser abordadas de esta manera, por ejemplo, soluciones específicas para problemas intra e intercomunitarios.



3. *Tercero*, el manejo de conflictos puede ser dirigido a trascender las incompatibilidades, tal como éstas son percibidas por las partes. Esta es una forma de usar el concepto de manera más restringida y es la modalidad que preferimos en el contexto, es decir, cuando “manejo” significa que los actores involucrados prefieren encontrar una solución a la incompatibilidad básica (intereses) de manera tal que éstas (libre y voluntariamente) expresan su satisfacción con la salida (transformación del conflicto) encontrada. Esta estrategia no implica que de manera prioritaria o necesaria se intente desviar la atención o reducir el nivel de acción.

Sin embargo, en esta estrategia no se excluyen el primero y el segundo cursos de acción y, de hecho, puede producirse una importante interacción. Por ejemplo, un acuerdo de no agresión entre dos actores involucrados y establecimiento del diálogo frecuentemente, como en el caso Arco-Opip, se considera como el primer paso hacia el arreglo de la incompatibilidad, y por consiguiente puede ser parte de una estrategia integral que lleva a la transfor-

mación del conflicto. Lo importante en conflictos disimétricos -como los que involucran a las comunidades rurales vs. actores hegemónicos como el Estado/empresas- es garantizar y procurar paralelamente en todo ese proceso el fortalecimiento de las organizaciones, identidades, consensos y cohesiones internos y necesidades de los primeros, las mismas que no son objeto de negociación (en el sentido de que implique ceder terreno a las propias comunidades del cual depende su existencia misma).

Lo importante en el proceso de manejo del conflicto -en su etapa de diseño e implementación de estrategias de negociación y procedimiento- es la idea de encontrar áreas de mutuo interés, que amplíen el campo de acción y maniobra invitando a un cambio de actitud de las partes. De allí la importancia del diseño e implementación de propuestas desde las comunidades rurales (éstas definen sus prioridades e intereses y procuran que la otra parte [Estado/empresas] estén convencidas que apoyar propuestas basadas en aquellas demandas puede resultar mutuamente conveniente).

En la acción siguiente se trata igualmente, de hacer un intento por discutir sistemáticamente los medios para trascender incompatibilidades particulares a fin de indicar la serie de posibilidades que actualmente existen.

4. Cuarto, aquí se examinan los problemas de formación del conflicto relacionados a las estrategias de manejo y negociación, la transformación de los actores y los términos de su relación futura. Esta estrategia envuelve la disolución de las formaciones conflictivas existentes y su transformación. La cuestión central radica en la relación entre los actores centrales involucrados, que es probablemente la básica y una de las cuestiones más difíciles de tratar en el análisis de los conflictos en relación al diseño de estrategias alternativas de manejo. En este punto encontramos entonces, cuatro problemas centrales:

Primero, se debe abordar el problema de la existencia de los actores en tanto tales:

a) ¿Existen realmente como actores? ¿Hay realmente un interés definido, una posición expresada, una demanda configurada? Si es cierto que el interés de cada una de las partes es asegurar su propia sobrevivencia -lo cual es casi un hecho irrefutable en el caso de las comunidades rurales forestales y discutible en el caso del Estado y de las empresas u otros actores poderosos-, los intentos de manejar y transformar los conflictos por medio de la eliminación del otro, significan más bien la prosecución del conflicto y no tanto la búsqueda de una salida.

b) Es obvio que siempre los poderosos están en una situación de incomparable ventaja como para considerar esta opción entre las estrategias a adoptar. De allí la insistencia en el fortalecimiento de las organizaciones de base como premisa central y en el establecimiento de un cuadro de alianzas múltiples.

El segundo problema parece brindar mayores perspectivas, que consiste en que los distintos actores -particularmente las comunidades rurales- también luchan por la obtención de un reconocimiento, el cual es visto como el signo del derecho a existir, preferiblemente en un nivel de igualdad. De parte del Estado o de las empresas ese interés puede girar en torno a la legitimidad y/o mejoramiento de imagen, respectivamente. El reconocimiento es un importante valor en sí mismo y es un mecanismo por medio del cual los actores involucrados implementan o se insertan al entorno. Esta cuestión aparece como el sujeto de muchas de las discusiones de los conflictos entre desiguales

(disimétricos), cuya esencia radica con frecuencia en la ausencia de una voluntad de los actores dominantes para escuchar, apreciar, incorporar o tratar con las preocupaciones, necesidades (o intereses) de las comunidades rurales.

El llamado actor subordinado o dominado tiene que protagonizar así un conflicto para desencadenar en igual condición -en sentido formal en un escenario más amplio, nacional o global y en sentido real en un escenario local- con el fin de ser aceptado como actor -reconocido como interlocutor válido- y escuchado en tanto que tal. Como tal reconocimiento significa un cambio en la correlación de fuerzas, el “actor dominante” es de esperarse que habrá de resistir a ello y de ahí deriva la lucha.

Aunque resulte difícil dar una definición de conflicto alrededor del cual pueda existir un consenso, es importante tener en cuenta algunas dimensiones del mismo.

1. Grado de intensidad.
2. Grado de conciencia.
3. Grado de pureza.

Rara vez los conflictos son puros en el sentido de que solo contienen elementos de oposición, excluyendo áreas de cooperación. Incluso una situación de conflicto extremo, como una guerra, las partes pueden tener interés en algún tipo de colaboración: que se les dé buen tratamiento a los prisioneros de cada bando, permitir la atención de la Cruz Roja a los heridos, respetar al población civil.

Por otro lado, el conflicto es paradójico en el sentido de que los adversarios tienen que “cooperar para comprender”, pues son “copartícipes del conflicto”

Una rápida mirada a la historia moderna muestra que muchos de los conflictos actuales están ligados a la búsqueda de reconocimiento por parte de aquellos actores como los pueblos indígenas que habían permanecido relegados de los escenarios públicos, viéndose a sí mismo como actores que se levantan en contra de posiciones de subordinación.

c) El tercer problema en la disolución de las formaciones conflictivas socioambientales también implica tratar con la cuestión de la formación de actores en sí misma. Con frecuencia aparece que los actores son portadores del conflicto socioambiental, lo cual significa que la mera formación de un actor supone de alguna manera el inicio del conflicto. Por lo tanto la potencialidad de todo orden social y ambiental para formar nuevos actores y nuevos conflictos debe estar permanentemente en la agenda de la investigación (caso de los conflictos de tierras, de aguas, bosques, áreas protegidas, y conflictos por la biodiversidad y en torno al patrimonio genético y la propiedad intelectual de los conocimientos ancestrales).

El análisis del conflicto

| SITUACIÓN | OBJETIVO | ACTITUD | RELACIÓN |
|-------------|----------------|--------------|--------------|
| Conflicto | Incompatibles | Hostil | Enemistad |
| Cooperación | Congruentes | Amistosa | Alineamiento |
| Aislamiento | Independientes | Indiferencia | Ninguna |

En este sentido, una agenda de trabajo en materia de manejo de conflictos de ninguna manera tiene que estar limitada al monitoreo, a la sistematización, al diagnóstico y a la evaluación, que son fundamentales y básicos pero insuficientes. Los estudios y el trabajo deben centrarse también en la sistematización de experiencias en la formación de propuestas alternativas de manejo de conflictos, en la construcción de propuestas nuevas o diferentes de control, uso y manejo de los recursos naturales. Reconociendo en ello la especificidad de cada experiencia, su heterogeneidad y posible conexión/relación/-por contraste o semejanza- con un proceso local de conflicto presente en otro ámbito nacional y continental.

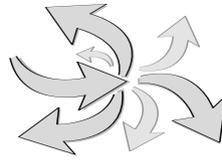
Preguntas para la discusión

- a) ¿En qué momento del conflicto pretendemos intervenir?
- b) ¿Qué componentes buscamos privilegiar?
- c) ¿Cómo construir una propuesta agonal que sea viable y eficaz en ese contexto diacrónico y sincrónico?

Para consultar

- Rupesinghe, Kumar, "Governance and Conflict Resolution in Multiethnic Societies", *Ethnicity and Power in the contemporary world*, Rupesinghe & Valery Tishkov (eds), United Nations University, Tokyo, 1995.

9 El proceso de gestión de los conflictos socioambientales



Es frecuente el temor y el desconocimiento del conflicto. Priman como se lo puede verificar en muchos casos, los elementos negativos, identificándolo con la violencia, la destrucción, la desgracia y la irracionalidad o como algo indeseable y obstáculo que debe evitarse o eliminarse a toda costa. La propuesta del FTTP/FAO precisamente plantea a las comunidades rurales el cambio de óptica y la discusión en torno a los prejuicios existentes en torno a los conflictos presentes, particularmente los socioambientales.

Por ello, se considera fundamental promover e impulsar el desarrollo de propuestas alternativas de los conflictos, entendiéndolos como situaciones que combinan elementos positivos y negativos, necesarios para la vida de las personas y las comunidades. En buena parte su dinámica, su desarrollo, su crecimiento, su transformación continua, dependen de la existencia de conflictos.

En ese marco, buscamos que los actores, particularmente las comunidades rurales involucradas, puedan enfocar su reflexión y diseño de propuestas alrededor de cinco diferentes problemas en relación a los conflictos en torno a los recursos naturales.

1) Primero, la cuestión relativa a la formación, origen o surgimiento del conflicto conduce a que las comunidades rurales -con el apoyo inicial de un facilitador- analicen las contradicciones que les atraviesan en su interior y en su relación con otros actores externos. Contradicciones todas estas inherentes a la estructura social en la cual viven: el proceso de formación de los actores, la influencia de los actores, las necesidades, los intereses y las posiciones que estos poseen y/o expresan, en tanto menos o más favorecidos (topdog-underdog) en relación al conflicto por el control, uso y manejo de los recursos naturales.

Este es el elemento que de manera más clara hemos avanzado en nuestra experiencia de trabajo, en aquellos conflictos ligados a la forestería comunitaria. Este elemento es muy importante para los intereses de las comunidades rurales, dado que los actores pueden ser (y frecuentemente lo son) formados precisamente para emprender un conflicto en particular, es decir, que el conflicto se construye adentro del proceso de formación de los actores en sí mismo.

2) Segundo, esta propuesta conduce a que las comunidades rurales analicen las incompatibilidades, es decir, los objetivos que las mismas partes se proponen (o como son vistos por los agentes externos -la visión ex situ o etc). Con frecuencia los agentes externos enfocan casi exclusivamente las cuestiones relativas a las posiciones -es decir, las actitudes, los discursos, las declaraciones formales-. Ambos análisis son necesarios, pero la incompatibilidad en sí misma requiere ir más allá, para desentrañar los intereses y las necesidades de los principales actores involucrados. Esto requiere un mínimo de información sobre la historia de las partes y, en particular, del destino que han tenido

La importancia de identificar, conocer y analizar los conflictos



las diferentes propuestas de manejo de conflictos. Solo un análisis de este tipo puede revelar cuáles son las incompatibilidades “reales” entre los actores, muy distintas de sus posiciones.

3) La propuesta, muestra un enfoque del comportamiento en sí mismo, que es tal vez en donde la investigación clásica en torno a conflictos interestatales puso énfasis.

Según estos estudios, el comportamiento de las partes en relación a los conflictos tienen que examinarse en términos de transferencia positiva o negativa de valores entre las partes. Las acciones negativas, como la conducta hostil y destructiva entre las partes, induce o mantiene el conflicto. Las acciones de índole positiva -lo que denominan conducta amistosa y constructiva- entre dos partes contendientes reduce el conflicto y puede incluso transformarse en una relación colaborativa. Como ya señalamos anteriormente en todo esto hay un problema de percepciones. Algunas, y tal vez probablemente la mayoría de las acciones son entendidas de la misma manera por las partes, pero otras pueden ser muy difíciles de interpretar.

4) Las visiones de los actores sociales involucrados en los conflictos, deben por fuerza dejar muchos importantes fenómenos sin explicación, o darles solo una explicación ad hoc, o una explicación basada en supuestos incoherentes derivados de más de una visión. La visión más pura no es necesariamente el fundamento de las teorías más convincentes, y mucho menos de las más válidas. En el análisis de los conflictos podemos tener simplemente datos para discriminar entre una teoría y otra. Los hechos no “hablan por sí mismos”. Hablan a favor o en contra de teorías encontradas. Los hechos pueden hacer trizas una teoría, pero nunca pueden demostrar que es correcta. En última instancia, hay tantas visiones como seres humanos, y más de una visión presente en los actores puede ser coherente con un hecho dado, pero nunca puede otorgar a una teoría dada el imprimatur definitiva. La verificación empírica puede servir para revelar cuál de las teorías que sometemos a nuestra consideración es más coherente con lo que se conoce fácticamente.

Por ejemplo, la interpretación de ciertas acciones estratégicas implementadas por actores poderosos, frente a las comunidades locales a través de programas de desarrollo comunitario o ayuda económica o asistencia, por una parte puede ser entendida como una maniobra destinada a la cooptación y el control, pero por otro lado puede ser entendida como una acción que promueve el fortalecimiento de las comunidades locales. Las percepciones distintas y contradictorias pueden así reflejar las incompatibilidades existentes entre las partes.

Un ejemplo de acciones que pueden ser interpretadas como positivas por las dos partes antagónicas de un conflicto pueden ser los casos en Ecuador (1994) y Bolivia (1996), en torno a las leyes agrarias en las cuales se enfrentan gobiernos (Ejecutivo) y Parlamento, partidos políticos, gremios de hacendados, campesinos e indígenas. El tamaño de la “zona gris” de estas interpretaciones puede variar durante un conflicto, y de hecho, el grado de acuerdo o desacuerdo de estas interpretaciones de la conducta es un indicador del estado en que se encuentra un conflicto como el aludido.

5) Finalmente situamos el componente de diseño de estrategias de manejo de conflictos en torno a los recursos, por parte de las comunidades rura-

les, en especial para aquellos casos en que enfrentan a actores con mayores influencias y poder (económico, político y de información).

Los diferentes vínculos entre todos estos distintos elementos que pueden ser estudiados. Por ejemplo:

- ¿Qué alternativas son aquellas que más probablemente pueden agudizar conflictos?
- ¿Cuál es la conexión entre acción constructiva en un nivel (la desactivación de los conflictos) y acción constructiva en otro (satisfacción de las necesidades de las comunidades rurales e implementación de modelos alternativos de uso de los recursos naturales)?
- ¿Qué tipo de compatibilidades se requieren entre los distintos actores para que una propuesta de manejo alternativo de aprovechamiento de los recursos naturales y de tratamiento de conflictos se implemente?

Algunas de estas inquietudes surgidas en el seno de los encuentros promovidos por el FTTP/FAO, nos han llevado a constatar que existe particularmente en las comunidades rurales, una urgencia respecto a sistematizar sus experiencias y acciones dentro de los conflictos socioambientales.

Urgencia que está ligada a los obstáculos y limitaciones existentes en su constitución como actores sociales y políticos. Y esa es una de las razones para que nuestro trabajador haya acometido esa tarea metodológica no tan fácil de conseguir, pero tampoco tan difícil como para pensar que está al alcance solamente de grupos, promotores y facilitadores altamente cualificados o experimentados

La resolución, el manejo y el tratamiento de conflictos socioambientales

De acuerdo con Ch. Mitchell, el proceso de “manejo de conflictos”, incluye todas las técnicas empleadas para prevenir el desarrollo de situaciones conflictivas, impedir que resulten en comportamiento destructivo o ponerle fin al mismo, remover sus causas por medio de algún acuerdo o mediante la resolución del conflicto. Diferentes técnicas son aplicadas en cada estadio del desarrollo del conflicto.

En una etapa de conflicto latente, hablaríamos de evitación de conflictos, ya sea “manipulando”, la demanda o la oferta. Por ejemplo, se trataría de crear valores de manera que no todo el mundo pretendía adquirir ciertos recursos escasos (materiales o de posición), o por lo menos en igual cantidad (demanda) o proporcionando suficientes recursos para satisfacer las pretensiones de todos (oferta).

En una segunda fase hablaríamos de prevención, entendida esta en términos negativos, en el sentido de impedir que el conflicto escale a estadios violentos. Aquí se utilizarían mecanismos como el control de armas para imposibilitar la violencia o el uso de fuerzas de mantenimiento de la paz para evitar la confrontación entre los adversarios. En la etapa de conflicto violento, se intentaría llevar a las partes a arreglos negociados de sus diferencias, con o sin intervención de terceros, mediante el arreglo o la resolución del conflicto.

El proceso de manejo de un conflicto se concentra principalmente a nivel del comportamiento de los adversarios. Puesto que el manejo de los con-

| ETAPAS DEL CONFLICTO | TIPO DE INTERVENCIÓN |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Problemas ambientales - Conflicto potencial - Formación o génesis - Escalamiento - Resistencia/fuerza/violencia - Mejoramiento - Transformación | <ul style="list-style-type: none"> - Evitación - Prevención - Advertencia temprana - Intervención en crisis - Empoderamiento y tercería - Negociación/resolución problema - Nueva institucionalidad y proyectos. |

El conflicto opera principalmente al nivel de la conducta, las técnicas utilizadas pretenden poner fin al uso de métodos violentos y estrategias coercitivas, de manera que los actores puedan avanzar hacia una solución de compromiso en la cual sacrifican algunos de sus objetivos para lograr otro.

Sin embargo, dado que la estructura de los objetivos de las partes permanece intacta, y que las actitudes y las percepciones de los actores no se modifican, es probable que el conflicto en cualquier momento vuelva a exhibir comportamientos violentos o estrategias coercitivas.

En contraste, las técnicas de “tratamiento”, incorporan los tres elementos componentes de un conflicto: valores y objetivos; conducta y actitudes, al proceso de búsqueda de una solución, de manera que se encuentre una salida no impuesta y duradera que permita construir una relación de cooperación entre los adversarios.

Resulta valioso considerar las conceptualizaciones de Burton y Dukes en torno a estos aspectos. Estos autores diferencian entre disputas sobre intereses, las cuales son una característica normal de las relaciones y parte integral de un sistema competitivo, y conflictos que están profundamente arraigados en las necesidades humanas y que con frecuencia requieren una reestructuración importante del ambiente y las políticas para su resolución.

El manejo y/o resolución de los conflictos como resultado de un acuerdo al que se ha llegado por medio del regateo o de los procesos judiciales puede ser apropiado para las disputas, pero cuando se trata de conflictos que giran en torno a necesidades básicas o valores el mecanismo adecuado es el tratamiento. Es decir, mientras el manejo, resolución o arreglo puede darse por medidas coercitivas, el regateo o la negociación, en las que el poder relativo de las partes determina el resultado, el tratamiento exige la transformación de las relaciones mediante la solución de los problemas que produjeron la conducta y el proceso conflictivo.

En síntesis, el tratamiento de conflictos implica procesos interactivos en los cuales mediante la comunicación entre actores o partes interesadas, deben establecerse los siguientes planos de relación:

- a) Una estructura comunicativa que permita reconocer los intereses y aspiraciones de las partes. Particularmente en el caso de conflictos entre desiguales, que partes menos favorecidas como las comunidades locales, puedan reconocerse en sus intereses, posiciones, aspiraciones y necesidades.
- b) Un marco normativo en el cual se establezcan los grados de legitimidad de esos intereses y aspiraciones.

- c) Una arena de confrontación, regulada y bien delimitada para que los actores del conflicto puedan desplegar y discutir sus posiciones.
- d) Un proceso cognitivo que informe sobre el conflicto, las condiciones del contexto en el cual se desarrollan las reglas del juego acordadas para su transformación.
- e) Establecimiento de mecanismos que permitan la evaluación objetiva de las distintas posiciones y de las consecuencias futuras de las variadas alternativas de salida a la situación conflictiva.

Todos los puntos anteriores implican la situación de los actores en el marco del tratamiento de conflictos, tratando de superar el esquema convencional de “ganar-perder”, y como resultado alineándose en el modelo de las ganancias para ambas partes, pero con consideraciones particulares hacia los grupos y sectores más vulnerables y menos favorecidos, en lo que tiene que ver con sus necesidades y derechos.

En suma se trata de que las situaciones conflictivas en torno a recursos naturales, incorpore las variables sociales, culturales, éticas y políticas alrededor de los objetivos disputados, los planos de la autoestima, el respeto por el otro y la posibilidad de unirse tras las metas comunes, construidas a partir del reconocimiento de la diversidad.

¿Qué salidas existen frente a los conflictos?

Si los conflictos en general, y los socioambientales entre ellos, son constitucionales a la vida humana, a sus relaciones, su existencia no implica necesariamente experiencias negativas y efectos dañinos a la vida de las personas y las comunidades.

Lo importante es nuestra forma de participar e intervenir en ellos. Hay posibilidades, como se ha señalado, de adquirir conocimientos y las herramientas necesarias para asumir a los conflictos de manera creativa, dialogal, no violenta.

Podemos identificar varias consecuencias funcionales a los conflictos, de manera positiva:

- Incremento de la movilidad, la innovación y la creatividad.
- Realización de cambios necesarios en los órdenes sociales, económicos, ambientales, culturales y políticos.
- Aumento de la motivación y de la cohesión del grupo.
- Revalorización de lo propio, de la identidad y los valores.
- Posibilidad de restablecer mayores equilibrios de poder y concordia en las relaciones internas.
- Desarrollo de destrezas y habilidades para conocer y hacer frente a problemas.
- Sensibilización, mentalización y concientización respecto a la historia de un grupo.
- Posibilidad de desarrollar posiciones críticas.
- Reasignación de recursos.
- Entre otros.

Complete la lista

En casi todos los países del mundo, los problemas socioambientales críticos persisten a pesar de repetidos esfuerzos para resolverlos. Enfrentados con los conflictos inflexibles, los grupos ambientales, las autoridades de gobierno, los empresarios, las comunidades y pobladores organizados en todo el mundo se preguntan: ¿Existen formas alternativas para resolver, manejar o tratar los conflictos socioambientales?

La propuesta metodológica de tratamiento participativo de conflictos puede proporcionar nuevas respuestas, aparte de las que ya ofrecen los denominados métodos de resolución alternativa de conflictos. Si en algo coincide la presente Guía con aquellas propuestas, es en entender la necesidad de mejorar las habilidades, destrezas y capacidades de los actores, especialmente de las comunidades rurales menos favorecidas para hacer frente a los conflictos.

Estas habilidades pueden posibilitar:

- Generar soluciones que todas las partes puedan respetar, partiendo del reconocimiento de derechos y necesidades de las partes menos favorecidas.
- Construir relaciones viables de trabajo entre todas las partes involucradas una vez que se haya alcanzado el acuerdo.
- Coordinar la implementación entre todas las partes involucradas una vez se haya alcanzado el acuerdo.

La experiencia en América Latina muestra que si se une hábilmente la idea del fortalecimiento de las capacidades locales, consolidación de los espacios de participación y ejercicio ciudadana, con salidas negociadas no violentas y en condiciones de mayor equidad, los conflictos socioambientales pueden ser una oportunidad única para la redefinición creativa de órdenes sociales, económicos, ambientales y políticos más duraderos.

¿Qué hacer frente a los conflictos socioambientales?

¿Qué hacer frente a los conflictos socioambientales?

1. Anticiparnos. Es decir, en base al problema que conocemos y a la posibilidad de que grupos interesados actúen, intervenir en una fase embrionaria.
2. Contemplantarlo. Que es optar por un rol de espectador de la situación.
3. Prevenirlos. Que implica manejar adecuada información y actuar directamente con las partes.
4. Evadirlos. Frente a la situación optar por no hacer nada.
5. Enfrentarlos y tratarlos, para lo cual hay varias posibilidades como:
 - Las vías tradicionales y formales
 - La imposición del más fuerte
 - Vías alternativas y equitativas

¿Cuáles son las estrategias para ello?

La filosofía del tratamiento participativo de los conflictos socioambientales se fundamenta en la autoestima y en el reconocimiento de las capacidades locales y de otros actores para hacer de los conflictos experiencias creativas y democráticas. Hacer de los conflictos procesos de comunicación y experiencias que posibiliten el análisis de las propias fortalezas y debilidades, así como las posiciones, los intereses y las necesidades de las partes involucradas. Experiencias que posibilitan entender los intereses de todos los actores, con quienes se dirime y posiblemente se negocia.

Las opciones son variadas, dependiendo de las capacidades existentes de organización, movilización, establecimiento de alianzas, posiciones, intereses y necesidades.

Las más frecuentes son las siguientes:

a) *Vías tradicionales y formales*

Vías judiciales

Son muy frecuentes en la Región y consisten en delegar a los órganos e instituciones pertenecientes al sistema judicial la salida a situaciones conflictivas. Todos sabemos que el sistema judicial es el medio institucionalizado que los países han construido para resolver todo tipo de disputas y diferencias, una vez que las partes han agotado otras posibilidades de acuerdo directo o mediado.

Cuando los actores involucrados o partes interesadas en un conflicto optan por esta vía, requieren contratar los servicios de abogados para que presenten sus argumentos y evidencias ante un juez. Es el juez el que debe tomar la decisión para que dirima el conflicto, en base a las leyes existentes. Generalmente la decisión del juez consiste en darle razón a una de las partes y en sancionar a la otra. Se trata de un proceso con principios definidos, procedimientos establecidos.

Vías judiciales

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las partes interesadas en el conflicto tienen un fuerte incentivo para descubrir y presentar información útil que les permita defender de la mejor forma posible sus posiciones. • Dado que la decisión de los tribunales se basa en las leyes existentes, los grupos con menos poder tienen en principio las mismas probabilidades de ganar un juicio que los grupos con mayor poder. • Los fallos judiciales pueden convertirse en importantes precedentes para prevenir y resolver otros conflictos en el futuro. | <ul style="list-style-type: none"> • Los litigios judiciales envuelven grandes gastos de energía, tiempo y dinero. • Los actores delegan la representación de sus opiniones e intereses en terceros, que pueden no estar comprometidos con ellos con la intensidad requerida. • Los litigios judiciales tienden a tensionar las relaciones entre los grupos en conflicto, aumentando la confrontación entre ellos y volviendo la situación aún más difícil de manejar. • Algunas veces los fallos judiciales no serán una salida justa al conflicto, sea porque la persona o grupo que toma las decisiones no tiene la pericia necesaria para tratar este caso o porque la ley no contempla la situación que se quiere resolver. |

Vías consuetudinarias

En las sociedades locales –enmarcadas y de algún modo hegemónicas por sociedades globales, por consiguiente por órdenes jurídicos englobantes– esta carga de derecho, (denominado usualmente consuetudinario) es resultado de una dinámica productiva de normas de conducta y de manejo del espacio y de recursos. Así los órdenes sociales y jurídicos locales, que poseen las comunidades, implican un conjunto de regulaciones, variables, no rígidas, que pueden facilitar la gestión económica productiva y la reproducción de un ordenamiento cultural. Según René Orellana, “con respecto a la administración de justicia por las comunidades es conveniente citar el artículo 171 de la Constitución boliviana que señala “Las autoridades naturales de las comunidades indígenas y campesinas podrán ejercer funciones de administración y aplicación de normas propias, como solución alternativa de conflictos, en conformidad a sus costumbres y procedimientos, siempre que no sean contrarios a esta Constitución y las leyes. La ley compatibilizará estas funciones con las atribuciones de los poderes del Estado.

Vías consuetudinarias

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas jurídicos tradicionales de las comunidades, son dinámicos, interactivos (socialmente hablando) y participativos. • Tienen importantes grados y niveles de institucionalización y características especiales de formalidad. • Son cambiables en la medida en que están sometidos a prácticas y relaciones sociales. • Son generalmente orales, aunque pueden estar complementados con la escritura. | <ul style="list-style-type: none"> • El derecho formal pone obstáculos a las formas de administración de los pueblos indígenas. • El Estado se reserva la función de ser ente principal a quien recurrir para resolver conflictos. • Existe una contradicción entre “costumbre y procedimientos”, además de tipos de sanciones y las contradicciones que normalmente muchas de éstas tienen con la Constitución. • Hay derechos consuetudinarios que no han conformado sistemas de administración de justicia. |

Con información de: Orellana René, “Un derecho sobre muchos derechos: sistemas jurídicos indígenas y derecho oficial”, en *Artículo Primero*, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, abril de 1997.

Decisiones administrativas

Es un proceso que normalmente el Estado y sus agencias o las organizaciones privadas con algunas atribuciones se reservan para resolver situaciones conflictivas. Las personas que toman las decisiones son funcionarios o ejecutivos de alto nivel que pueden imponer soluciones o salidas. Aunque tales personas pueden no estar relacionadas necesariamente con el caso que deben resolver o no, muchas veces son una parte interesada en la medida en que pertenecen a la institución afectada y se relacionan con sus miembros. Los procedimientos empleados para tomar decisiones se basan en los estatutos, normas administrativas o códigos que regulan las agencias públicas u organismos privados donde el conflicto existe.

Decisiones administrativas

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hay la posibilidad de que las decisiones sean tomadas por profesionales con amplia experiencia en el tema de conflictos. • Las decisiones pueden estar basadas en la mejor información disponible. • Los procedimientos y criterios para tomar decisiones pueden estar establecidos en las leyes (estatutos, normas, códigos), lo que garantiza cierta imparcialidad) | <ul style="list-style-type: none"> • No hay garantías de que las decisiones no sean influenciadas por intereses particulares al conflicto que se intenta resolver. • La neutralidad de la persona que toma las decisiones puede ser cuestionada, lo que pondrá en entredicho su legitimidad. • La situación de conflicto puede no estar contemplada en los procedimientos de la institución respectiva, lo que puede aumentar la arbitrariedad de la decisión. |

La imposición del más fuerte o manejo forzado significa que en una situación de conflicto entre desiguales, la parte más fuerte que dispone de recursos económicos, de información y capacidad de influencia en las decisiones muy superiores a su oponente, hace valer su poder para encontrar una salida al conflicto que le beneficie de manera exclusiva. Este modelo está basado en el esquema de suma cero: lo que el uno gana, el otro lo pierde.

Cuando una de las partes tiene mucho más fuerza que las otras, es decir, cuando el desequilibrio de poder entre ellas es grande, es muy probable que el conflicto encuentre esa salida.

Coacción

Existe coacción en procesos de salidas a conflictos, cuando una de las partes, generalmente menos fuerte, se ve obligada, bien sea con amenazas o con promesas –ya sean ocultas o directas-, a un comportamiento que se desvía de sus primeras intenciones y de sus propios intereses. Para que exista coacción, es imprescindible que se den medios físicos de coacción. En todos los contextos existentes a nivel mundial y regional, la convivencia social en cierta medida depende de la existencia de formas y grados de coacción.

Sin embargo, la presencia de la coacción no siempre es considerada en el mismo grado como una carga, pues todo Estado necesita de unos medios de coacción para poder hacer vigentes sus normas y leyes.

Coerción

Implica un proceso permanente de control económico e ideológico, acompañado de la presencia de instituciones armadas bajo la dirección del Estado. Proceso que busca consolidar órdenes institucionales, normativos y políticos dentro de los cuales se definen políticas y se toman decisiones respecto al ordenamiento territorial y el control, uso, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales. Parte de la coerción es la tarea de educación y formación que el Estado y algunos organismos privados impulsan con el fin de ampliar y fortalecer órdenes sociales, económicos, ambientales y políticos dominantes.

En los contextos de tratamiento de conflictos, la coerción atraviesa varios componentes de las denominadas vías formales, especialmente las jurídicas y administrativas, aunque también aquellas asociadas a la coacción y a la persuasión.

Persuasión/Inducción/Cooptación

Suelen ser frecuentes cualquiera de estas tres figuras en contextos de desequilibrio de fuerzas entre las partes involucradas. En esos casos se generan negociaciones dispares, donde la parte más fuerte suele imponer la mayor parte de la agenda, así como los términos de posibles acuerdos. En algunos casos, como lo señala F. Sabatini, se genera una negociación ambiental informal (o no reconocida) donde la parte con más fuerza recompensa a la parte más débil con algún tipo de beneficios directos, a cambio de que cedan en su posición. Ejemplos, son muy frecuentes los procesos que involucran a grandes empresas extractoras de recursos y las comunidades locales.

b) Vías alternativas y equitativas

Proceso de construcción de una mesa equitativa

Proceso de negociación

Es en general un proceso voluntario, en el cual las partes se conocen cara a cara. En que se alcanzan soluciones satisfactorias a sus problemas de manera mutua.

Negociación

La negociación es un proceso complejo que no necesariamente culmina en acuerdos. En unos casos requiere de apoyo externo y en otros, dependiendo del nivel de confrontación e incompatibilidad entre las partes.

Generalmente a altos niveles de incompatibilidad entre las partes, mayores las probabilidades de que se requiera de apoyo externo. Igualmente cuando las condiciones de conflicto implican inequidad que pone en riesgo al actor más vulnerable. Este para sostener su posición y defender sus intereses, requiere en muchos casos de apoyo externo. En la mayoría de casos estudiados, algunos de los cuales están presentados o citados en el texto "Comunidades y Conflictos Socioambientales en América Latina" (1998), se evidencia que la mayoría de conflictos entre comunidades locales y agentes externos, implican a terceros, cumpliendo diferentes roles, sea como actores secundarios, de apoyo a una de las posiciones, sea como reguladores o como interventores a pedido de las partes, como es el caso específico de las tercerías.

Cómo decidir si la negociación requiere o no apoyo externo

Las condiciones a tomar en cuenta para tomar decisiones si la negociación de un conflicto requiere o no de apoyo externo y qué tipo de apoyo requiere. El listado ha sido construido para que se responda. Si o No a una serie de preguntas ordenadas según el tipo de opción a seguir. Si la respuesta a la mayoría de las preguntas de cada opción es afirmativa, esa es la recomendación sugerida.

Opción 1: Negociación sin apoyo

- ¿Están las partes involucradas dispuestas a negociar?
- ¿Puede expresar cada grupo claramente sus intereses?
- ¿Han trabajado los grupos juntos para tratar de encontrar una solución aceptable para todos?

Opción 2: Negociación con apoyo

La Facilitación

- ¿Están los grupos dispuestos a negociar?
- ¿Es la falta de comunicación o la complejidad de la comunicación entre múltiples grupos el impedimento principal para la salida al conflicto?
- ¿Han tenido los grupos dificultades para identificar claramente sus intereses o compartirlos entre ellos?

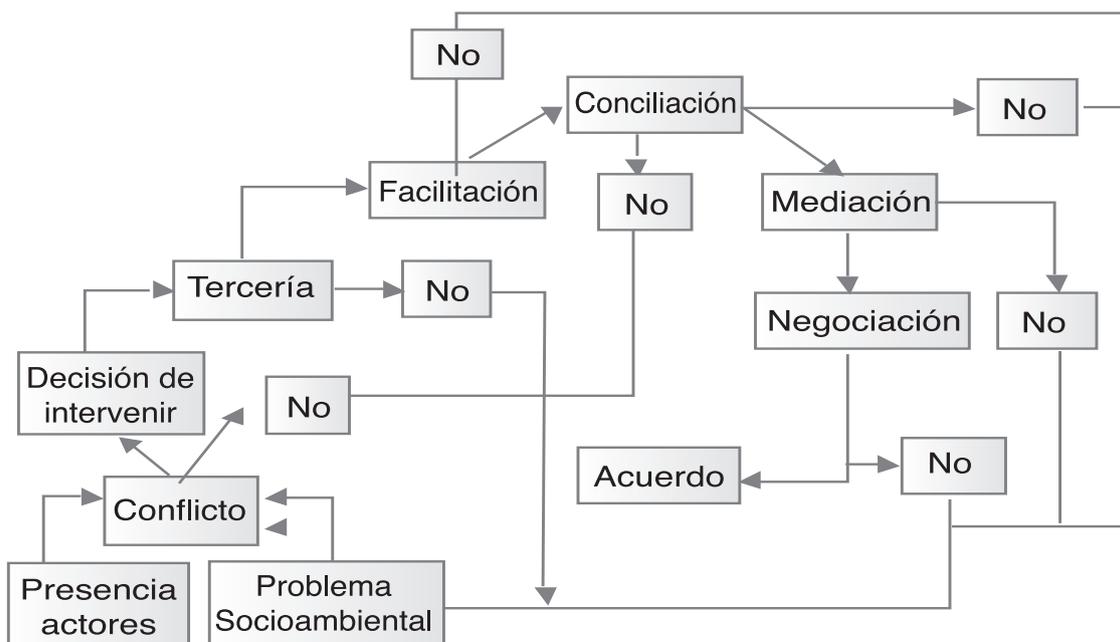
La Conciliación

- ¿Están los grupos dispuestos a negociar?
- ¿Es la falta de comunicación o la complejidad de la comunicación entre múltiples grupos el impedimento principal para la salida del conflicto?

Post-negociación

Transacción

Se busca cambiar la voluntad del rival, pero se tiene disposición para hacerlo con la simultánea modificación de la propia. No hay intervención de terceros. Condiciones de equidad e intereses mutuamente compartidos.



Convencimiento

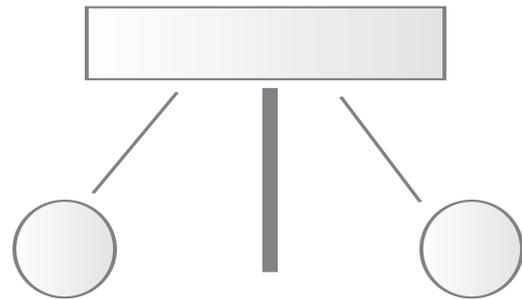
Modalidad aceptable, sobre todo cuando hay equidad y es posible demostrar que una posición es mejor que la otra, objetivamente hablando. Hay menos consideración por la voluntad ajena y menos disposición a ceder.

Ambas son formas pacíficas, democráticas, participativas, respetan los derechos humanos, civiles y políticos de las partes involucradas.

Facilitación

Ayuda de una tercera parte neutral en la administración de una reunión productiva. Consiste en el apoyo externo de una persona o grupo que no está involucrado directamente en el conflicto y cuya labor permite mejorar la comunicación entre las partes. El facilitador entrega su apoyo para que todos los grupos tengan la misma oportunidad de expresar sus puntos de vista y de ser escuchado. Con ello se garantiza que la participación de los grupos se desenvuelva en igualdad de condiciones y que éstos puedan avanzar en la comprensión mutua de sus intereses.

El facilitador, como su nombre lo indica, solo facilita que la negociación se desenvuelva de la mejor manera, pero sin intervenir en el curso que tome el proceso. Para que la tarea del facilitador tenga éxito, los grupos deben ser capaces de tomar el control de los contenidos de la negociación por su cuenta en la medida que la comunicación entre ellos mejore.



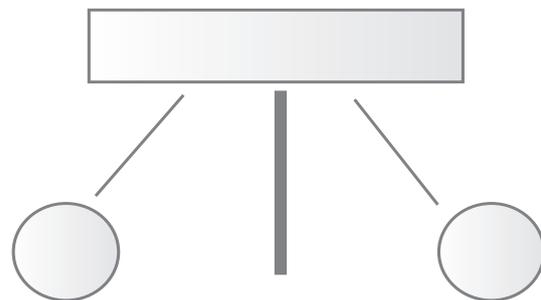
Conciliación

Es la intervención de una tercera parte neutral. Comunicarse separadamente con las partes en disputa. Propósito de reducir las tensiones y ponerse de acuerdo en un proceso para resolver las disputas.

Mediación

La presencia de una tercera parte neutral, para la negociación. El mediador no tiene capacidad de tomar decisiones. Consiste en el apoyo externo de una persona o grupo que no está involucrado directamente en el conflicto y cuya labor está dirigida tanto a mejorar la comunicación entre las partes, como a ayudar a los grupos a alcanzar acuerdos.

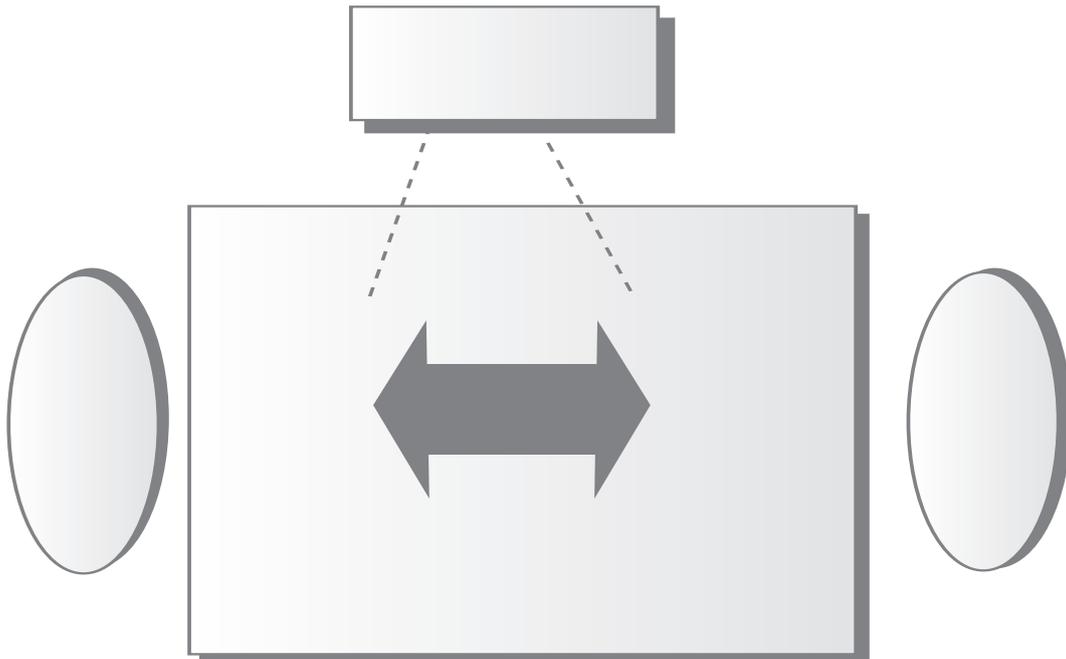
A diferencia del facilitador, el mediador interviene en los contenidos del conflicto. Es decir, apoya a los grupos a decidir de mejor manera hacia dónde encauzar la negociación e incluso puede sugerir estrategias de acción a cada uno de los grupos, o proponer soluciones al conflicto. Para cumplir con su función, el mediador debe ser percibido como una persona objetiva y justa por todos los grupos.



Ni el facilitador ni el mediador tienen la autoridad para imponer acuerdos entre las partes. Los acuerdos deben surgir de la libre voluntad de los grupos a través del consenso.

La decisión de usar o no un apoyo externo a la negociación debe ajustarse de manera flexible a las condiciones y requerimientos de cada proceso en particular. Si los grupos han comenzado las negociaciones sin apoyo y se dan cuenta de que lo requieren, pueden pedir la colaboración de un facilitador o de un mediador. Los grupos también pueden decidir que a partir de cierto momento ya no necesitan el apoyo externo que estaban recibiendo, y solicitarle al facilitador o al mediador que suspenda sus funciones.

Es difícil predecir desde un principio si las negociaciones requerirán de apoyo externo y qué tipo de apoyo será el más útil. Los grupos deben tomar estas decisiones bajo el criterio de que tienen la posibilidad de cambiar el procedimiento escogido las veces que sea necesario para el buen desarrollo de la negociación.



Arbitraje

Se trata de un proceso privado y voluntario en el que los actores involucrados en el conflicto le solicitan a un tercer grupo o persona (considerado neutral), para que actúe como árbitro y que tome la decisión por ellos. El procedimiento generalmente incluye los elementos básicos de un litigio judicial—presentación de argumentos, entrega de evidencia, preguntas a los testigos—pero se desarrolla en un ambiente informal. Las partes involucradas seleccionan un árbitro que les dé confianza y determinan por consenso las condiciones que deberá cumplir el proceso y la decisión.

La práctica de análisis y sistematización de problemas y realidades de la vida de las comunidades rurales no es muy extendida. Muchas organizaciones tienen dificultades en relación al análisis y sistematización de los conflictos.

En algunos casos hay prejuicios hacia el conocimiento y evaluación del conflicto. En otros, hay prejuicios, desconfianza, escepticismos y temores en torno al conflicto mismo (la visión negativa señalada anteriormente).

Lo importante en la tarea de motivación a la comunidad es precisar algunos datos tales como:

- ¿Cuándo vamos a analizar los conflictos que enfrentamos?
- ¿Qué vamos a analizar?
- ¿Qué buscamos con el conocimiento de este conflicto que nos afecta e involucra?
- ¿Quiénes y para quiénes se analiza o conoce el conflicto?

Es fundamental motivar entonces a la comunidad para desarrollar talleres de análisis y manejo del conflicto. Es importante que la comunidad esté convencida de que los resultados de estos cursos son beneficiosos para la comunidad y compensan el esfuerzo y el tiempo que se invierta en ellos.

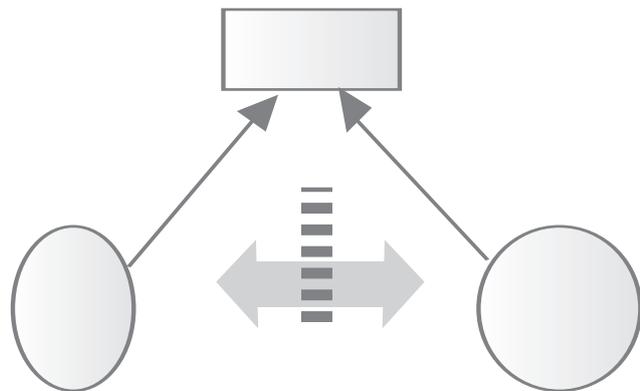
Es importante recordar algunos principios básicos, tales como:

- Debemos conocer el conflicto para transformarlo.
- El conflicto no es negativo ni positivo en sí mismo, sino nuestra forma de participar en ellos.
- Para muchas comunidades el conflicto puede significar una amenaza para su propia existencia: participar favorablemente en él puede ayudar a la comunidad a sobrevivir y definir su futuro.

A veces, es frecuente el temor de que analizar conflictos puede alterar las relaciones interpersonales al interior de la comunidad e incluso algunos dirigentes, desconfiados de esto pueden considerar los talleres de análisis y manejo de conflictos como una amenaza para su manejo de poder dentro de las comunidades.

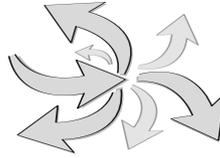
Todos estos temores tienen que ser descartados de entrada. Y enfatizar además en la necesidad de que no se trata de analizar y manejar un conflicto solamente cuando éste ya ha estallado y se ha extendido con todas sus consecuencias, sino que es fundamental realizar un monitoreo permanente de las situaciones de conflicto, a fin de desarrollar habilidades para manejarlos y transformarlos en hechos positivos para la propia comunidad.

Gestión en contextos de enfrentamiento simétrico





10 Precisiones necesarias en torno a la relación entre conflicto, poder, violencia y cultura



Existe la tendencia generalizada a tomar conflicto y violencia como términos sinónimos y a conceder de entrada la inevitabilidad de los conflictos como violentos: una herencia inconsciente de las concepciones hobbesianas de “estado de naturaleza” de las sociedades humanas. Incluso muchos han constatado que la periodización de la historia y de los procesos económicos están relacionados al inicio o término de conflictos violentos, cuya terminología se ha generalizado en torno al tema.

La existencia de diferencias de orden social, económico, político, étnico, religioso al interior de las sociedades, y fundamentalmente el no reconocimiento de las mismas que deriva en disputas, intolerancia y dominación de las fracciones más fuertes sobre las más débiles, es la principal fuente de la violencia y de los conflictos.

Quizás la violencia no ha de entenderse como un acto o una forma de hacer, sino un “no dejar hacer”. En ese sentido es importante la distinción, entre violencia directa o personal y violencia estructural.

La violencia directa correspondería a lo que normalmente asociamos actos violentos: una persona golpeando a otra, una guerra, un desalojo, una agresión verbal, etc. La violencia estructural existiría, como lo señala Johan Galtung, “cuando los seres humanos se ven influidos de tal manera que sus realizaciones efectivas somáticas y mentales están debajo de sus realizaciones potenciales”.

La violencia sería la diferencia entre lo potencial y lo real, determinada por la estructura de las relaciones sociales o personales, resultantes de la diferencia de poder o de oportunidades, como lo plantea Sorel.

Esto lleva a considerar que todo conflicto surge de varias causas combinadas de indistinta manera: los bienes en juego; los principios en juego (intereses); el territorio en juego; o, las relaciones implícitas (supuestos, creencias). El conflicto incluye así intereses opuestos entre individuos o grupos en una situación de suma cero. Estos intereses opuestos deben ser reconocidos para que exista el conflicto, e involucrar la creencia, por cada actor, de que su oponente obstaculizará (o ya ha obstaculizado) sus intereses. En ese sentido, el conflicto es un proceso que implica acciones y re-acciones: surge de relaciones existentes entre grupos o individuos, aunque también hay el caso de la inacción o evasión de una de las partes, como forma de enfrentar el conflicto.

Con frecuencia estos motivos se superponen y actúan simultáneamente. El desigual acceso y aprovechamiento de los recursos escasos necesarios para la supervivencia de las sociedades, junto con las contrapuestas percepciones e intereses alrededor de los mismos, son en ese sentido fuente de conflictos como los llamados socioambientales.

Poder y control de recursos naturales

Por una parte, partamos de la noción de Estado, del alemán Max Weber quien lo entiende como una asociación obligatoria que declara su control sobre territorios y poblaciones dentro de ellos, consolidando organismos administrativos, legales, extractivos y de coerción que giran alrededor de ese fin.

Destacando el alcance del concepto weberiano, sin embargo, es importante discutirlo a la luz de la naturaleza heterogénea y compleja de los estados latinoamericanos, para evitar un malentendido como si fueran entidades homogéneas con propósitos comunes bajo todas las circunstancias. Existen en ese sentido muchas facciones dentro de los estados que fluctúan en cuanto a poder entre ellos así como en el poder que disponen para imponer su voluntad sobre la sociedad. Además, muchas de esas facciones tienen metas que caben dentro de metas ampliamente definidas por la nación como una sola entidad pero que contradicen objetivos específicos de otros organismos estatales.

Por otra parte, tomemos en cuenta la existencia de varios tipos de agrupaciones sociales y políticas dentro de la sociedad civil, con capacidades diferentes de rechazar o resistir la voluntad del Estado.

En general, la capacidad de un Estado para gobernar está en función de sus relaciones con la sociedad civil, de su aptitud y destreza para imponer su voluntad, poder para regular las relaciones sociales, extraer recursos y expropiar o utilizar recursos en maneras determinadas. En otras palabras, esta capacidad del Estado depende del grado de su autoridad real y, hasta cierto punto, de la legitimidad de sus componentes gobernantes entre los varios grupos y clases sociales que constituyen la sociedad.

Especialmente en países como los latinoamericanos formados a partir de un conglomerado de culturas relativamente separadas y diferentes tipos de organización social (por ejemplo, aquellos que en una multitud de grupos étnicos ocupan una porción de un territorio contiguo reivindicado por una nación), la habilidad de los líderes estatales de imponer sus políticas va a fluctuar mucho.

Relaciones de poder

Pese a que el poder es uno de los conceptos centrales de toda noción de conflicto, no hay un consenso sobre su significado. Parte del problema es que el poder se define como algo que se posee, como una cantidad de recursos acumulados. No obstante, algunos autores enfatizan que el poder no es algo que se posee, sino la capacidad de lograr algo.

Robert Dahl, por ejemplo, lo define como: la capacidad para hacer que alguien haga algo que de otra manera no haría, y Hans Morgenthau lo define como: “influencia sobre la mente y las acciones de otros”.

Es posible tener una base de recursos importantes y sin embargo no poder prevalecer en una situación de conflicto, debido a la incapacidad para movilizarlos o convertirlos en instrumentos para ejercer influencia (lo que se conoce con la “paradoja del poder no realizado”). La base de recursos (tanto materiales como humanos) y la base de movilización (instituciones, ideologías, etc.) constituyen el aspecto atribucional del poder y nos dan una medida del “poder potencial” de un actor, pero lo que verdaderamente determina la “posición negociadora” de éste es el aspecto relacional.

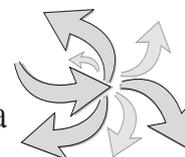
Lo que nos permite discernir la posición de un actor con respecto a otro es la “interacción estratégica” (naturaleza e intensidad de la relación, percepciones del otro en términos de intención y capacidad) tal como la perciben los actores en un momento determinado. De modo que siempre debemos preguntarnos:

- ¿Poder con respecto a qué actor?
- ¿Con respecto a qué asunto?

Menú de salidas a situaciones conflictivas

| Opciones de manejo de conflictos en el caso de áreas naturales protegidas | |
|---|---|
| Objetivos | Opciones |
| Obtener información | Llevar a cabo una evaluación de impacto social. Hacer uso de la sabiduría local. Llevar a cabo audiencias públicas. Realizar investigaciones. Realizar investigaciones. Usar cuestionarios. Hacer entrevistas personales. Llevar a cabo un estudio de impacto social y ambiental. |
| Mejorar la capacidad de tratamiento de conflictos | Conseguir capacitación para los miembros de la comunidad. |
| Generar confianza y comunicación | Desarrollar relaciones personales con grupos de interés clave. Contratar personas de la zona para manejar el parque. Involucrar a los vecinos en la investigación técnica o análisis de impacto social. Establecer un comité inter-actoral de manejo. Organizar mesas de diálogo. Asignar un intermediario para mantener relaciones con los vecinos del lugar. |
| Aumentar poder | Hacer una campaña publicitaria para aumentar y dar energía a los grupos interesados. Desarrollar y divulgar materiales educativos acerca del conflicto. Organizar un comité de manejo, una mesa redonda o un diálogo. |
| Crear un proceso permanente de manejo de conflictos | Usar un comité de manejo, una mesa redonda o un diálogo. Hacer uso de la pericia técnica externa. Hacer un estudio de impacto social. Hacer un estudio de impacto ambiental. |
| Desarrollar y analizar soluciones alternativas | Negociar directamente con los grupos interesados. Hacer uso de la mediación de una tercera persona. Emplear arbitraje. Buscar una decisión de la corte (litigio). Usar el proceso legislativo. |
| Escoger una solución | Tomar una decisión unilateral. |

11 Tratamiento de conflictos socioambientales, democracia y ciudadanía



Si los conflictos se los asumen como inevitables y consustanciales a las relaciones sociales, no necesariamente sus connotaciones serán negativas, tal como está presente en el sentido común. Puede ser entendido como un componente clave de la vida y una necesidad fundamental de las personas y las sociedades. Por ende, puede verse como una oportunidad para el cambio y motor del mismo.

Sin negar las consecuencias negativas de estos conflictos, como por ejemplo, el costo personal, familiar y social, la frustración, la hostilidad, el gasto de energía, la destrucción y/o ruptura de las relaciones, se puede presumir que estas consecuencias son el resultado de la forma de participar en ellos.

Se puede decir en consecuencia que en América Latina hay la posibilidad real de que los actores puedan adquirir conocimientos y apropiarse de las herramientas necesarias para asumirlos y resolverlos de manera creativa, dialogal, democrática, lúdica y no violenta.

De esta manera se pueden identificar algunas consecuencias funcionales del conflicto, como por ejemplo, el incremento de la innovación y de la creatividad, la realización de los cambios necesarios, el aumento de la motivación y la cohesión de grupo, el restablecimiento del equilibrio de poder y la concordia en las relaciones, el desarrollo de habilidades, la reasignación de recursos y una mayor participación en la toma de decisiones.

La construcción de propuestas alternativas de tratamiento de conflictos socioambientales entonces deberán formar parte de una estrategia y mecanismo más amplio de a y en-poderamiento de la gente común, para incidir en el proceso de toma de decisiones que les afectan, demandar con eficacia la rendición de cuentas por las decisiones que se toman en su nombre, y acceder a la prerrogativa de adquirir destrezas básicas para asumir su condición de ciudadanos.

Por todo ello, las propuestas que vayan en la línea de manejo comunitario de conflictos socioambientales, deberán considerar a nuestro entender, que no se trata de eliminar o de desaparecer los conflictos, sino de aprender a regularlos o transformarlos, de manera que se examinen sus efectos constructivos, con la participación de los propios actores, fundamentalmente las comunidades rurales.

**Manejo
comunitario de
conflictos, poder
y democracia
ambiental**

Si bien en estos últimos años en América Latina la cuestión medioambiental y su manejo ha llevado a una ampliación en los sistemas jurídicos de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales, no es menos cierto que la explotación de los recursos naturales sigue sujeta a los principios de la propiedad privada y a las jurisdicciones de los estados-nación, más que a los derechos de propiedad y apropiación de las comunidades rurales. Así, la viabi-

lidad de una propuesta de manejo alternativo de los conflictos socioambientales pasa por considerar los beneficios de acceso a los recursos por la gestión de los estados.

Actualmente la gestión ambiental de estos estados no ha logrado incorporar de manera democrática y participativa a las comunidades en la gestión de sus propios recursos y en los recursos nacionales, siendo este carácter restringido y/o excluyente de los procesos de toma de decisión uno de los factores más importantes en la generación o escalada de los conflictos. En eso los sistemas jurídicos y los marcos institucionales son aún muy restringidos y se evidencia un gran reto a futuro sobre ese tema.

Ante la marginación y la pobreza generadas, tanto por las ineficaces políticas asistenciales del Estado, como por las políticas de ajuste neoliberales, está emergiendo identidades colectivas y solidaridades inéditas, las cuales impulsan nuevas formas de organización social para afrontar la crisis, tratar y procesar conflictos y cuestionar la centralidad del poder y el autoritarismo de los gobiernos civiles de corte electoral.

Las crisis que afectan a las comunidades rurales de América Latina en ese sentido también han tenido otro resultado: ha posibilitado el surgimiento de una mentalidad más pragmática que ha permitido que las comunidades perciban -obviamente en distintos niveles y formas- su propia realidad desde una perspectiva más positiva, más confiada en sus propias capacidades de desarrollo e integración y más abierta hacia el nuevo momento que les plantea el nuevo orden mundial.

Esta segunda mitad de la década de los 90, a pesar de las dificultades que aún atraviesa la región, ofrece la oportunidad de recuperar el retraso y de avanzar en forma sincrónica por una vía sólida y duradera hacia una mayor democratización, estabilidad política y crecimiento económico con equidad social.

Las sociedades civiles de la región así, no solo que encuentran en los principios puros de la razón y en los valores universales la fuerza para enfrentar los poderes hegemónicos establecidos.

Las estrategias de las comunidades rurales han demostrado que no solo se fundan en su capacidad de transformar la institucionalidad, sino también en los efectos de poder que genera la eficacia simbólica de ciertos valores y principios como la defensa de patrimonios naturales y formas de cultura más armónicas con el ideal de desarrollo integral y armónico de la humanidad.

La eficacia real de estos efectos simbólicos consiste en la capacidad de movilizar los intereses de diferentes grupos sociales hacia el consenso, o bien constituir una fuerza social capaz de revertir y reorientar procesos de toma de decisiones, como lo demuestran la admirable lucha de los Quichuas de Pastaza frente a la compañía Arco, en la Amazonia ecuatoriana.

En la dinámica de estos conflictos, la capacidad de asimilación de la causa ambiental por parte de las agencias de desarrollo (estatales y paraestatales) se anticipa al poder emancipatorio y a la producción de sentidos movilizadores de los valores del ecologismo de las comunidades rurales pobres. La oficialización y el uso retórico de los conceptos del ambientalismo, así como las acciones simbólicas del Estado, moldean las conciencias y manejan los intereses de los sectores subalternos, desactivando sus organizaciones y anulando

Conflictos interétnicos e intercomunales en el Beni boliviano

do el potencial crítico y transformador del discurso popular sobre el medio ambiente.

En ese sentido, es importante advertir que las propuestas alternativas de tratamiento de conflictos socioambiental -si no se parte de una propuesta de manejo participativo-comunitario, desde y hacia las comunidades rurales- pueden diluirse antes de haber consolidado sus propuestas y estrategias, que deben inscribirse en el marco de una nueva racionalidad social y productiva sobre bases de equidad, democracia y sustentabilidad.

En la parte amazónica de Bolivia, en el Departamento de Beni, se encuentra el llamado bosque Chimanes, el cual abarca 1200000 ha y donde habitan 2700 personas organizadas en 17 comunidades. A nivel étnico es el hogar de cuatro grupos: Mojenos, Movimas, Yuracaré y Chimanes. Este territorio fue declarado como tal, por el Gobierno boliviano en 1990, luego de la gran movilización indígena que lo obligó a formar territorios para estos grupos.

La particularidad del conflicto en el bosque Chimanes, es que no representa como una tensión entre dos o más actores, sino como procesos de fricción y desencuentro al interior del TIM, entre étnicas y comunidades por decisiones unilaterales (de una comunidad o etnia) o individuales (de un dirigente o un comunitario), de explotación de la madera. Situación que se da por presiones de los madereros, quienes usan organismos no violentos, sino seductores e incitadores, promoviendo la venta unilateral de madera.

Ello ha motivado el debilitamiento de las organizaciones y la pérdida de legitimidad y consenso de sus dirigencias. El Territorio Indígena Multiétnico (TIM) manifiesta muchos problemas que no hacen fácil su proceso de consolidación. Por una parte, y como en todas las áreas declaradas como territorios indígenas, la ambigüedad legal emergente de los decretos de concesión de territorios, hace que su proceso de definición tenga muchos obstáculos. Por otra parte, la difusa eliminación del área, coadyuba al retardamiento de las tareas definidas por los indígenas para fortalecer el territorio. A raíz de lo poco claro de las reglas y de la ineficiencia en el control de la explotación de recursos forestales, se ha seguido produciendo la tala de árboles, violando así las leyes establecidas. De esta manera, la presencia de los madereros, quienes han creado mecanismos muy hábiles para sortear los obstáculos legales y lograr su cometido, es permanente en el área. Estos, adicionalmente, han utilizado una considerable cantidad de mano de obra (motosierristas) para lograr acceder a los recursos forestales sin involucrarse en problemas legales.

La presión que los madereros ejercen sobre el TIM, para lograr la flexibilización de los indígenas con respecto a la explotación de la madera es permanente y los medios utilizados son variados. Esta influencia externa ha logrado resultados negativos para las organizaciones indígenas en la medida que los ha dividido, en algunos casos, efectuando negociaciones con parcialidades o individualidades (dirigentes, maestros o comunitarios de base) y haciendo ofertas económicas para talar los árboles o comprar los ya caídos, previamente talados por los motosierristas por encargo de los madereros.

Estas negociaciones aisladas, y muchas veces ajenas a las comunidades y a los intereses de los pueblos indígenas, ha derivado en decisiones unilaterales que terminaron generando susceptibilidades en otros grupos y comunidades. Las protestas al respecto han sido permanentes y se han traducido en

denuncias, demandas e interpelaciones que van más allá de manifestaciones puramente individuales y parecen plantearse como comunales y étnicas. Se han registrado ya varios casos, en los cuales, representantes indígenas han vendido árboles a los madereros (en 1991, 2 dirigentes indígenas vendieron 512 árboles y en 1992 fueron comerciados 280 árboles cortados ilegalmente por los motosierristas). En estas negociaciones, los más beneficiados son sin duda, los empresarios, los cuales terminan despachando el producto a precios muchísimo mayores.

Así, las organizaciones indígenas y sus instancias dirigenciales, parecen haber entrado en un proceso de debilitamiento, marcado por la pérdida de legitimidad de algunos líderes, la incapacidad de las comunidades de ejercer control sobre sus dirigentes y el consiguiente distanciamiento de las direcciones con respecto a sus bases. Los resultados, pues, se traducen en cabildos débiles, comunidades endeble y disminuidas, desconfianza y, en síntesis, avanzar aún más y comprometer no sólo la reivindicación de territorio, si no la posibilidad de viabilizar el manejo de éste en términos sostenibles, basados en planes que consideren la participación colectiva y consciente de los pueblos del bosque.

La venta y explotación ilegal de los recursos forestales, ha generado pues, fricciones entre los niveles dirigenciales, entre los líderes y sus bases, entre distintas comunidades y entre grupos étnicos. Estas fricciones manifiestan cierto grado de conflictualidad, cuya causalidad requiere de atención especial, en la medida que parece responder a factores externos cuyo develamiento exige una investigación a profundidad, en la perspectiva de fortalecer las capacidades indígenas para superar los conflictos y encauzar energías hacia la consolidación del TIM.

Es una cuestión de poder que los diferentes movimientos sociales de América Latina deben enfrentar con estrategias creativas y eficaces. No solo deberán sustentarse en discursos y propuestas coherentes y fundamentadas, sino en organizaciones sociales fuertes y cohesivas. Organizaciones comunales que rompan la ambivalencia entre su “retórica antiestatal” y su “fascinación por el Estado”, consolidando la acción creativa de las comunidades rurales, que forman parte de la sociedad civil.

De cara al nuevo siglo así, en el espacio político abierto por la crisis ambiental, están surgiendo nuevos conflictos sociales, generando la necesidad de contar con ordenamientos jurídicos que permitan la expresión y concertación de estos actores sociales emergentes, así como la resolución pacífica y creativa de sus intereses mediante procedimientos legales abiertos a una participación mucho más democrática, descentralizada y horizontal. Estas demandas apuntan a reformar el Estado (sus aparatos institucionales e ideológicos) y el orden social como lugar de confrontación/concertación de los intereses en conflicto y de los objetivos comunes de diferentes grupos sociales.

En ese sentido el tratamiento comunitario y alternativo de los conflictos socioambientales debe fundarse en los mismos principios de una gestión popular ambiental participativa, asentada en bases para generar un proceso de descentralización económica y de autogestión comunitaria de los recursos,

(Tomado de René Orellana, “Conflictos Interétnicos e Intercomunitarios en el Territorio Indígena Multiétnico TIM y Beni-Bolivia”, DOC. CEDARENA-UPAZ, FTTP/FAO, San José, 1995).

poniendo de relieve la responsabilidad del Gobierno central y de los gobiernos regionales y locales, y en la necesidad de articular las economías autogestionarias de subsistencia con las economías regional y nacional y global.

Visto más allá, en perspectiva global y fundamentalmente política, frente a las perspectivas hegemónicas, de concertación micro-local de los conflictos socioambientales se plantea un proyecto alternativo de democracia fundamentales en América Latina de cara al siglo XXI, que implica tres elementos centrales:

- a) primero, que la democracia ambiental en potencia dentro de estas propuestas, aparece como un proceso de movilización de la sociedad para la construcción de formas de producción y estilos de vida diversos, basados en una nueva ética, en el potencial de los procesos naturales magnificado por el poder de la ciencia y la tecnología y en la energía social que generan los procesos autogestionarios y participativos;
- b) segundo, que debe apuntar a una distribución menos injusta de los costos ecológicos y sociales de la crisis económica. Dar a las comunidades (en perspectiva presente y futura) la posibilidad de satisfacer sus necesidades básicas, así como de elevar su calidad de vida. De ese modo un planteo de manejo comunitario de los conflictos debe estar unido a propuestas de nuevas racionalidades ambientales, económicas y sociales. Una modernidad alternativa y posible a la realmente existente;
- c) y por último, esta propuesta comunitaria de tratamiento de los conflictos socioambientales debe ligarse con una gestión popular del medio ambiente, no como un retorno romántico de la contemplación ecológica. No debe ignorar el valor político de la expresión y el libre juego de intereses de los diversos actores y de la distribución del poder formal en las democracias actualmente vigentes y junto con las demandas de las comunidades por mejorar su calidad de vida, el conflicto socioambiental y su manejo alternativo debe fundamentalmente movilizar la participación de la población en la toma de decisiones, que afectan sus condiciones de existencia.

Será la única manera de desencadenar energías y potenciar la creatividad social para generar una nueva cultura política y múltiples opciones de organización que beneficien a los latinoamericanos del futuro y a sus ecosistemas.

Comunidades rurales y prácticas ancestrales de tratamiento de conflictos

En el acercamiento al tema de conflictos que involucran a pueblos indígenas y grupos campesinos de América Latina, el concepto de comunidades debe ser manejado con criterio amplio y abierto, reconociendo la coexistencia de tendencias colectivas e individuales en su interior, y por cierto, la presencia del conflicto como una característica intrínseca de estas sociedades. En el caso de los indígenas andinos de Perú, Bolivia o Ecuador, este conflicto se ejemplifica en la ocupación de la tierra y el control de espacios más amplios: janan y urin.

Esta ancestral forma de oposición se expresa actualmente en los conflictos socioambientales, inter-étnicos y religiosos y aquellos que se dan con

agentes externos, que reproducen los mismos esquemas espaciales de enfrentamiento.

En los Andes norte y centrales del Ecuador, la categoría conflicto dentro del grupo indígena quichua de Alausí, guarda un carácter heterogéneo, intrínseco al grupo, que puede estudiarse atendiendo al espacio temporal, a fin de distinguir los conflictos de corta o de larga duración. En el primer caso, juegan un papel muy importante los mecanismos de equilibrio y reconciliación usados para superar las actitudes que los generan. Los de larga duración obedecen generalmente a una raíz histórica.

En Bolivia y Perú todavía existen las batallas rituales o tinkus. En Ecuador, en provincias del centro sur como Chimborazo, Cañar y Azuay estas peleas son conocidas como pucaras o juegos del pucara. En cada lugar las batallas adquieren características propias: el ritual, los instrumentos utilizados, la vestimenta de los guerreros, la terminología con que se la conoce, el espacio donde tiene lugar la pelea. En algunos lugares como en Cotacachi, en Imbabura, al norte del Ecuador, los contrincantes compiten por apoderarse de las plazas de los pueblos más cercanos, para así comenzar la batalla. En otras partes, el enfrentamiento se inicia ocupando las capillas y apoderándose del santo patrón de la región.

Una Ch'axwa sin tinku: Dinámica de los conflictos interétnicos

En los Andes de Bolivia, la división aransaya/urinsaya es la más importante frontera a nivel intraétnico y representa probablemente la cristalización de las guerras/alianzas iniciales a partir de la dinámica segmentaria; pero existen, además, otras fronteras -los linderos interétnicos- cuya relación con los primeros es importante precisar. Platt ha llamado la atención sobre la diferencia existente entre ch'axwa (guerra) y tinku (lucha ritual/competencia). La primera es un enfrentamiento que se realiza en las fronteras interétnicas, sobre los mismos terrenos que constituyen el motivo del conflicto; la segunda se desarrolla sobre todo al interior de las fronteras étnicas y posee su máxima expresión a nivel de las dos mitades de un determinado ayllu, actualizando las hostilidades y el pacto político inicial, que tendría la finalidad de reafirmar la estructura política de la sociedad, consolidando además un equilibrio social inestable. Ambos tipos de lucha poseerían, sin embargo, una estructura complementaria: la primera se basa en la diferencia, la segunda en la semejanza.

El tinku supone la noción de "equivalencias emparejadas", mientras que la ch'axwa surge de la mutua atracción y repulsión de dos contrarios irreducibles". Más aún, de acuerdo a la dinámica segmentaria de fusión, a la "ruptura violenta" seguiría la necesidad de conciliación en el "encuentro", de manera que ambos tipos de lucha serían formas contrastadas de expresar relaciones entre dos contrincantes con miras a su futura unidad.

(Tomado de Xavier Izco, *La Doble Frontera: Ecología, Política y Ritual en el Altiplano Central*, HISBOL-CERES, Cochabamba, 1992, pp. 48-49)

¿Qué buscan las comunidades a través de la confrontación? Los enfrentamientos rituales generalmente corresponden a una organización dual del espacio, entre la parte de arriba y la parte de abajo. Estas divisiones y combates tienen una significación ceremonial política y religiosa, donde se destacan tanto la rivalidad como la complementariedad, esta última expresada en la

búsqueda de una equivalencia de una simetría, del fortalecimiento de los lazos de solidaridad.

Según Susana Andrade, “el conflicto en las comunidades andinas como práctica de medición de fuerzas está vigente. Solo que ahora estas fuerzas representan el peso y el valor de la tradición por un lado, y por el otro, la introducción y aceptación más rápida de cambios, la modernización y de la incorporación de nuevos conocimientos y valores. Esta oposición se manifiesta en el campo de la religión, la economía, la política y la cultura”. Como lo señala un comunero católico de Imbabura: “Claro que la borrachera era malo, antes algunos sábado y domingos vendiendo las cosas se emborrachaban. Había algunas peleas, pero ya mañana, ya estaban con perdón entre los compadres, entre los vecinos y se quedaban en paz, antes cuando eran borrachos... los evangélicos ahora no se emborrachan, pero hay más rencor ahora que antes, vienen a pegar y no van a pedir nunca perdón”.

Respecto al control, acceso, uso y explotación de los recursos de la naturaleza, en toda América Latina hay una clara percepción de que lo que queda para las comunidades rurales son los impactos negativos, tanto ambientales (depredación, alteración, contaminación) y sociales (pobreza, exclusión).

Los modos de producción y extracción de recursos así, han generado muy pocos beneficios directos para las zonas donde se desarrollan los procesos de trabajo, mientras que sus consecuencias negativas son frecuentemente numerosas y graves.

Es una muestra muy clara de la naturaleza no sostenible de los actuales modelos de desarrollo en el que están inscritas muchas actividades económicas, como la explotación de madera, manglares, minerales y petróleo. Ninguna de ellas -aunque intenten monetarizar los costes externos marginales- a través por ejemplo, de la valoración de contingencias, son viables al excluir de plano instrumentos para lograr que la economía humana encaje dentro de los límites de los ecosistemas.

Los conflictos socioambientales en esos contextos incluyen así intereses opuestos entre individuos, grupos, clases y etnias en una situación, en muchos casos, de suma cero. Estos intereses opuestos deben ser reconocidos para que exista tales conflictos e involucrar la creencia, por cada actor, de que su oponente obstaculizará (o ya ha obstaculizado) sus intereses.

En ese sentido, los conflictos socioambientales son procesos que implican acciones y re-acciones: surgen de relaciones existentes entre grupos o individuos, aunque también haya el caso de la inacción, indiferencia o evasión de una de las partes, como forma de enfrentar el conflicto.

Siguiendo la propuesta de J. P. Lederach, es conveniente pensar los conflictos en términos de un triángulo conformado por el problema, las partes (personas o grupos) y el proceso. Johan Galtung lo planteó en términos de estructura, actitudes y comportamiento. Las partes serían fundamentalmente los actores, con sus motivaciones, intereses. Con frecuencia estos motivos se superponen, compiten y actúan simultáneamente.

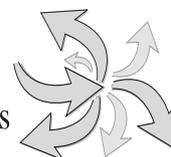
El desigual acceso y aprovechamiento de los recursos escasos necesarios para la supervivencia de las sociedades, junto con las contrapuestas percepciones e intereses alrededor de los mismos, son en ese sentido fuente de los conflictos como los socioambientales, como ilustran muchos casos presentes en la Cuenca Amazónica, donde sus estados miembros han buscado ampliar sus fronteras territoriales y manejar sus recursos en provecho propio, en

alianzas con capitalistas y empresas extractoras, y llegando a declarar algunas áreas -especialmente fronterizas interestatales- como de seguridad nacional con su respectiva militarización. En esos procesos de ordenamiento territorial, los pueblos indígenas amazónicos han sido cooptados, asimilados o desplazados -incluso violentamente- de sus territorios ancestrales y excluidos de las tomas de decisión sobre dichos asuntos que les afectan.

Ese ejemplo permite visualizar cómo esos cuatro elementos (principios en juego, bienes, territorios y estructuras de relaciones) al combinarse, constituyen el detonante de los conflictos socioambientales y etnoculturales en muchos países de la región.

Es evidente de esa manera que los conflictos aparezcan siempre en muchas de las relaciones sociales, pero teniendo una graduación que los hace ir desde simples desacuerdos manejados de manera informal, no institucional, hasta confrontaciones que implican violencia y tendencia al aniquilamiento del otro.

12 El significado de los conflictos socioambientales en el contexto de la globalización



Con respecto al manejo y uso de recursos, la capacidad de los estados latinoamericanos se ha reflejado por una parte, en el grado de conformidad o conflicto entre las intenciones y acciones de administradores locales y nacionales de recursos. Y por otra, en el grado de conformidad o conflicto frente a los distintos actores de la sociedad civil. En este segundo caso, los estados y sus organismos han adquirido mayor autonomía de la sociedad, en la medida en que han establecido metas e intereses que no coinciden necesariamente con los de otros actores de la sociedad. Especialmente en el manejo de algunos recursos, es claro que existen muchas circunstancias en las cuales el Estado o sus agentes o sus líderes son actores autónomos e interesados.

Un ejemplo de aquello es la extracción de recursos de valor, tales como el petróleo y otros minerales, recursos forestales o hasta algunos productos agrícolas, así como la explotación comercial de recursos raros para su valor turístico y científico, es una estrategia generadora de ingresos que adoptan la mayoría de los gobiernos nacionales de la región.

Los estados generalmente asignan derechos para extraer o proteger los recursos en maneras que benefician al Estado mismo (generando ingresos para reproducirse) así como para el “mayor beneficio de la sociedad”, según el proverbio. Donde los intereses estatales se traducen en estructuras corporativas paraestatales en las cuales altos oficiales públicos desempeñan un doble papel de oficiales gubernamentales y gerentes de negocios: son estas élites estatales las que tienen intereses tanto personales como profesionales para imponer la voluntad del Estado, generalmente conciliando con los actores de quienes dependen para el logro de sus fines (normalmente los poseedores de capital y tecnología) y excluyendo a los opuestos a éstos.

Sus decisiones sobre el manejo de los recursos nacionales así, afectan las capacidades y estrategias tanto del Estado como de los capitalistas, así como de las comunidades rurales impactadas por la exclusión en el control y gestión de recursos.

Sin embargo, las debilidades internas en términos de gobierno, política y control de los recursos que caracterizan a algunos estados latinoamericanos, pueden transformarse en inestabilidad general y poner en peligro las posiciones políticas y económicas de los que detentan el poder. Ese constituye el escenario de la mayoría de conflictos socioambientales disimétricos de la región: las agencias estatales tienen intereses pues, en mantener un control centralizado de los territorios que contienen recursos de valor y de los pueblos que tienen demandas opuestas al respecto.

Especialmente en Guatemala, Bolivia, Ecuador y Perú, muchas de estas agencias estatales siguen luchando para enderezar el patrimonio legado por el colonialismo, enfrentando las dificultades de mantener estados multiétnicos. En este punto se encuentran, en el caso de estos países, las más difíciles circunstancias -desde el punto de vista estatal- para el tratamiento de los con-

flictos socioambientales y la implementación de políticas alternativas de desarrollo sostenible.

No hay que olvidar que los orígenes de la integración territorial de estos jóvenes estados -de siglo y medio de existencia- residen en la descolonización y el papel tutelar de las castas militares criollas que tuvieron el apoyo de potencias europeas como Inglaterra.

Si bien a fines del siglo XIX y a lo largo del siglo XX, las presiones internacionales de potencias hegemónicas como Inglaterra y Estados Unidos han ido disminuyendo -especialmente después del fin de la Guerra Fría- no debe perderse de vista el peso que ejerce el tipo de vinculaciones que la región tiene con la economía mundial -a través del intercambio y la deuda externa- que sin duda siguen siendo determinantes en las decisiones de estos países, más aún cuando el control y explotación de recursos de la naturaleza ha posibilitado que se concentren, de manera creciente, los beneficios de las actividades de mercado entre las élites nacionales, quienes controlan los vínculos comerciales y ejercen gran influencia o control sobre los gobiernos civiles.

De manera paradójica, pese a su menosprecio por los regímenes oligárquicos que les antecedieron, muchas de las llamadas nuevas democracias de la región, en este período de transición han adoptado políticas coloniales para el control de la tierra y los recursos, a veces imponiendo una fuerza aún mayor sobre los sectores excluidos, particularmente indígenas, como sucede en Guatemala, Ecuador o Perú.

De esa manera, este es el escenario complejo y heterogéneo donde se desarrollan multiplicidad de conflictos por el poder entre el Estado y la sociedad en el proceso de asignar, controlar y tener acceso a los recursos de la naturaleza. Tanto las presiones internas como las externas sobre los estados les llevan a manejar los recursos utilizando tácticas especiales para lograr objetivos de manejo de la conservación o producción.

A manera de hipótesis podría plantearse que estos estados o sus facciones pueden obligar y plantear la conservación y protección de ecosistemas bajo tres circunstancias:

- a) cuando los recursos tienen un muy alto valor;
- b) cuando la legitimidad del control por parte del Estado está en duda o resulta ser el objeto de un desafío por otros usuarios del recurso;
- c) o cuando la coerción -legal, política- es considerada el último recurso o el medio más fácil de afianzar su control sobre un pueblo y territorio.

La coerción estatal de esa manera ha sido tal vez la estrategia más frecuente para controlar y administrar recursos con un alto valor de intercambio, como el petróleo, los minerales o cierta madera tropical, o tan escasos que su mayor valor es como objeto de turismo, como en el caso de la vida silvestre en los tepuis venezolanos o los bosques húmedo tropicales de Centroamérica o de la Cuenca Amazónica.

Las estrategias de desarrollo basadas en esos recursos han sido casi siempre sesgadas en favor al enriquecimiento de los dueños del capital (nacional y transnacional). Además, cuando la hegemonía incompleta del Esta-

¿Conservación o control de recursos? Las estrategias estatales de manejo de los conflictos socioambientales

do ha obstaculizado su control sobre la gente en su jurisdicción, el Estado ha utilizado argumentos tanto de conservación como económicos para justificar la exclusión coerciva de las comunidades rurales de los recursos de valor.

La coerción y el control sobre los recursos de esa manera ha buscado aumentar los poderes del Estado para afianzar el control social. A su vez estos han permitido que el Estado extraiga más ingresos de las zonas de conservación o de extracción. Esto ha estado acompañado del diseño y desarrollo de estrategias de cooptación o el consenso dependiente tendientes a controlar las demandas y los intereses -muchas veces contrahegemónicos- definidos por las comunidades rurales.

Cuando estos esfuerzos fracasan en su intento de establecer el dominio estatal y asegurar la conservación, y sobre todo el control de los recursos, se considera la coerción como una estrategia final para establecer un control social y político y controlar a nombre de la preservación los recursos de la naturaleza.

En síntesis, existen dos estrategias mediante las cuales los actores hegemónicos (sean estatales o no) intentan consolidar estrategias de tratamiento de conflictos socioambientales que les permitan estructurar controles sobre los recursos locales.

La primera involucra la reorganización del statu quo local: eliminar las élites establecidas en las regiones y comunidades y reemplazarlas con élites fáciles de manejar políticamente con un enfoque articulado al discurso ambiental estatal.

La segunda estrategia ha sido fortalecer las élites existentes y cooptarlas, lo cual ha implicado la compra de los líderes locales y un cambio real de la lealtad de las comunidades rurales locales hacia el Estado (o la creación de mucha ambivalencia en sus expresiones de lealtad).

Ambas estrategias -muy frecuentes en los conflictos socioambientales de América Latina- han implicado cambios sociales tan extensivos en el proceso de imponer un nuevo orden social y ecológico que ha requerido de alianzas directas o indirectas con actores poderosos como los militares, las iglesias o las propias empresas. El Estado en ese empeño ha logrado acumular herramientas de poder (dinero, vehículos, legitimidad a través de las leyes y hasta armas), lo cual sin duda le ha otorgado una ventaja insalvable al momento de negociar y buscar salidas a los conflictos socioambientales con las comunidades rurales.

**Nota sobre
gestión local
urbana y
tratamiento
de conflictos**

Los problemas ambientales -incluidos los urbanos- son más conflictivos que otros sociales y públicos: es difícil cuantificarlos, identificar sus fuentes o responsables, individualizar sus causas y precisar quiénes se perjudican de ellos. La comprensión del origen y evolución de los conflictos socioambientales es de fundamental importancia para avanzar hacia un modelo de tratamiento de los mismos.

¿Qué significan los conflictos socioambientales en el contexto urbano? Las ciudades por definición constituyen espacios fundamentalmente artificiales y particularmente dependientes de insumos de energía e insumos externos. Las ciudades pueden sobrevivir solamente importando grandes cantidades de agua, alimentos, energía, minerales y otros recursos provenientes de zonas agrícolas, cuencas, bosques y minas cercanas o aledañas. Tales insumos

y energía se utilizan para un conjunto de actividades productivas y no productivas de utilidad para los humanos (por ejemplo la alimentación, el transporte y otros servicios, la producción manufacturera, etc.).

La explotación de los recursos que las ciudades necesitan, su utilización y transformación, generan una serie de impactos ambientales que pueden alcanzar a los ecosistemas periféricos y locales o localizarse solo en el propio hábitat urbano. En ese sentido, las ciudades son producto del modelo de desarrollo que cada país adopta. Las ciudades ecuatorianas son el resultado del modelo de desarrollo vigente en nuestro país. La gestión urbana está fuertemente condicionada por la política económica y de desarrollo del Estado. Sin embargo, múltiples actividades y procesos relacionados al crecimiento de las ciudades pueden ser planificados y dirigidos, utilizando las propias fuerzas y potencialidades locales. Pero cuando la planificación no existe, se generan procesos caóticos y desordenados de urbanización y gestión de la ciudad con consecuencias ambientales y sociales negativas.

En la región, la crisis de las ciudades está directamente vinculada con la pobreza, especialmente a la miseria rural, al patrón de desarrollo económico, altamente centralizado, al crecimiento poblacional, al violento proceso de urbanización, y a la ausencia -en la gran mayoría de casos- de planificación urbana, todo lo cual contribuye a la generación del desorden y la degradación crecientes. La conflictividad ambiental urbana es así producto directo de tales fenómenos.

En América Latina la presión por los recursos naturales ha aumentado considerablemente en los últimos años. La diversificación de exportaciones y el incentivo a la producción no tradicional durante los 80 y 90 ha agudizado una tendencia de desarrollo basado en la sobreexplotación de ecosistemas y tierras, afectando áreas de cultivo y fuentes de trabajo y alimentación de poblaciones enteras, dando origen a muchos conflictos ambientales.

En efecto, la disponibilidad de recursos naturales -en el marco de la desregulación ambiental de hecho y de una estrategia económica aperturista- ha pretendido presentarse como la única ventaja comparativa para atraer capitales de inversión. A pesar de esas intenciones y expectativas, el grueso del valor que exporta América Latina aún depende y dependerá por muchos años de sus recursos naturales.

En ese marco de control y explotación de los recursos naturales, la conciencia ambiental aún no ha terminado de cuajar en el espacio público y político. Todavía en este campo se ensayan y discuten los problemas y los conflictos como la misma cosa. El Estado -en el contexto de su crisis- parece dedicarle relativamente poca atención al tema, pues la prioridad política en torno a medio ambiente, a pesar de los avances aún es escasa, lo cual se expresa en la débil formulación y negociación de políticas ambientales y su reglamentación (función de regulación), mientras las capacidades de gestión/participación, como las de mediación, conciliación y negociación, que son claves para hacer frente a los conflictos socioambientales, aparecen francamente disminuidas y desatendidas. La situación es, por tanto, preocupante, lo que se agravará en los próximos años con el crecimiento previsible de las inversiones en el sector primario de la economía.

Las capacidades de tratamiento o manejo de conflictos socioambientales por parte de los gobiernos locales, los municipios e incluso algunos organismos del Gobierno central, no han sido aún desarrolladas. Más aún, mu-

chas de estas instituciones aparecen claramente como protagonistas de la mayoría de los conflictos socioambientales.



En ese marco, uno de los grandes desafíos a mediano y largo plazos en la redefinición de los modelos de desarrollo gira en torno a la reconfiguración del marco institucional, normativo, cultural político y legal para acometer en una de las principales funciones estatales: la mediación y procesamiento de los conflictos.

De no promoverse este reordenamiento político frente al control, uso y acceso de los recursos naturales, la prolongación excesiva de conflictos socioambientales representará costos cruciales para un país que busca salir de la crisis y ser reconocido en el contexto global de la economía.

La incapacidad evidente para darles una salida oportuna, justa, adecuada y eficiente a los conflictos socioambientales, representará una enorme “desventaja comparativa” de América Latina para la afluencia de nuevas inversiones. Por otra parte, esto expone (como ya ha sucedido con el petróleo, el camarón y el banano) a las exportaciones ecuatorianas a sanciones ambientales en los mercados internacionales que irán aumentando en cantidad y foco.

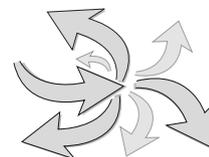
La prolongación excesiva de estos conflictos también representa obviamente, costos ambientales, cuya magnitud -dada la dimensión de las variables no cuantificables de energía, biodiversidad, conocimiento, etc.- es no cuantificable. Podemos negar sin riesgo a exagerar que la economía ecuatoriana ha tenido ciertos “auges” proporcionales a la devastación y depredación de sus ecosistemas y espacios de vida.

No debemos olvidar además los conflictos sociales. Estos son mayores cuando los impactos ambientales no se expresan en conflictos abiertos, de ca-

rácter público. La razón es muy simple: no existe conciencia pública, no se desarrollan actores sociales, ni se generan, por tanto, fuerzas políticas para resolverlos o darles una salida.

Lo usual es que se prefiera y que se trabaje para que los problemas ambientales no den lugar a conflictos. Los habitantes de los lugares donde se concentran los impactos ambientales, especialmente en comunidades pobres (urbanas y locales), ven así deteriorar su calidad de vida, a la sombra de un sistema político y de gestión pública lejano, excluyente y poco participativo.

13 Herramientas participativas de diagnóstico y análisis de conflicto



Recapitulando, ¿para qué manejar un conflicto?

Luego de pasar revista a algunos conceptos y nociones en el módulo anterior, ahora es importante señalar que el manejo de conflictos es un proceso que contempla múltiples momentos y componentes. Estos momentos van desde el conocimiento y comprensión del conflicto que se pretende intervenir, pasando por la planeación de estrategias de manejo y diseño de estrategias, hasta definir agendas, procedimientos de negociación y mecanismos de control o acatamiento. Los elementos del manejo igualmente involucran herramientas de análisis, planificación-acción, tomas de decisión y evaluación.

El manejo de conflicto aparte de un proceso debe ser entendido como una estrategia para lograr un acuerdo. Las estrategias normalmente son las líneas generales de acción, o tareas centrales y conjunto de medios con miras a realizar los objetivos generales del manejo de conflicto.

La respuesta dependerá de lo que la comunidad rural defina tras un conocimiento del conflicto y una conciencia clara de sus posibles consecuencias. Lo importante es entender que todo manejo de conflicto debe tener una meta, un objetivo central.

En ese sentido, la Propuesta Metodológica busca orientar las acciones y tomas de decisión de las comunidades rurales hacia un manejo del conflicto favorable a sus intereses y necesidades.

En ese contexto y como punto de partida, es fundamental el conocimiento de los conflictos. Este puede plantearse desde distintas ópticas y con variados objetivos. Aquí interesa aquellos que involucran a los actores, particularmente las comunidades rurales.

Sin embargo, ese conocimiento empírico, rico en detalles y datos, muchas veces no es suficientemente aprovechado y canalizado para hacer frente a los conflictos.

Tomemos un ejemplo de lo que significa un adecuado conocimiento del conflicto: se cuenta la historia de un grupo de campesinos ciegos que se encuentran por primera vez con un elefante escapado de un circo que llegó a un pueblo cercano.

Los campesinos ciegos entre temerosos y curiosos se acercan al elefante. Uno de los ciegos dice, agarrando la cola del elefante: “un elefante es como una cuerda”.

Otro de los ciegos, tocando la oreja del elefante, exclama: “¡No!, un elefante es como un cartón grueso”.

Un tercer ciego, con los brazos alrededor de la pierna del elefante, dice: “Más bien me parece que un elefante es como un tronco de árbol”.

Un cuarto ciego, apretando la trompa del elefante, dice: “Yo diría que el elefante es como una serpiente”.

¿Cuál es el problema en esta historia?

Es evidente que ninguno de los campesinos ciegos tiene una percepción total del elefante; cada uno de ellos tiene una visión o percepción parcial de lo que es: sólo lo percibe desde una perspectiva que palpa. Por esto no hay mentira en lo que cada uno dice, solo hay parcialidad y el error consiste en tomar la parte por el todo.

Sucede algo similar en los conflictos: que las comunidades tienen una percepción limitada o parcial del mismo, y por ende, son incapaces de comprenderlo desde otra perspectiva. (Es verdad, puede ser que esta incapacidad es voluntaria, es decir, no quieren verlo desde otra perspectiva).

Al ser incapaces de comprender el problema o el conflicto en todas sus implicaciones, o desde una perspectiva total, las personas se quedan en una percepción limitada o parcial, se hacen de él una idea incompleta y, en consecuencia, se reducen las posibilidades de manejarlo favorablemente.

Es necesario entonces encontrar una manera o un método para completar la percepción del problema e incrementar las vías de manejo del conflicto. A fin de lograr este objetivo hay que “replantear” el conflicto.

Este replanteamiento del conflicto consiste básicamente en volver a analizar y conocer el conflicto pero en un marco distinto, es decir, desde otro ángulo, ampliando la perspectiva. Conocer el conflicto para transformarlo es el objetivo principal.

A fin de lograr este objetivo se puede:

- a) Ayudar a valorar el significado que tiene el conflicto para los involucrados. Se trata de valorar la importancia del conflicto para corregir la perspectiva y situar correctamente el problema y el conflicto.
- b) Reforzar los puntos comunes, es decir, los aspectos que unen y que permiten -cuando se vuelven conscientes- percibir el problema bajo otras luces.
- c) Buscar maneras para que los involucrados logren ponerse en el punto de vista del otro. Haciendo, por ejemplo, que formulen el punto de vista del otro.
- d) Enfocar el conflicto desde las soluciones posibles; es decir, enfocar el conflicto desde el futuro para evitar encerrarse en el pasado (no debemos quedarnos entrampados en la discusión de las causas -sean de la naturaleza que fueren- y en los antecedentes).

Toda relación humana, social y conflictiva, involucra siempre alguna forma de comunicación. Sin esta comunicación no se puede establecer expectativas comunes, interacciones que permitan la relación.

En los conflictos socioambientales que involucran a comunidades rurales, la comunicación permite el intercambio de mensajes reivindicatorios respecto a los derechos en disputa y hacer explícitos los procedimientos que las partes determinan, bien unilateralmente cada parte o de mutuo acuerdo, para resolverlo.

Como ya se mencionó anteriormente, los conflictos pueden ir así, en graduación sucesiva, desde sencillos desacuerdos entre individuos o familias, sin mayor repercusión social (como en el caso de los intracomunitarios), has-

**Lo participativo,
la capacitación
y la comunicación
en el tratamiento
de conflictos
socioambientales**



ta las guerras que involucran conglomerados amplios (interestatales), pasando por conflictos entre grupos, comunidades (intercomunitarios) e instituciones de mayor o menor alcance (interinstitucionales).

Para las comunidades rurales de América Latina su resolución se desarrolla -como en muchas partes del mundo- por dos vías posibles: la agonal (de agon, conflicto no violento, formal, negociado) y la polemial (de polemos, confrontación violenta, guerra). Cualquiera que sea la vía, la resolución de un conflicto implica cambio en la voluntad de los oponentes, bien que uno se imponga y cambie totalmente la voluntad del otro, o bien que cambien, de manera variable ambas voluntades. La calidad de resolución del conflicto dependerá de la modalidad de cambio elegida.

Es en ese contexto que el Programa FPPP de la FAO ha pretendido descubrir y develar que las diversas decisiones, elecciones, iniciativas y esfuerzos de las comunidades rurales frente a los conflictos socioambientales que las involucran, se conjugan en una experiencia intencionada. Y están montadas sobre hipótesis de trabajo que nos señalan que ese tipo de prácticas de tratamiento de conflictos socioambientales en las comunidades rurales, no son solo pura práctica.

Nos indican que todas estas acciones -en la medida en que están atravesadas de intencionalidad- expresan y derivan concepciones mucho más generales que se manifiestan en esas estrategias de lucha y de manejo de los conflictos.

Apuntan también a señalar la potencialidad de las comunidades rurales de las distintas regiones y subregiones de América Latina (colonas e indígenas) como actores políticos.

Por eso ha sido importante impulsar el diseño y aplicación de estrategias metodológicas participativas con comunidades que posibiliten que éstas expliciten sus estrategias, sus percepciones, lo cual permite en consecuencia, esbozar en cada caso concreto, la articulación general-particular, con el fin de que estas experiencias particulares fundamenten una guía de manejo para casos más generales de conflictos socioambientales en comunidades.

El objetivo es que el facilitador entienda que no puede ir sin un conocimiento básico del conflicto, a plantear que la comunidad analice y planifique una estrategia de acción.

Si bien es clave que para fortalecer a las comunidades rurales es importante partir de la base de las capacidades locales y de las experiencias vividas, no es menos cierto que la labor inicial del facilitador es fundamental para documentar y sistematizar el proceso de conflicto que se pretende intervenir.

No se trata de entender esta fase del conocimiento del conflicto como única, sino como un paso previo al trabajo participativo con las comunidades locales.

Cómo, con quién y dónde hacer el trabajo de investigación preliminar es muy importante definir antes de trabajar directamente con la comunidad. A continuación sugerimos tres mecanismos (Descripción del conflicto a partir del Marco para el Análisis y la Comprensión).

Es importante que el facilitador considere como punto de partida la existencia de un marco para el análisis y comprensión de los conflictos socioambientales, que se detalla a continuación.

El conocimiento desde el facilitador

Acceso, análisis y presentación de información

Acceder a la información no es tarea fácil. El logro de este objetivo requiere de la definición de estrategias previas, es decir, de un proceso ordenado de búsqueda de información para poder responder a las inquietudes evaluativas de la comunidad. Es fundamental en este punto conseguir apoyo externo. Las alianzas con organizaciones o personas ligadas a la región o al tema, pueden permitir obtener documentos y datos necesarios.

Antes de buscar la información es fundamental precisar lo siguiente:

- a) ¿Qué aspectos queremos y necesitamos conocer del conflicto?
- b) Determinar la información que se necesita.
- c) Ubicar las fuentes primarias y secundarias de información, a través de un listado de fuentes.
- d) Identificar y elaborar medios para obtener y registrar información.
- e) Recolección y registro de la información.
- f) Procesamiento de la información.
- g) Compartir los resultados de la evaluación con la comunidad.

Refiriéndonos a las fuentes primarias y secundarias, básicamente se diferencian por lo siguiente: las primarias, son aquellas que directamente provienen de los actores involucrados en el conflicto, es decir, testimonios orales o escritos (cartas, comunicados, solicitudes, denuncias, declaraciones, etc.), así como documentos jurídicos, históricos o técnicos (desde escrituras, decretos, actas hasta cartografía, planes operativos de explotación de recursos naturales, de manejo ambiental, etc.).

Las secundarias son aquellas ya procesadas o semiprocesadas que provienen de terceras partes sobre uno o varios aspectos que tienen que ver con el origen, desarrollo, intensificación o transformación del conflicto. Entre estas fuentes tenemos por ejemplo, diagnósticos o estudios de la comunidad, datos estadísticos referentes a uso del suelo, economía local, auditorías ambientales, condiciones de vida (salud, educación, infraestructura). Estas terceras partes pueden ser organismos gubernamentales o no gubernamentales. También se consideran como fuentes secundarias trabajos específicos de investigación sobre la zona del conflicto (de las distintas disciplinas); artículos o reportajes publicitados en medios de comunicación, etc.

Una vez obtenida la información -en base al esquema presente en el Marco para el Análisis y Comprensión de los Conflictos Socioambientales- ésta debe ser analizada y sistematizada. El trabajo más importante comporta dos elementos: ordenar la información y resumirla en un lenguaje sencillo, a fin de que sea un insumo para la etapa siguiente, de análisis con la comunidad local.

Debemos insistir en el hecho de que el facilitador cuente con información preliminar del conflicto descrito en el Marco para el Análisis, no debe llevar a éste a condicionar la participación de los miembros de la comunidad y mucho menos a guiar los resultados del trabajo conjunto y difusión para el fortalecimiento de las capacidades locales.

Una capacitación, entendida como un proceso de corto, mediano y largo plazos, reconoce las distintas modalidades de aprendizaje que tiene las personas a lo largo de su vida, las comprende como procesos válidos y como “interlocutores” con los cuales va a interactuar.

Los procesos de capacitación se inician cuando las personas ya tienen un conjunto –organizado– de conocimientos y experiencias en las que fundamentan sus actividades y su vida misma. Tienen una posición tomada frente a los mismos y frente a su sociedad y medio natural; asumen un cuerpo de valores que determinan sus actitudes y comportamientos.

Por lo tanto, no solo se tiene que reconocerlos y valorarlos, sino que es en base a ellos y dialogando con ellos que podrá avanzar hacia nuevos aprendizajes.

Se incluye en la dinámica y procesos socioculturales en los cuales están inmersos los capacitados.

La capacitación no es un fin en sí mismo sino que aporta a la formación de las personas para que ocupen un lugar en la vida de su sociedad y formen parte en los procesos conducentes para mejorarla. Transformarla y aprovechar su entorno.

Es una necesidad de las comunidades y de las poblaciones locales conocer sus procesos, tendencias y problemas de la sociedad. Tienen para eso que sumergirse dentro de ellos y ocupar su lugar. Es desde esta posición que pueden dar sentido y contenido a sus procesos de aprendizaje.

De manera sistemática aporta a la producción de conocimientos, actitudes y destrezas operativas, en función de modificar situaciones que obstaculizan a los capacitados en el logro de metas y objetivos.

Los nuevos conocimientos, actitudes y destrezas resultan de una experiencia práctica, vivida individual y colectivamente, desde la cual se analizan y profundizan los conocimientos, sentimientos, actitudes y destrezas operativas que ya poseen, frente a resultados concretos.

Los procesos de capacitación se construyen como dinámicas colectivas de construcción de respuestas viables capaces de superar las situaciones que limitan su realización profesional y personal. La vinculación entre capacitación y realidad se establece, entonces, mediante una parte de esa realidad, aquella que cuestiona o desafía a las personas y que son vividas como problema.

Se busca profundizar en el conocimiento de cada situación problemática, develando y analizando aspectos o relaciones desconocidas para, finalmente, definir estrategias y maneras de actuar para superarlas.

La producción de ese nuevo conocimiento parte de los que ya se tienen, de las diversas formas como se la ha expertimentado y de la manera concreta como las personas se relacionan con esa situación o aspecto de la realidad.

Todo nuevo conocimiento es el resultado de la revisión crítica y analítica de los conocimientos que ya se tienen cara a cara con los resultados que se obtienen mediante procedimientos basados en aquellos. El capacitador tiene un aporte importante en el sentido de orientar y enriquecer un camino que se inicia en lo que saben los potenciales capacitados.

La capacitación como un proceso. Las fases en un proceso de capacitación

Determinando las necesidades de capacitación

La exposición, socialización, comparación y análisis crítico de las experiencias y conocimientos, que cada uno puede exponer en un proceso de capacitación no forman parte de un momento introductorio que se tienen para crear un clima favorable de intercomunicación y trabajo colectivo.

Para consulta permanente

Son varias las instituciones y grupos que permanentemente brindan información y apoyo a quienes investigan y acompañan procesos de Tratamiento de Conflictos Socioambientales en varias partes del mundo.

En América Latina pueden remitirse a:

- ◆ Plataforma Interinstitucional de Construcción de Consensos Socioambientales del Ecuador. Secretaría Ejecutiva - FTEP / Fundación Comunidec, Quito-Ecuador.
E-mail: comunide@ecuanex.net.ec
portizt@access.net.ec
- ◆ Programa de Bosques, Árboles y Comunidades Rurales, Red SIFOCOM, Lima-Perú.
E-mail: ftepp@sifocom.org.pe
<http://www/cnr.org.pe/fao/index.htm>
- ◆ Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación, (IPRECON) Lima-Perú
Email: iprecon@telematic.edu.pe
<http://www.telematic.edu.pe/users/iprecon>
- ◆ Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales (OLCA), Santiago de Chile-Chile.
E-mail: oca@rdc.cl
<http://www.relca.net/oca>
- ◆ Red Mesoamericana de Resolución Alternativa de Conflictos Socioambientales, San José-Costa Rica.
E-mail: cedarena@sol,racsa.co.cr
- ◆ Universidad para la Paz, San José-Costa Rica
E-mail: upazrena@sol,racsa.co.cr
<http://www/upaz.org/opa/cyc/>

A nivel global, puede ser importante el contacto con:

- ◆ Summer Peacebuilding Institute
Eastern Mennonite University, Estados Unidos.
E-mail: ctprogram@emu.edu
<http://www/emu.edu/units/ctp/spibroc.htm>
- ◆ FTEP/NACARDE
North American & Caribbean, Estados Unidos
E-mail: istf@igc.apc.orgs
- ◆ Forest, Trees and People Programme(FTEP) Newsletter
Swedish University of Agricultural Sciences. Research Information Center, Uppsala-Suecia.
E-mail: daphne, thuveesson@kontakf.slu.se
<http://www-tress.slu.se>
- ◆ The Center for Security Studies an Conflict Research.
Swiss Federal Institute of Technology. Zurich-Suiza.

- <http://www.cfe.cornell.edu/pec/>
- ◆ Peace and Conflict Studies Program at the University of Toronto, Canada
<http://www.resol.org/>
- ◆ Resolve, Inc. Center for Environmental and Public Policy Dispute Resolution, Washington, Estados Unidos.
<http://www.resolv.org/>
- ◆ Department of Peace and Conflict Research.
Uppsala University, Uppsala-Suecia.
<http://www.peace.uu.se>
- ◆ Institute for Dispute Resolution.
University of Victoria, British Columbia, Canada
<http://www.dispute.resolution.uvic.ca/>
- ◆ Initiative on Conflict Resolution and Ethnicity (INCORE)
<http://www.incore.ulst.ac.uk/about/index.html>
- ◆ Practitioners Guide for Conflict Prevention and Mitigation
<http://www.caii-dc.com/ghai/>



Segunda parte



Manual de campo
para analizar y decidir
frente a los conflictos
socioambientales

Dirigido a facilitadores/as y comunidades rurales

Dale rienda suelta a tu imaginación.
Ella tiene mucho que elegir.
La imaginación es más importante
que el conocimiento.

Albert Einstein

NOTA INTRODUCTORIA

Esta segunda parte de la Guía está integrada fundamentalmente por un Manual de Campo que posibilite a los actores menos favorecidos o con menor poder relativo, fortalecer su capacidad de analizar y tomar decisiones frente a los conflictos socioambientales que los involucran. No busca, al igual que toda la propuesta planteada, inducir tipos de salidas, aunque aboga –por principios y experiencias– por aquellas definidas fundamentalmente como vías agonales y pacíficas, basadas en la equidad y el respeto de los derechos humanos.

Su aplicación práctica exige una predisposición mínima que considere a los conflictos como eventos normales a la marcha histórica de las sociedades, y sobre todo, los observe y asuma como oportunidades para la renovación, el cambio y/o el reajuste de las relaciones sociales, de las organizaciones, la identidad, la participación y la vigencia de normas. Incluso como un espacio y un proceso de aprendizaje y crecimiento. Por eso, lo fundamental que debe animar una participación constructiva en los conflictos, es la búsqueda creativa de alternativas nuevas, aunque ello se base muchas veces en un ejercicio de memoria o aproximación a experiencias similares.

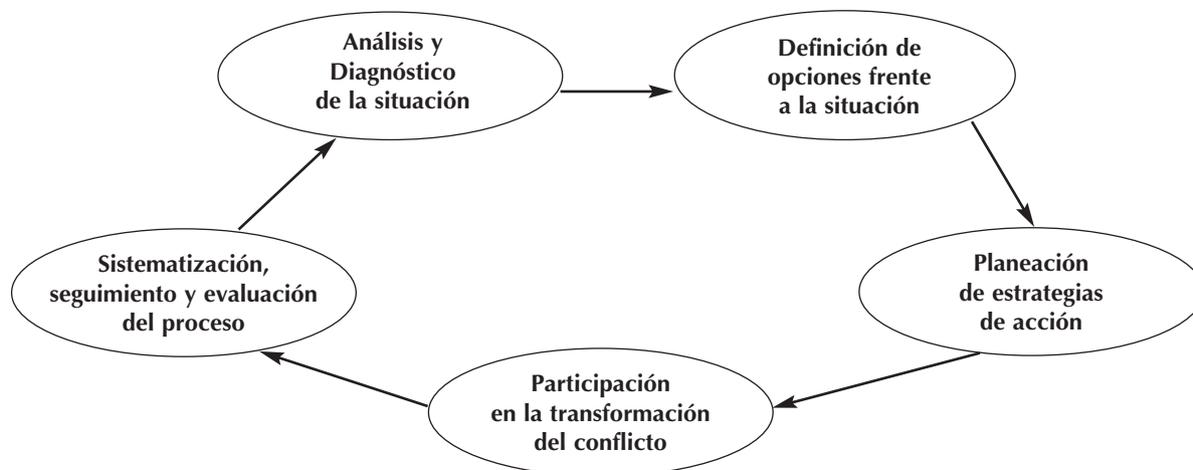
Este Manual considera, o presupone, que la modalidad de trabajo es fundamentalmente colectiva. Por lo tanto, está muy lejos de servir como referente para un ejercicio de especulación individual o académica. Se concibe, entonces como una pauta para la acción coordinada y concertada entre los distintos componentes de un conglomerado: jóvenes y adultos. Mujeres y hombres. Líderes o dirigentes y socios de una base organizativa. Entre los miembros de una agrupación mono o pluricultural o multiétnico. En cuyo caso, corresponde desarrollar un trabajo especial con cada uno de los grupos lingüística y culturalmente distintos.

Se trata en suma de partir de la Organización de los Talleres, que dentro de una determinada secuencia, pre-acordada entre todos los participantes o sus representantes, posibilite desarrollar un proceso mínimo de análisis, planificación y toma de decisiones de cara a la acción frente a los conflictos que involucra a las comunidades u organizaciones.

Desde el punto de vista de este Manual de Campo, la secuencia lógica se presenta así:(ver diagrama en la página siguiente)

Respecto al diagrama anterior, cabe advertir sobre el riesgo que los componentes de Análisis y Diagnóstico de la Situación, y de Sistematización, Seguimiento y Evaluación del Proceso, deban ser entendidos irremediablemente como el principio y el fin de la secuencia. Si bien un diagnóstico en las primeras fases de abordaje de un conflicto es necesario, sin embargo, ésta no deja de ser una tarea permanente desde el punto de vista de las necesidades de contar con información válida para optimizar la toma de decisiones.

De ahí la importancia del segundo aspecto que se constituye en una actividad constante: el Seguimiento y la Evaluación del Proceso, que demanda varios niveles de profundidad y tratamiento, según los tiempos, pues éstos son



de hecho plurales y abarcan una diversidad que va desde el tiempo físico o cronológico hasta el tiempo histórico. Y aquello es tan importante por el simple hecho de que –en muchos conflictos– los actores involucrados manejan distintas nociones de temporalidad. Acá fundamentalmente se trata de entender el tiempo de los conflictos en función de otros conflictos sociales tomados como referencia, dentro de los cuales los elementos centrales de la estructura social se recomponen, consolidan o transforman (vale decir, los elementos políticos, sociales, económicos, religiosos y culturales).

En ese sentido, para decirlo en términos simples, el tiempo medio, la coyuntura, los "interciclos", pueden coincidir con el tiempo en que los conflictos se hacen visibles y adquieren identidad como acontecimiento de tensión o ruptura a lo interno de la sociedad. O dicho en otras palabras, los conflictos podemos visualizarlos como los cambios en pequeña escala, que manifiestan una dinámica social más profunda y larga (en el tiempo). De ahí que la acción humana y social que se expresa –entre otros– en los conflictos, se manifieste en el tiempo como crisis (y por lo tanto como momento de transformación o conservación). En ese contexto es que la Sistematización no sea sino parte de las distintas tareas que implica construir o reconstruir la memoria colectiva, más allá de los intereses del poder que busca establecer verdades, que muchas veces transforma a la visión, vivencias y experiencias de las comunidades y los grupos subalternos, en olvidos y silencios dentro de la historia.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS TALLERES

1. **La decisión de intervenir en un conflicto y organizar los talleres.** El primer aspecto es recalcar que un ciclo de talleres demanda tiempo, recursos, esfuerzo, organización y capacidad mínima para ejecutarlos. En ese sentido caben al menos seis preguntas básicas:
 - ¿Estamos en condiciones de enfrentar los conflictos sin necesidad de metodologías, asesoría y alianzas? ¿Lo podemos hacer solos?
 - ¿Es necesario reunir a todos y analizar y decidir en conjunto?
 - ¿Es suficiente el papel que cumplen los dirigentes o responsables?
 - ¿Qué podemos ganar con estas actividades?
 - ¿Se ajustan las condiciones de nuestra organización o comunidad a la posibilidad de hacer un ciclo de talleres?
 - ¿Nos comprometemos a impulsar estas actividades, estableciendo los alcances, las expectativas y los objetivos que perseguimos?

Si las respuestas apuntan a un escenario necesario y favorable para la ejecución de los talleres, entonces cabe pensar en la definición de objetivos y en los siguientes puntos señalados a continuación. Si al contrario, las respuestas son negativas y es innecesario hacer los talleres, entonces la lectura y uso de esta parte 2 de la Guía, se hace poco necesaria.

2. **La definición de un Objetivo central.** Si las respuestas anteriores fueron positivas, entonces sí debemos emprender los siguientes pasos. Uno de los primeros y principales es saber lo que queremos hacer y para qué. Las siguientes preguntas centrales y, sobre todo, sus respuestas escritas de manera clara nos ayudarán en nuestro propósito:
 - ¿Para qué los talleres?
 - ¿Cuál es su objetivo central?
 - ¿Cuáles son los otros objetivos importantes?
 - ¿Qué resultados esperamos alcanzar luego de estas actividades?

En este punto es importante subrayar que debe preferirse siempre un Objetivo Central, para lo cual caben todas las sugerencias y propuestas posibles, a través de una "LLUVIA DE IDEAS".

3. **La agenda.** Una vez definido el Objetivo Central y los Objetivos Específicos (todos ellos considerados importantes), es fundamental revisarlos y proponer una consulta básica a los que toman decisiones e influyen en la vida de la organización y la comunidad. Consulta que permitirá afinar el mismo Objetivo Central, y recabar insumos fundamentales para la elaboración de una agenda, que por cierto debe ser lo suficientemente clara y flexible, para ajustarse a las expectativas y exigencias del conjunto de participantes. Operativamente hablando, la agenda debe definir claramente los siguientes siete aspectos:

- a) **Temas centrales:** Referidos a asuntos clave que definen el contenido mismo del Taller. Se sugiere definir al respecto un tema central alrededor del cual giren otros subtemas. Así por ejemplo, si la preocupación central es la deforestación en la zona X o Y, los subtemas pueden ser: antecedentes, marco legal, análisis del problema, de actores y grupos de interés, etc., o también según lo sugiere la secuencia lógica planteada en el presente Manual.
- b) **Dinámicas y actividades:** Que se refieren puntualmente, y en orden secuencial, a todas las acciones que involucran a los participantes en el Taller, incluidos los descansos o recesos, charlas, conferencias, trabajos de grupo, paneles, videos foros, sesiones plenarios, entre los más comunes.
- c) **Metodologías y estrategias de trabajo:** Que se definen en torno a una pregunta simple: ¿Cómo hacer tal actividad?, y que implica visualizar la manera más efectiva, ágil y simple de ejecutar las distintas actividades. Incluye desde dinámicas de animación, de presentación, trabajo en grupos, foros o paneles hasta exposiciones o charlas magistrales. Debe considerar también los medios o recursos (humanos y materiales) que demandan tales metodologías de trabajo.
- d) **Tiempos:** Dependen de las disponibilidades, rutinas y costumbres locales. En algunos casos, culturalmente hablando, hay participantes que consideran fundamental la recreación, el juego y la tertulia (conversatorio informal y abierto). En otros casos, es importante optimizar los tiempos, con horarios relativamente estrictos. La facilitación debe reconocer en ese aspecto, el tiempo disponible, para que pueda optimizarse su uso, partiendo de la prioridad de cumplir el objetivo y los resultados centrales, objeto de la convocatoria. Es decir, en la convocatoria debe quedar bien claro ese aspecto, a fin de evitar alteraciones o rupturas de la agenda establecida.
- De preferencia, los distintos momentos del Análisis y Decisiones frente a los Conflictos Socioambientales, pueden ser divididos en dos o más talleres, cada uno de los cuales deben durar un aproximado de 24 horas, distribuidos en máximo tres días continuos de trabajo (de 8 horas diarias). Si aquello no es posible, puede adaptarse a otras posibilidades horarias, conforme a la decisión y acuerdo de los interesados.
- e) **Equipo coordinador responsable:** Que se conforma alrededor de un/a coordinador/a responsable central, y sus asistentes (logístico, económico, comunicación, información). Es importante esta definición de roles y responsabilidades para el montaje y organización de los talleres. No debe confundirse, de preferencia, el rol del facilitador/a del Taller con el de coordinador/a del mismo. Son dos funciones distintas, aunque deben existir niveles de comunicación y complementariedad en las tareas.
- f) **Recursos humanos y/o técnicos requeridos:** Varias actividades, especialmente lo que tiene que ver con las dinámicas grupales, la coordinación del trabajo en grupos, la realización de sesiones plenarios, la ejecución de los paneles o foros o conferencias, exige que

se definan bien las personas responsables de cada una de las actividades. Toda actividad de un Taller, incluidos los descansos, comidas, juegos, hasta tareas colectivas exigen un/a responsable, que deben constar en la agenda.

- g) **Locación:** Que se refiere a los lugares (salas, salones, aulas, patios, canchas, aulas, refectorios, comedores, etc.) donde se realizarán las distintas actividades programadas en los talleres.

En suma, la agenda puede resumirse en una matriz de la siguiente manera:

AGENDA DEL TALLER DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

LUGAR:

FECHA:

| HORA | ACTIVIDAD | METODOLOGÍA | LOCACIÓN | MATERIALES | RESPONSABLE |
|------|-------------------|-------------|----------|------------|-------------|
| | | | | | |
| | Refrigerio/Receso | | | | |
| | | | | | |

4. **La Convocatoria.** Lo importante en la tarea de motivación a la comunidad es precisar algunos datos tales como:

1. ¿Cuándo vamos a analizar los conflictos que enfrentamos?
2. ¿Qué vamos a analizar?
3. ¿Qué buscamos con el conocimiento de este conflicto que nos afecta e involucra?
4. ¿Quiénes y para quiénes se analiza o conoce el conflicto?

Es fundamental motivar entonces a la comunidad y/o a los miembros que trabajan con la organización para desarrollar talleres de Análisis y Tratamiento del (os) conflicto (s). Es importante que la comunidad/organización esté convencida de que los resultados de estos talleres son beneficiosos para la comunidad y compensan el esfuerzo y el tiempo que se invierte en ellos.

Es importante recordar algunos principios básicos tales como:

- Debemos conocer el conflicto para transformarlo.
- El conflicto no es negativo ni positivo en sí mismo, sino nuestra forma de participar en ellos.
- Para muchas comunidades el conflicto puede significar una amenaza para su propia existencia y definir su futuro.

A veces, es frecuente el temor de que analizar conflictos puede alterar las relaciones interpersonales al interior de la comunidad e incluso algunos dirigentes, desconfiados de esto pueden considerar los talleres de análisis y manejo de conflictos como una amenaza para su manejo de poder dentro de las comunidades.

Todos estos temores tienen que ser descartados de entrada. Y enfatizar además en la necesidad de que no se trata de analizar y manejar un conflicto solamente cuando éste ya ha estallado y se ha extendido con todas sus consecuencias, sino que es fundamental realizar un monitoreo permanente de las situaciones de conflicto, con el fin de desarrollar habilidades para manejarlos y transformarlos en hechos positivos para la propia comunidad.

La convocatoria debe ser considerada en todos sus detalles por el/la facilitador/a en coordinación con los líderes locales. Este apoyo deberá provenir de la organización como tal, que debe entender claramente los objetivos y ventajas para su propio interés, de un adecuado conocimiento y manejo de los conflictos.

Recuerden entonces para la Convocatoria:

- Asegurarse que las autoridades, dirigentes o líderes claramente reconocidos respetados por la comunidad, están comprometidos en la convocatoria organización del Taller.
- Una idea clara tanto de los objetivos del Taller como de la agenda a tratar. Resaltar la importancia y beneficios para la propia comunidad. Si se trata de pueblos de indígenas o comunidades nativas, éstas tienen el derecho de ser invitado y convocados en su idioma.
- Claridad y precisión en los aspectos logístico-operativos: fecha exacta, hora, lugar, transporte, alimentación y hospedaje de los participantes.
- Definir aspectos importantes como el presupuesto mínimo del taller: alimentación, alojamiento, transporte, descanso, recreación. Agenda y recursos deben estar.

5. **Los participantes.** Del grado de participación que los organizadores logren en los talleres dependerá también el nivel de información con la que podrá contar los/las facilitadores/as y las comunidades. En ese sentido, hay que procurar que el espectro de población por edad sea relativamente amplio, asegurándose la participación de ancianos o las personas más antiguas de la comunidad. Y también de los jóvenes. Igualmente en términos de género es fundamental la participación equitativa de mujeres y de hombres, más aún por el papel político y económico que cumplen ambos grupos dentro de la vida de la comunidad o de la organización.

Desde el punto de vista intra-étnico o inter-étnico, según el caso, el trabajo debe definir un idioma central –dependiendo de cada caso-. Si existen 2 ó más idiomas, que los participantes manejen como su lengua materna, debe definirse el idioma que los vincula y que posibilita la relación. Sin embargo, para efectos de los trabajos en grupos, éstos deben hacérselos en el idioma materno de los participantes, asegurándose que la persona coordinadora de dicho grupo sea bilingüe y pueda sintetizar y traducir fidedignamente, las ideas y opiniones de los participantes, durante el momento de su trabajo en grupos.



Igualmente, todos los aspectos logísticos y operativos deben estar claramente definidos entre facilitador/a y los dirigentes reconocidos por la comunidad de mayor convocatoria.

6. **La logística:** Implica definir con anterioridad las condiciones del lugar, que deben ser las más adecuadas para todos/as. Contar con suficientes asientos, mesas de trabajo, iluminación, y de preferencia que brinde una temperatura adecuada para soportar varias horas de trabajo colectivo. Igualmente que si hay que exponer, las distancias entre el/la expositor/a y el auditorio sea razonable, y analizar la necesidad de un amplificador. Si el horario es muy intensivo e incluye un trabajo nocturno, debe preverse facilidades de iluminación.

La organización puede en ese sentido, tener un amplio criterio para definir la forma de implementar el Taller, como por ejemplo, el nombramiento de 7 comisiones rotativas de trabajo para las tareas logísticas y organizativas, cada una con su respectivo coordinador/a.

1. Comisión de limpieza y aseo
2. Comisión de vigilancia y seguridad (en casos donde las condiciones lo exijan)
3. Comisión de alimentación
4. Comisión de animación y recreo
5. Comisión de comunicación e información
6. Comisión de materiales de apoyo y documentación
7. Comisión de salud y primeros auxilios

7. **El presupuesto:** Un proceso como el previsto, exige contar con un mínimo de recursos materiales y humanos, que demandan la elaboración de un presupuesto mínimo. Es posible hacer una estimación del costo del Taller, determinando con precisión las fuentes de financiamiento, los aportes de las comunidades y de la organización.

Se trata, de que los interesados y participantes asuman este proceso como una inversión prioritaria, cuyos resultados apuntalan hacia el logro de objetivos considerados importantes y/o estratégicos para el futuro de las poblaciones.

Debe entonces nombrarse una comisión responsable del financiamiento y soporte económico del proceso. Esta deberá identificar claramente los recursos con los cuales cuenta la organización o a los que tiene acceso (locales, infraestructura, alimentación, aulas escolares, mesas, sillas, disco móvil, amplificador, proyector de diapositivas, televisor, técnicos, profesores, dirigentes, medios de transporte, etc.), y especificar aquellos elementos que no están al alcance, pero son fundamentales para el desarrollo de las actividades. Una vez realizada esta constatación debe armarse un presupuesto referencial, con las respectivas fuentes que lo financian (propias y externas). Ver cuadro en la página siguiente.

No hay que olvidar las consideraciones respecto a que los aportes propios deben ser cuantificados –de manera real o aproximada-, y a incluir en algunos de los gastos a efectuarse, los costos de impuestos que la legislación tributaria del país establece al respecto.

8. **La Sistematización y capitalización de las experiencias:** Hay que recordar de manera permanente, que los talleres (cualquiera sea su intensidad y número) son apenas parte de un proceso más amplio de crecimiento, maduración y transformación de la vida de las propias organizaciones o comunidades. Puede ser que también se desarrollen en contextos de crisis y cambios más o menos importantes. De allí que es importante que este proceso sea reflexionado, pensado, analizado, aprendido. Cada uno, individualmente, puede compartir con sus colegas lo que aprendió de estas experiencias. Se trata, sobre todo, de recoger y expresar toda clase de aportes y sensibilidades a fin de contribuir a una recomposición progresiva de saberes y prácticas. Lo fundamental en ese proceso de sistematización y capitalización es el diálogo interno y el enriquecimiento recíproco en las comunidades y la organización.

También es muy importante el reconocimiento de las distintas lecturas y experiencias frente a un mismo fenómeno o proceso, que a lo interno de la comunidad o de la organización pueden existir. Se trata de reconstruir localmente nuestros saberes, de aprender a trabajar juntos entre gente diferente, y de colaborar –aunque sin proponérselo- en una reconstitución general de los saberes y prácticas frente a los conflictos, al manejo de los recursos naturales, a la política, etc. En este sentido, y siguiendo a Pierre de Zutter, se trata de que los involucrados, los participantes, los sujetos de las comunidades y organizaciones, hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, se consideren no solamente actores-sujetos de los conflictos socioambientales, sino también autores de conocimientos y saberes en torno a los mismos, sobre todo, para la acción.

**PRESUPUESTO BÁSICO PARA TALLER DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

LUGAR:

FECHA:

| RUBRO | COSTO UNITARIO | CANTIDAD | SUBTOTAL | APORTE PROPIO | APOYO EXTERNO |
|---|-----------------------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| Personal Facilitador/a Expositor/a | | | | | |
| Materiales Suministros Básicos: (papelería, plumones o marcadores) Alquiler de equipos, etc. | | | | | |
| Sede del evento (aula, salas, etc.) | | | | | |
| Hospedaje/ Alimentación (según los horarios y duración incluye desayunos, refrigerios, almuerzos, meriendas, etc.) | | | | | |
| Transporte: participantes Facilitadores Expositores | | | | | |
| Comunicación (correspondencia, llamadas telefónicas, fax, correo electrónico, etc.) | | | | | |
| Imprevistos y Primeros Auxilios (medicinas mínimas para emergencias) | | | | | |



La capitalización comprende fundamentalmente tres fases:

1. La recolección de informaciones, tanto de los hechos como de las maneras de vivirlos y las impresiones-opiniones que se sacaron de ahí.
 2. La revisión y elaboración, que es fundamentalmente reflexión.
 3. El compartir, que sería expresar los hallazgos en forma útil y accesible a otros, lo cual daría inicio a la recomposición de saberes y prácticas.
9. **La Evaluación y el Seguimiento:** Las actividades que el proceso de talleres implica, exige un análisis, una reflexión y un juzgamiento de lo que sucede con la organización antes, durante y después de los talleres. Eso básicamente es la evaluación, y puede (o debe ser) básicamente una tarea hecha por un externo. Por eso es una acción permanente que acompaña todo el proceso, al igual que la sistematización y capitalización.

El seguimiento en cambio es la atención, control, vigilancia continua que los interesados y responsables le dan a todo el proceso, a fin de verificar o saber el grado y la forma cómo se obtienen los resultados o productos que se fijaron dentro de los objetivos. ¿Está la organización en condiciones mejores para enfrentar el conflicto? ¿Cuenta con mayor y mejor información que le posibilite tomar decisiones fundamentadas y concertadas? En otras palabras, seguimiento o monitoreo del proceso es la vigilancia continua de la ejecución de los planes establecidos.

Tanto el seguimiento y la evaluación implican recoger información fundamentalmente en torno a las tareas y actividades realizadas a lo largo del proceso de análisis, diagnóstico, planificación y acciones frente a los conflictos socioambientales. Igualmente información sobre los resultados o avances alcanzados en los distintos momentos del proceso.

También es importante el seguimiento y evaluación de los impactos inmediatos y directos (de corto plazo) y de aquellos que son indirectos. Estos deben ser definidos según algunos criterios, por componentes, considerados importantes en la marcha del proceso: la capacidad local, la institucionalidad, las propuestas, las estrategias creadas, la comunicación intra e inter, las alianzas, entre otras. Estos conceptos, para entenderlos requieren de indicadores.

Un indicador es el referente real –hasta cierto punto medible o aprensible– de un concepto. Al respecto se puede ilustrarlo con un ejemplo en el siguiente cuadro.

Conceptos e indicadores

| CONCEPTO | INDICADOR |
|-------------------|---|
| Capacidad local | <ul style="list-style-type: none"> • Número de hombres y mujeres capacitados en el diagnóstico y planificación frente a los conflictos. • Número de dirigentes capacitados y entrenados en la planificación de estrategias frente a conflictos. • Número de conflictos intervenidos y resueltos. |
| Institucionalidad | <ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de la Organización. • Normas y procedimientos establecidos y reconocidas por los miembros. • Número de Programas y Proyectos diseñados y en ejecución. |
| Propuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Número de propuestas viables, discutidas, revisadas en torno al Conflicto y sus problemas. |
| Estrategias | <ul style="list-style-type: none"> • Número de planes ejecutados y cumplidos • Número y tipos de acciones ejecutadas y sus resultados. |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Población local informada y posicionada. • Universos de población externa informada y posicionada. • Equipo técnico o Comisión responsable en funcionamiento. |
| Alianzas | <ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de aliados al inicio y al final del proceso. • Número y acciones de los principales opositores. |

10. Apunte metodológico sobre diagnóstico, seguimiento y Evaluación Participativos.

El Diagnóstico, Seguimiento y Evaluación Participativa (DSEP) como opción metodológica posibilita una reflexión y aproximación no solo al conocimiento evaluación de los conflictos socioambientales, sino que en tanto instrumento herramienta transferida para uso de las comunidades, potencia sus propias capacidades de diseño de estrategias y propuestas de manejo de sus conflictos.

Bajo la modalidad de los talleres entonces, el DSEP se centra en la relación y comunicación recíproca entre el/la facilitador/a y las comunidades.

Los objetivos propuestos dentro de la metodología DSEP son los siguientes:

1. Desarrollar un trabajo colectivo, desde una perspectiva popular, de evaluación y diagnóstico de los conflictos socioambientales que atraviesan estas comunidades.
2. Poner al alcance de los participantes herramientas y métodos para el diagnóstico y evaluación de sus propios conflictos. Potenciar a partir de las mismas, un mejor uso de sus propias experiencias.
3. Conocer las experiencias y habilidades individuales de los participantes en el diseño de marcos conceptuales, uso de técnicas y estrategias de tratamiento de conflictos.
4. Sistematizar los resultados como fuente para la elaboración de una propuesta comunitaria de Tratamiento de Conflictos Socioambientales.

En ese marco de objetivos del DSEP, la Metodología busca sobre todo educar y capacitar a la comunidad en el conocimiento sobre conflictos para que éstas puedan plantearse la transformación de los mismos a partir de sus propios intereses y necesidades.

La investigación participativa de los conflictos por un lado formula, crea, interpreta, explica la realidad. En tanto que la educación los habilita para transformar esa realidad. Son así instrumentos capaces de aportar al desarrollo de los procesos organizativos de las comunidades rurales que enfrentan conflictos socioambientales. Posibilita igualmente la recuperación de la memoria y el fortalecimiento de la identidad. Ergo la constitución de actores, la definición de intereses comunes, la formulación de demandas y el diseño de estrategias inéditas.



Los pasos

Primer paso

Análisis y diagnóstico participativo de la situación



a) Objetivo

Básicamente se trata, por un lado, de reconocer el escenario global e íntegro de los conflictos socioambientales que afectan o involucran a las comunidades y organizaciones, y por otro, de analizar los antecedentes y causas de los problemas y conflictos, para finalmente discernir cuál es el conflicto socioambiental que más afecta e involucra la vida de la población interesada.

b) Interrogantes centrales

Para enfrentar y manejar un conflicto es fundamental desarrollar un esfuerzo por comprenderlo o entenderlo, y para ello pueden ser útiles definir preguntas clave, tales como:

- a) ¿De qué problemas y conflictos socioambientales estamos hablando?
- b) ¿Cuáles son las causas y motivos de los problemas y conflictos?
- c) ¿Quiénes están involucrados en ellos?
- d) ¿Cómo se presentan o se desarrollan?

Luego de comprender los conflictos pasamos a un segundo paso en torno a la elaboración de propuestas de manejo de conflictos desde una racionalidad popular, reafirmando todo el tiempo en la necesidad que tienen, las comunidades debidamente organizadas, de manejar adecuadamente sus conflictos socioambientales.

Para ello deben potenciar y afinar tanto sus capacidades, conocimientos y recursos como las herramientas teórico-prácticas en procesos de manejo y negociación de conflictos.

c) Herramientas y su aplicación:

Pueden utilizarse sucesivamente cuatro tipos de herramientas de trabajo:

1. *la primera*, dinámicas de animación grupal, que integra los grupos de trabajo y facilita la relación entre los participantes;
2. *la segunda*, a base de sociodramas y matrices, que posibilitan expresar lo cotidiano y las percepciones de las comunidades, así como las estrategias de los distintos actores;
3. *la tercera*, mapeo histórico, que incentiva y facilita la discusión en torno a los conflictos, su proceso, orígenes y escenarios presentes; y,
4. *la cuarta*, selección y calificación de los conflictos, que permite discernir en un escenario local dado, las prioridades en materia de intervención.

1. Dinámicas de animación

Hay que partir del hecho de que lo primero que hay que hacer, al encontrarse en un taller donde algunas personas no se conocen es presentarse. Se parte de una premisa obvia: no se trata de un encuentro exclusivamente de caras, sino de mentes, sentimientos, experiencias y expectativas.

Ejemplo 1: "El Epitafio"

Para ello el/la facilitador/a puede proponer dinámicas como la llamada "Epitafio", que pretende presentar a los participantes del Taller durante un tiempo aproximado de 40 a 45 minutos, dependiendo del número de participantes.

El primer paso es un instructivo dado por el/la animador/a-facilitador/a a los talleristas. Y les indica lo siguiente: cada uno de Uds. corta un papel en forma de lápida mortuoria grande. Colocará en él un epitafio -una frase que sintetice su vida. Esta frase tiene que ser sencilla, corta, clara, frase muy personal, de preferencia no enigmática. Con personas que no hablan el idioma o son analfabetas, el/la facilitador/a y los dirigentes locales deben ayudar a que exprese lo que piensa y ponerlo en un papel.

Luego los participantes se colocan el papel en el pecho y recorren el local de la reunión en silencio viendo los otros epitafios. Escogerá uno que le impacte y dialogará con su autor.

- ¿Por qué escogiste este epitafio?
- ¿Quién eres?
- ¿Qué haces?
- ¿Qué buscas o qué esperas en esta reunión?

Luego el grupo se reúne en plenario y cada uno va presentando al otro qué escogió señalando, aparte de sus datos personales, las respuestas a las preguntas.

Ejemplo 2: "Identificación con el lugar"

Esta dinámica comienza con la invitación por parte del facilitador o animador, a que los participantes recorran en silencio y por separados, el lugar de la reunión o sus alrededores inmediatos (10 metros a la redonda) y busquen algo (un árbol, una capilla, un cuadro, un objeto X, una puerta, una ventana, una piedra, etc.) cualquier cosa que les llame la atención. Esto no debe durar más de 15 minutos.

Luego de ese tiempo, se reúnen nuevamente en la sala y cada cual se presenta:

- ¿Cómo se llama?
- ¿De dónde viene?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Qué escogio y por qué?

El facilitador/a debe fijarse y anotar los por qué; inclusive conviene hacer algunas preguntas para profundizar; y ese cuadro, porqué te dice tanto tal cosa (árbol, un ave, un animal, etc.); qué tiene que ver con tu familia, con tu comunidad. Este diálogo en plenario debe durar un máximo de 30 minutos.

Al final, durante 10 minutos, el animador resume las motivaciones del grupo. Y debe promover una resonancia, es decir, el comentario general del grupo en cuanto a sus motivaciones.

Revisión de objetivos

Luego de conocerse brevemente, y con lo dicho en la dinámica de presentación, deben revisarse o redefinirse los objetivos del Taller y los productos a obtenerse del diagnóstico y la definición de estrategias.

Pueden concretarse alrededor del análisis, reflexión y hacer memoria sobre los conflictos socioambientales existentes en la comunidad. Y también incluso hacer una propuesta para el futuro de la comunidad en torno a sus conflictos socioambientales.

Para lograr esos objetivos, se puede comenzar planteándonos preguntas y discutiendo el significado de la palabra conflicto y particularmente conflicto socioambiental.

El facilitador/a puede ir moderando la discusión y anotando lo dicho en una pancarta colocada en la pared.

Luego puede escribir o definir de forma clara y precisa preguntas-guía que orientarán la reflexión colectiva, tales como:

- ¿qué es un conflicto?
- ¿qué hacemos cuando se presenta?
- ¿por qué se dan?
- ¿qué los origina?
- ¿podemos esperar algo positivo de un conflicto?
- Que podemos ver en un conflicto de positivo, negativo e interesante (PNI).

La mejor manera de entender un conflicto es volver a vivirlo, a recrearlo, a representarlo. Cuando repetimos los hechos que ocurren en la comunidad. Cuando representamos las situaciones que han pasado antes y después.

Eso constituye el eje del sociodrama: una estampa de cómo vive la comunidad, qué conflicto atraviesa y en qué consiste el mismo.

El sociodrama sirve para comprender mejor la realidad, porque actuando los participantes en un taller toman distancia de los hechos, objetivan la realidad y posibilita la reflexión de todos.

También sirve para optimizar la comunicación entre los miembros de la comunidad, porque en la actuación muchos dan a conocer no solo sus ideas, sino sus emociones y manera de vivir. Igualmente ayuda a un mejor conocimiento entre los miembros de la comunidad.

El sociodrama es muy fácil de implementar en los talleres por las siguientes razones:

- Porque todos o la gran mayoría de los miembros de las comunidades son buenos actores. La población campesina se expresa mejor en un sociodrama que en una entrevista o en otro formato de opinión.
- Porque a todos generalmente les gusta imitar. Es parte de la vida cotidiana el pasar imitando actitudes, gestos, frases.

2. Sociodrama

- Porque a todos los participantes les motiva participar en algo que les implica sentir, emocionarse y no solo pensar.
- Porque se socializa de mejor manera y se refuerza la memoria oral y colectiva de la comunidad.

Un sociodrama tiene tres elementos: el tema del conflicto, los actores o personajes y el proceso (trama misma).

El tema es la idea central que atraviesa toda la representación, el contenido del conflicto que se quiere analizar. No se trata de representar toda la vida de la comunidad, porque termina en una composición vacía y confusa. Se trata de escoger un problema central a analizar del conflicto; por ejemplo, antes de iniciar el sociodrama, es importante establecer qué estrategias utilizó la comunidad para abordar el conflicto. O dicho en otras palabras, qué hicieron y en qué momentos las distintas partes involucradas.

Se busca conocer así las instancias organizativas comunitarias; los espacios formales o informales de manejo del conflicto.

- ¿Quiénes representan a las partes involucradas?
- ¿Cuáles son las características o actitudes de estas personas?
- ¿Qué hizo la comunidad tal o cual fecha?
- ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Adónde se dirigió?
- ¿Con quiénes hablaron?
- Para promover esta discusión se propone un cuestionario, que puede ser presentado en una matriz, que se irá llenando por grupos en una pancarta.
- Posteriormente se llenará otro papel, que busca conocer qué otras estrategias se llevaron a cabo. Esta información se presentará y discutirá en la plenaria.
- Luego se divide a los participantes nuevamente en un máximo de dos grupos y se les pide que escenifiquen o representen las situaciones relatadas. Esta herramienta así planteada constituye un reto que obliga a los talleristas no solo a representar la realidad sino a imaginar distintas o posibles salidas a los conflictos que involucran a sus comunidades.
- Al interior de cada grupo de trabajo entonces se define qué se quiere representar.

El proceso del conflicto o la trama del conflicto, es el argumento, el desarrollo de los hechos, la secuencia de determinadas acciones. Hay que enfatizar en esto: ACCIONES. No se trata por tanto, de simples diálogos en los que no ocurre nada.

Si por ejemplo, el sociodrama pretende dar cuenta de los conflictos alrededor de la deforestación de un bosque, que involucra a una comunidad rural y una empresa maderera, tiene que verse a una familia sin leña para cocinar o los niños sin espacios para jugar o buscando frutos y no encontrarlos.

Es decir, en un sociodrama se trata de representar los hechos como si estuvieran pasando ahora. DRAMA significa, eso mismo, ACCIÓN.

Ahora bien no todas las acciones valen para hacer un sociodrama.

La acción dramática tiene una ley fundamental: EL CONFLICTO. Si no hay conflicto, lío, disputa, enredo, no se despierta el interés del espectador. No

hay tensión dramática. Por supuesto, no todos los conflictos tienen que ser trágicos. Pueden ser también cómicos. En un caso provocarán llanto. Y en el otro risa. Pero siempre tienen que armarse un lío entre los personajes de la historia.

Los conflictos en el sociodrama se arman juntando intereses contrarios, poniéndolos en contacto para que salten chispas, como los cables eléctricos cuando se junta el positivo y el negativo. Cuando dos personas o grupos quieren lo mismo, surge el conflicto. Y más aun cuando han definido un interés y una demanda. Unos quieren tener lo que el otro no quiere dejar de tener.



Entonces el sociodrama tiene que dar cuenta del conflicto: los actores pueden estar representados por personajes que tienen que estar bien definidos en sus actitudes, su discurso, sus intereses.

En este momento hablamos de conflictos. No de desenlaces. Y el sociodrama no necesita tener desenlace, no necesita resolver el problema plantea-

do. Una obra de teatro sí. Pero un sociodrama tiene que ser una historia más corta. Una historia cortada. El objetivo quedará cumplido con representar bien el enredo, el nudo del conflicto. En etapas posteriores nos ocuparemos extensamente de discutir posibles salidas al conflicto.

Si a los talleristas se les ocurre poner un final simpático, pícaro, original, sorprendente, no hay que impedirlo. Pero no es fundamental. Mejor dejar abierta la camisa que pegarle mal los botones.

En cuanto a los personajes del conflicto, en el sociodrama estamos hablando de personajes, no de personas. Es decir, se trata de representar a otros. Por eso deben ponerse nombres falsos y representar caracteres que son muy distintos a los propios. Un joven puede representar a un viejo. Un viejo a un joven. Un hombre a una mujer. Una mujer a un hombre. Un pobre a un rico. Un indígena a un mestizo. Un mestizo a un indígena.

Así como el principio de la acción dramática es el conflicto, la ley fundamental de los personajes es el contraste. Los personajes que aparecen en el sociodrama deben estar diferenciados, contrapuestos, contrastados. Si hay uno bueno, tiene que haber uno malo. Si hay uno que piensa blanco, el otro pensará negro. Si uno piensa en la economía, el otro pensará en la ecología. Para complejizar la trama obviamente se deben considerar las otras posiciones no extremas (los grises, los partidarios de una economía ecológica, de la pluralidad, etc.).

La idea de los contrastes es interesante, aunque hay que advertir sobre el peligro de estereotipar demasiado, es decir, sobre la dificultad de generalizar características que son propias de una parte al todo.

Los pasos para el sociodrama son los siguientes

- a) Cada sub-grupo elige un coordinador de forma democrática. Lo que se requiere para coordinar el sociodrama es tener entusiasmo, ganas de trabajar, y fundamentalmente interés en promover el trabajo de los demás. Es decir, el coordinador no debe imponer sus ideas ni hacerlo todo. Su principal tarea es facilitar la participación de sus compañeros. Que todos y cada uno den sus ideas y sepan cuál va a ser su responsabilidad en la producción.
- b) Partir de un hecho concreto dentro del conflicto. No olviden que el conflicto es un proceso que involucra muchos hechos. Es preferible partir del hecho que la comunidad considere más cercano, conocido e impactante. Por ejemplo, el hecho de que una madre fue con sus vecinas a lavar al río y se encontró con el agua absolutamente sucia. La ropa se dañó y desde entonces no hay agua cerca para lavar ropa.

¿Para qué sirve ese hecho?, puede preguntarse y darse una discusión en torno a la contaminación del agua, la entrada de compañías mineras, agroindustriales o madereras cerca de la comunidad, etc.

Algunas sugerencias para el sociodrama

Una fórmula para comenzar el trabajo en los subgrupos puede ser pedirle a cada uno que de manera muy rápida cuente un hecho, algo que conozca directamente o que le haya pasado. Y entre todos escogen el más llamativo,

y el que consideren que puede dinamizar más la reflexión del Taller. La selección del hecho tiene que ser muy rápida. No más de 15 minutos.

Luego de discutido y seleccionado el hecho a representar se discute el género predominante en el sociodrama. En arte dramático hay dos géneros básicos: la tragedia y la comedia. La tragedia hace llorar, entristece, provoca rabia. La comedia hace reír, alegra. No hay que confundir la tragedia con el melodrama barato. Tampoco la comedia con contar chistes solamente, aunque se hagan bromas en la obra. Lo importante es que la misma historia cree una situación humorística.

Ninguno de los géneros enunciados es mejor o peor. Dependen de los hechos que se traten, de lo que se quiera comunicar y cómo se lo quiera comunicar.

Hay muchos conflictos que involucran a comunidades locales que pueden tratarse cómicamente, con ironía, con picardía, ridiculizando a los poderosos. Y tienen tanta o más fuerza para tratarlos.

Hay que evitar esa tendencia a ser demasiado pesados, denunciadores, amargos. A los miembros de las comunidades les gusta reírse. Los conflictos, al menos en estos ejercicios de análisis y reflexión colectiva deben tratarse de manera amena, alegre, optimista.

Entonces, con el hecho central, los personajes y el género hay que armar un breve guión. Este tiene que básicamente sintetizar las escenas, donde se define en qué momento intervienen los personajes y qué acciones desarrollan. En un sociodrama no hacen falta muchos personajes. Pueden confundir si la obra es corta. En general, tres o cuatro personajes son suficientes. Los demás compañeros que no actúan pueden apoyar en la organización, el escenario, los disfraces, la música, etc.

Cuando hablamos del guión es que todos sepan lo que tienen que hacer en su momento. El coordinador del grupo debe tener bien clara la secuencia de las escenas. Y estar preparado para suplir los olvidos a la hora de la representación. Por eso, es mejor que el coordinador no actúe. Y se concentre en la supervisión de toda la obra.

Es importante anotar que los actores no tienen que memorizar lo que van a decir. Se pondrán más nerviosos y acabarán confundiendo todo.

Lo importante es que el actor se meta en su personaje, se identifique con él, con su forma de caminar, de hablar, de mirar. Si hay alguna frase que queremos enfatizar y resaltar o una broma, quizás es pertinente anotarla para que no se olvide. Y luego, lo importante es soltarse, a hablar con naturalidad, con gracia, con ganas de hacer sentir a los espectadores el personaje que interpretamos.

No hace falta que los personajes estén ensayando. Lo que sí conviene es ensayar donde se van a colocar los actores en las distintas escenas, como se van a mover en el escenario, cuando entran, cuando salen de la escena.

Hay que utilizar el **lenguaje popular**, los refranes, los giros de región, las palabras de la vida diaria. Hay que procurar no abusar de las "malas palabras".

Como el sociodrama es algo sencillo, no requiere de grandes preparativos. Hay algunas cosas básicas que hay que organizarlas bien como el escenario. Estas son tareas de todo el equipo.

Se debe buscar el **lugar apropiado**, sin tanta bulla. Se puede recuadrar el lugar donde va a hacerse el sociodrama. Con detalles simples podemos am-

bientar las escenas: una silla, una mesa, una cubeta de agua. Si contamos con una pared de fondo, podemos señalar con letreros los lugares donde ocurre la acción: hospital, escuela, salón comunal, iglesia, policía, etc.

En cuanto a **disfraces** simplemente hay que ambientarlos. No hace falta complicarse. Con un sombrero viejo, una escoba, una bata blanca para médico, una almohada en la panza para un hacendado, unos lentes para alguien de una ONG, una corbata para el empresario... podemos sugerir de quien se trata. También puede ayudar pintarse la cara, exagerando los rasgos como corresponda al personaje que representamos.

En cuanto a los **espectadores** es mejor que hagan como un semicírculo alrededor del escenario para que todos puedan ver y escuchar bien.

Y los actores, aunque se muevan y caminen por el escenario deben hablar en voz alta, siempre hacia los espectadores. Hay que cuidar de no dar la espalda al público.

Es fundamental que el **diálogo** sea ordenado. No atropellarse ni hablar todos a la vez. Acción y dinamismo sí. Barullo no. Si un compañero se traba o se queda con la mente en blanco, el otro se las ingeniará para decir algo y salvar la situación. También el coordinador, si está cerca de los actores, les puede apuntar algo a media voz.

Los actores tienen que aprender a moverse en el escenario. Pero no dando vueltas sin ton ni son. Ni subiendo o bajando las manos como los niños cuando recitan una poesía. Es importante que los gestos acompañen a las palabras.

Hacer un sociodrama es como jugar. Y para jugar hay que estar contentos, con ganas. Antes de la presentación, los compañeros se darán ánimos unos con otros. Se darán confianza. El coordinador debe dar ánimos al grupo, no impacientarse, no regañar, no estar rígido.

El sociodrama no es algo terminado, cerrado, autónomo: algo para que la gente vea y se vaya.

Lo más importante del sociodrama: El debate posterior

Quizás la parte más importante de esta herramienta, es la descodificación o discusión del mensaje planteado por la representación. Es fundamental el debate posterior al sociodrama. Para orientar la discusión se pueden tomar en consideración los siguientes aspectos:

- ¿Qué versión hay sobre el conflicto y sobre el manejo del mismo?
- ¿Qué piensa y opina la comunidad sobre el conflicto?
- ¿Qué piensa el resto de actores sobre este conflicto?
- ¿Qué estrategias se utilizaron para manejar el conflicto?
- ¿Qué acciones se llevaron a cabo?

Puede elaborarse una matriz que permita sintetizar lo planteado en los sociodramas:

En torno a la última columna de la derecha, se refiere a las gestiones realizadas frente a ámbitos público y formales: nombre de la institución (empresarial o estatal) representada a la que acudieron los miembros de la comunidad: quiénes acudieron, cuándo acudieron, quién les atendió, cómo les atendió, qué demanda o documento presentaron, qué resultado se obtuvo; si se obtuvo algún resultado, cuándo se lo conoció;

| Nómina de conflictos socioambientales | Espacios organizativos comunitarios: | ¿Qué instancia organizativa maneja la situación en la comunidad? | ¿Para buscar solución a este conflicto acudieron a ella? ¿Quién, cómo y cuándo? | ¿Qué resultados dio la gestión de esta instancia organizativa, comunitaria? |
|--|---|---|--|--|
| Conflicto A (señalar recurso en disputa, lugar, período en el que se da, y principales actores involucrados) | | | | |
| Conflicto B (señalar recurso en disputa, lugar, período en el que se da, y principales actores involucrados) | | | | |
| Conflicto C (señalar recurso en disputa) | | | | |
| Conflicto D (Idem...) | | | | |

Otras alternativas presentes frente al conflicto

- ¿A quién más se dio a conocer el conflicto?
- ¿Cómo y cuándo?
- ¿Hubo participación de los medios de comunicación?
- ¿Quién lo hizo y cómo?
- ¿Hicieron alianzas con otros sectores?, ¿con cuáles?, describa las alianzas. ¿Qué resultado se obtuvo de eso?
- ¿Se hicieron contactos fuera de la región?, ¿a nivel nacional, internacional?, ¿se organizaron movilizaciones para hacer visible el conflicto?
- ¿Cómo y cuándo se las hicieron?
- ¿Con qué resultados?

Materiales para el sociodrama

- Cuestionarios o matrices relacionados con los espacios, estrategias y resultados.
- Papelotes.
- Marcadores gruesos.
- Periódicos.
- Otros objetos que se encuentren a la mano: mesas, sillas, escobas, etc.

3. Mapeo histórico

Aprendemos a costa de fallos y errores, haciéndonos maestros mediante el ejercicio.

Christoph Wieland

El Mapeo Histórico es una herramienta utilizada en muchos campos y que puede permitir obtener gran cantidad de información sobre los orígenes del conflicto y la situación presente. En el caso del Tratamiento de conflictos, esta herramienta contribuye a definir los escenarios en los cuales ocurre el conflicto y establecer la significación o percepción de éste por parte de la comunidad.

Se trata de dibujar dos mapas básicos: uno referente al pasado y otro respecto al presente. ¿Los tiempos? La escala depende del grupo: podemos recorrer tiempos de 5, 10 ó 50 años, si para entender la situación debemos remontarnos a tales antecedentes.

Lo que sea que se decida, se lo puede hacer de manera sucesiva o simultánea. Es decir, según la agenda o condiciones disponibles de tiempo (mientras más exista mejor), lo ideal es que sea de manera sucesiva, o que un mismo grupo trabaje los tres mapas, de uno a la vez.

Este consiste en que los participantes del taller, divididos en dos, tres o más grupos de trabajo (según el número de participantes) para que dibujen el conflicto en relación a la comunidad. Lo más importante allí no es la calidad del dibujo, ni la precisión geográfica.

Es importante que se entienda y ayude a explicar el espacio físico en disputa, o donde se desarrollan los hechos del conflicto. Y más relevante aún, el diálogo que logremos promover entre los participantes.

Antes de iniciar nuestro trabajo, podemos anotar algunas preguntas, para saber cómo debemos orientar el diálogo y reflexión colectiva que nos interesa:

- ¿Dónde están ubicados los recursos naturales en disputa?
- ¿Cómo la comunidad depende de estos recursos?
- ¿Qué pasa si estos recursos naturales desaparecen?
- ¿Tiene la comunidad otras alternativas de sobrevivencia?

Luego de elaboradas las preguntas discutidas en el punto anterior, puede promoverse el diálogo del grupo a través del dibujo.

El dibujo de croquis básico de la zona o de la región, es un buen punto de partida para motivar a los participantes. El/la facilitador/a no debe intervenir, excepto observando y absolviendo preguntas puntuales de carácter operativo. Recuerde que cualquier intervención innecesaria del facilitador/a puede sesgar e influir en el resultado.

En el mapa deben tratar de señalar las vías de comunicación, la ubicación de las tierras de cultivo, chacras, zonas de pastoreo o crianza de animales, áreas de cacería o pesca, bosques primarios o secundarios, recursos de agua (ríos, riachuelos, lagunas), puntos de comercialización o abastecimiento de productos, puntos donde se desarrollan actividades extractivas (madereras, mineras o petroleras) o monocultivos agroindustriales y forestales. En general sitios de interés comunal como plazas, escuelas, canchas de recreación, subcentros de salud, cabildos, tanques de agua, ríos, lagunas, vías de transporte, templos, calles centrales y secundarias, plantas industriales próximas, etc. En el caso de algunos territorios indígenas, además, es importante señalar las zonas sagradas (cerros, cuevas, lagos, ríos, bosques), así como zonas especiales (arqueológicas, templos antiguos, petroglifos, etc.).



Normalmente cuando los talleristas comienzan el trazado de las primeras líneas, van surgiendo muchas preguntas, que son la vía segura al diálogo. El debate de todos normalmente se centra en la importancia relativa de cada nuevo elemento introducido en los dibujos. También se pueden utilizar periódicos y revistas viejas para recortar fotografías o ilustraciones que los talleristas consideren necesario para representar mejor sus ideas.

A lo largo de las tareas de representación y dibujo de los mapas, los participantes pueden ir entonces identificando (en el espacio) los diferentes problemas. Esta es la base de un mapa temático con la participación de la comunidad.

RECUERDEN: Se trata de dos distintos mapas, uno del pasado y otro del presente.

Cuando se cuenta con suficiente tiempo, es recomendable solicitar que los grupos dibujen su **situación pasada** (estableciendo el tiempo hacia atrás, 10, 20 ó 50 años atrás), es decir, cuando el conflicto aún no existía. Esto ayuda mucho a establecer las causas del conflicto. Allí, igualmente hay que precisar:

- ¿Qué recursos existía?
- ¿Había lugares considerados sagrados?, ¿dónde?
- ¿De qué vivían las familias y comunidades?
- ¿Quién y cómo ejercía el poder?
- ¿Qué vías y/o medios de transporte existían?
- ¿Qué poblados eran importantes?

- ¿Qué pasaba con los recursos del bosque, del agua, de la minería, de los animales o la flora, etc.?

Otro **segundo mapa**, puede reflejar la **situación actual**, cuando el conflicto quizá es evidente o potencial, donde debemos poner atención a los problemas del control, uso o manejo de los recursos.

- ¿Dónde viven las personas?
- ¿Qué actividades económicas existen?
- ¿Cuáles son los medios de transporte?
- ¿Quién controla qué recurso?
- ¿Cómo se explota o aprovecha tal o cual recurso?
- ¿Qué problemas hay de deterioro de los recursos naturales (agua, bosques, suelos, aire)?
- ¿Dónde existen conflictos o disputas por los recursos?

Hay que señalar todo eso en el mapa, enfatizando en los puntos más críticos, según el grado de afectación a la seguridad y salud de las personas.

¿Qué información se puede obtener con esta herramienta?

Muchos datos en torno a los antecedentes y origen del conflicto; el lugar donde se desarrolló el conflicto; el tiempo, la duración en meses, años; la relación entre el estado de los recursos naturales y el desarrollo del conflicto; los niveles de impacto del conflicto hacia las comunidades locales.

Materiales necesarios:

- Pliegos de papel periódico
- Revistas viejas o periódicos
- Marcadores gruesos (al menos 4 colores básicos)
- Goma y cinta adhesiva

4. Calificación y selección de los conflictos

Luego de visualizados los múltiples problemas y conflictos socioambientales en el escenario o jurisdicción que interesa o afecta a la comunidad u organización, es muy importante un cuarto momento de discernimiento, para lo cual resulta útil contar con una herramienta que facilite la discusión y el análisis. Se trata de calificarlos y establecer sus prioridades.

Para ello elaboramos una lista únicamente de los conflictos identificados. No de los problemas.

Es muy importante en la denominación de un caso de conflicto, considerar:

- **Los lugares** donde se da el conflicto (al menos uno referencial, que puede ser una comunidad, un río, una cuenca hidrográfica, un territorio indígena, un área protegida, un departamento, una parroquia, una provincia, etc., según los referentes que permitan una identificación del caso.
- **Los problemas asociados**, es decir, la probable causal del conflicto, que tiene que ver con el recurso natural en disputa (agua, bosque, suelo, aire, biodiversidad) o los manejos o aprovechamientos de los pri-

meros, a través de disputas por (patentes, conocimientos, usos, prácticas, acceso, manejo, gestión, políticas), y la característica del problema: deterioro, privación, escasez, control, sobreexplotación, entre otros. Es importante la mención a la afectación de que es objeto el recurso en cuestión.

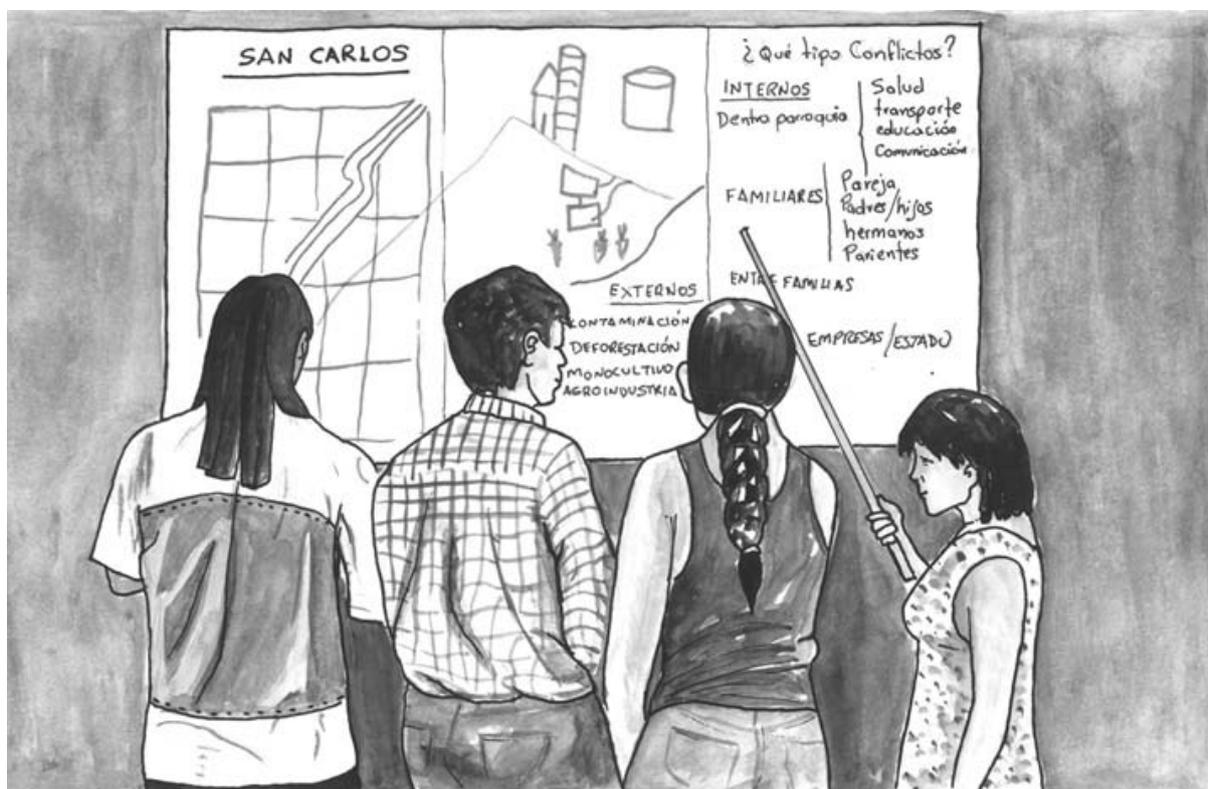
Por ejemplo

| INCORRECTO | CORRECTO |
|---|--|
| Conflicto de o por agua Conflicto de bosques | Conflicto por contaminación de agua. Conflicto por deforestación del bosque |

- El **período o tiempo**, dentro del cual se desarrolla el problema y sobre todo el conflicto, precisando unas fechas de inicio hasta el momento en que se lo analiza (obviamente estamos refiriéndonos a conflictos vigentes y en pleno desarrollo).
- Los **principales actores involucrados**, es decir, al menos señalar, ¿a quiénes involucra el conflicto?, ¿quiénes son los responsables del problema y quiénes los afectados?, ¿quiénes demandan?

Una vez desagregados estos puntos, estamos en condiciones de darle un nombre o denominación al conflicto.

Nota: Para su diferenciación pueden revisar detenidamente, la parte correspondiente al punto B y el recuadro de Problemas Ambientales y Conflictos, planteado en la Parte Uno de esta Guía, página...



En un siguiente momento, debemos entonces, enlistar los conflictos socioambientales, con sus respectivas denominaciones, y luego discutir algunos criterios básicos para calificarlos.

¿Para qué y cómo calificar los conflictos socioambientales?

Dentro del Análisis y diagnóstico, es muy frecuente que nos encontremos con una multiplicidad de problemas ambientales (contaminación, basura, deforestación, uso de plaguicidas, ruido, gases tóxicos, caza indiscriminada de animales, etc.). Algunos de esos problemas se traducen o provocan reacción de las poblaciones, y estamos frente a conflictos. Y éstos en muchos casos suelen ser numerosos, y de ahí la necesidad que los califiquemos y seleccionemos, para hacer viable su manejo.

Para proceder a la calificación entonces organizamos una matriz muy simple, en la que enlistamos, en la columna izquierda, los conflictos socioambientales. Y luego procedemos a calificarlos a base de criterios que debemos acordarlos internamente. En las columnas de la derecha colocamos las iniciales de los participantes. Por ejemplo Luis Castro (LC), María Tapia (MT), Alfredo Rodríguez (AR), Lucio Apaza (LA), Celia Mamani (CM), Gladis Márquez (GM), José Gualinga (JG), etc.

CALIFICACIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

| Lista de conflictos socioambientales | LC | MT | AR | LA | CM | GM | JG |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Conflicto A | | | | | | | |
| Conflicto B | | | | | | | |
| Conflicto C | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Conflicto N... | | | | | | | |

Luego, en la columna que le corresponda a cada participante, vamos colocando la calificación de 1 a 3, correspondiendo el número más alto 3, al conflicto considerado más prioritario y, al 1 el considerado menos prioritario.

- 3 = Más prioritario
- 2 = Medianamente prioritario
- 1 = Menos prioritario

Una persona puede darle la calificación de más prioritario (3) únicamente a un conflicto, y de ahí que deba pensar y analizar bien su punto de vista, antes de emitir su "veredicto". Al final se hace una suma horizontal, por cada conflicto, y se obtiene un promedio.

La operación es muy simple,

Por ejemplo

Conflicto A

Suma de: LC + MT + AR + LA + CM + GM + JG = TOTAL

Ese TOTAL se lo divide para el número de columnas calificadas. En el ejemplo, sería el TOTAL dividido entre 7 columnas. Es decir, sobre 21 puntos (que es la máxima calificación) se divide entre el número (7) de columnas usadas. El PROMEDIO más alto, consecuentemente, es el probable caso seleccionado.

En este punto, también es muy válido hacer una calificación cualitativa, que incluya una calificación más alta como A, o el nombre de algún objeto al que se asocie una cualidad

(SOL, LUZ, FUTURO)
(LUNA, NOCHE, INCERTIDUMBRE)
(RIO, CORRIENTE; RIESGO)

Entre otras opciones, según las cuales puedan tener una equivalencia de más o menor prioridad para enfrentarlo, tratarlo y participar activamente en la transformación del caso.

¿Qué hacer si tenemos 2 o más casos con la misma calificación más alta?

En esos casos, el ejercicio se repite hasta lograr un acuerdo. De ahí la importancia de la rigurosidad y seriedad con la cual deben calificar cada uno de los participantes, el caso.

Para darle contenido a todos estos aspectos, es **fundamental definir y acordar** los criterios de calificación.

¿Qué son los criterios de calificación?

Básicamente son los referentes que consideramos importantes para considerar al conflicto como prioritario o no. A manera de ejemplo, estos criterios pueden incluir, entre muchos otros:

- Los impactos o costos sociales, ambientales, económicos o políticos para la vida de las comunidades u organizaciones.
- La duración en el tiempo.
- Los recursos naturales en disputa.
- El grado o intensidad de la confrontación.
- Los niveles o grados de violencia que implique.
- El tipo de derechos humanos o colectivos afectados (real o potencialmente).
- El número de actores y población real o potencialmente afectada.
- Las repercusiones regionales, nacionales o internacionales del caso.
- El grado o nivel de riesgo para el futuro de las comunidades y organización.

5. Resultados y evaluación del primer paso

Al finalizar el primer paso, es importante recapitular y evaluar los avances obtenidos, en función del cumplimiento de objetivos y metas trazadas al inicio.

Se puede aplicar el siguiente cuestionario:

- √ ¿Qué fue lo que más le impactó de estos talleres?
- √ ¿Qué se aprendió de nuevo sobre la realidad de nuestra organización/comunidad?
- √ ¿Se cumplieron los objetivos y metas trazadas? Señale uno a uno los objetivos cumplidos.
- √ ¿Por qué ciertas metas y objetivos no se pudieron alcanzar?
- √ Sobre la participación, ¿el proceso ha animado y reforzado la participación de todos los sectores de la comunidad y organización?
- √ ¿Las mujeres y los hombres han tenido opciones iguales para discutir, manejar la información, tomar la palabra?
- √ ¿Los talleres han posibilitado que los más jóvenes conozcan mejor su historia, su comunidad, su organización?
- √ ¿Comprendemos ahora de mejor manera el porqué se ha dado el conflicto que hemos seleccionado?
- √ ¿Estamos dispuestos a enfrentarlos, y dar los siguientes pasos?



a) Objetivo

Definir, de manera fundamentada y consensuada, las posibles opciones alternativas existentes frente al Conflicto Socioambiental seleccionando, en función de los intereses y necesidades de las comunidades y organizaciones. También se trata de establecer y reconocer de manera clara el escenario presente y/o potencial para la gestión del conflicto.

b) Interrogantes centrales

Para poder discernir y facilitar la toma de decisiones, resulta importante desarrollar un cúmulo de interrogantes que posibiliten la búsqueda adecuada de respuestas. No todas ellas serán definitivas, pero forman parte del discernimiento necesario que sitúa la posición de los interesados en intervenir/participar o no en un conflicto que afecta las relaciones con los recursos naturales y entre los miembros de la sociedad.

Existen dos opciones iniciales cuando las comunidades rurales atraviesan conflictos:

- a) ¿Intervenir en el mismo o no?
- b) ¿Participar activamente en el conflicto, tratando de orientarlo a sus propios intereses?
- c) ¿Asumir una posición pasiva, meramente receptiva de las consecuencias que las decisiones de la otra que tienen sobre la comunidad?
- d) ¿Qué opciones considerar en función de los costos/beneficios del conflicto socioambiental que involucra a la organización o comunidad?

No existen fórmulas mágicas ni recetas universales frente a los conflictos sociales. Esa posibilidad no existe en el mundo real.

Todos sabemos, además, que los conflictos se resuelven o transforman por dos vías posibles: las no violentas (formales e informales) y las violentas. Cualquiera que sea la vía, la resolución de un conflicto va a implicar un cambio en la voluntad de los oponentes, bien que uno de los actores se imponga y cambie totalmente la voluntad del otro, o bien que cambien, de manera variable, ambas voluntades.

La calidad del resultado del manejo del conflicto dependerá de la modalidad de cambio elegida. **La mejor calidad la dan las vías agonales o no violentas.**

En ese marco, las comunidades rurales pueden orientar su acción en función de ciertos principios, que les permitirá participar de mejor manera en los conflictos que las involucran. Quizás incluso puedan conseguir más de lo que podrían al decidir no enfrentar el conflicto.

Cuando los costos son muy altos para todas las partes involucradas, cuando los problemas son muy complejos y, especialmente, cuando es importante construir una buena relación que dure en el tiempo entre las partes, es importante orientar la acción de la comunidad con miras a diseñar una propuesta base de la negociación futura con la otra parte.

Sin embargo, hay casos en que se necesitan otros acercamientos para crear las condiciones favorables a la implementación del proceso de manejo de conflictos.

No se puede asumir de manera absoluta e ingenua que todo proceso de manejo de conflictos sea en sí efectivo en todos los casos. Por lo tanto es necesario que la comunidad sea apoyada y ayudada en el desarrollo no solo de su propio diagnóstico, sino fundamentalmente en la planeación de una estrategia más apropiada al momento y tipo de conflicto que necesitan intervenir.

Con este propósito es fundamental identificar, al menos cuatro factores clave para planear la intervención frente al conflicto:

- a) *Otras alternativas posibles*
 - ¿Qué pasaría si la comunidad no decide intervenir en el conflicto?
 - ¿Qué sucede si decide intervenir y por lo tanto manejar el conflicto?
- b) *Posiciones, intereses y necesidades de cada una de las partes involucradas*
 - ¿En qué medida cada parte necesita de las otras para llegar a lo que quiere?
 - ¿Cuáles grupos (si es que hay) tienen posiciones, intereses o necesidades en común o contrarios?
- c) *¿Cómo equilibrar la competencia con la colaboración? Se trata de preservar intereses y necesidades fundamentales, pero al mismo tiempo de abrirse a la comprensión de lo otro legítimamente existente y diverso.*
- d) *¿Cómo asegurar la implementación de los acuerdos y negociaciones? Esto debe ser discutido desde un principio y no dejado al final (que incluye en el cuarto paso). La viabilidad técnica y política, los requisitos financieros y los mecanismos para asegurar que las dos partes cumplan con sus obligaciones deben ser tomados en cuenta desde el principio (independientemente de que se vaya o no a negociar y acordar).*

c) Herramientas y su aplicación

En este segundo paso, pueden utilizarse sucesiva o alternadamente tres herramientas de trabajo, que son:

1. *La primera, el flujograma de actores y grupos de interés*, que posibilita la organización y análisis de quienes intervienen en un conflicto, así como a entender lo principal de sus posiciones, intereses, necesidades y estrategias adoptadas, así como los escenarios en los que actúan. Es fundamental para definir alianzas y salidas a los conflictos socioambientales.
2. *La segunda, el FODA de la organización*, es un instrumento de análisis organizacional, que se concentra en evaluar internamente a la comunidad y organización (fortalezas y debilidades), así como su entorno (amenazas y oportunidades).

3. *La tercera, el diseño de operaciones direccionales*, que igualmente es una herramienta que nos posibilita definir los grandes ejes estratégicos de nuestras futuras acciones, coherentes con nuestros objetivos e intereses.

El flujograma de actores y grupos de interés, trata de responder algunas interrogantes básicas existentes en el conflicto, que no siempre resulta fácil de identificar y entender:

- √ ¿Quiénes están involucrados de manera directa e indirecta?
- √ ¿Quién quiere qué cosa?
- √ ¿Por qué las partes demandan (tal o cual cosa)?
- √ ¿Cómo pueden ser satisfechos los intereses y las necesidades de las partes?
- √ ¿Quiénes necesitan qué, cómo, por qué y cuándo?

Son interrogantes que, respectivamente nos proveen de insumos clave para comprender:

- √ El entorno del adversario
- √ Un marco de reflexión sobre las posiciones, los intereses y necesidades en juego.
- √ Un entorno mínimo para imaginar soluciones y salidas de mediano y largo plazos.
- √ Insumos para fijar agendas (articulando procesos de negociación con intervención frente a problemas).

Para empezar, se coloca un papelote en la parte central de la sala. Siguiendo la línea de las otras herramientas, el/la facilitador/a de una manera participativa promueve un recuento de los actores que están involucrados en el conflicto en torno a los recursos naturales. Deben incluirse absolutamente todos los actores directos e indirectos, responsables de daños ambientales, reguladores, afectados, actores pasados y presentes. La lista debe ser lo más amplia posible, e incluso se puede recordar la historia del conflicto (analizada y reconstruida ya en los mapas históricos del primer paso).

En el papelote va elaborando una lista de todos los actores mencionados. Esta lista puede estar colocada al extremo izquierdo. Luego en la primera fila y de manera horizontal, puede colocar criterios para la lista de tipología de los actores: recursos económicos, manejo de información, poder, influencia política; nivel de organización y aliados directos (con quienes tienen negocios, convenios, afinidades, coincidencias, etc.).

Cada uno de estos aspectos, en relación a cada actor puede ser calificado de alto, medio, bajo, o 3, 2 y 1 y se suman. Obviamente aquellos con puntajes más altos son considerados los más favorecidos frente a los otros, los menos favorecidos.

De manera resumida o abreviada, como a continuación se señala a base del Ejemplo, extraído de la ciudad de Ilo en el sur del litoral peruano, se pueden enlistar los distintos actores involucrados y sus características presentes, como principales, secundarios, favorecidos o no (desde el punto de vista del poder e influencia).

1. Flujograma de actores y grupos de interés

Nuestra incapacidad para asimilar lo opuesto, para ver las cosas desde un punto de vista contrario, para tener conciencia de los dos lados del péndulo, hace que seamos propensos a la monotonía.

Umberto Eco

LISTA BÁSICA DE ACTORES INVOLUCRADOS EN EL CONFLICTO

| Grupos de interés/ actores | Recursos económicos | Manejo de información | Poder e influencia política | Nivel de organización | Aliados directos | Subtotal |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|----------|
| Actor 1 | | | | | | |
| Actor 2 | | | | | | |
| Actor 3 | | | | | | |
| | | | | | | |
| Actor N... | | | | | | |

Los flujos y la identificación del conflicto

El/la facilitador/a debe preparar con anticipación al mismo taller, paquetes con pedazos de cartulina en diferentes colores y figuras geométricas - círculos, triángulos, cuadrados, rectángulos, trapecios, romboides, etc.- Obviamente las figuras deben tener un promedio mínimo de 10 a 15 centímetros y un máximo de 20 a 25 centímetros. Es recomendable utilizar tres tamaños básicos. Hay que hacer numerosas figuras (quizás 10 de cada tamaño y color).

Cada grupo entonces recibe un paquete de pedazos de cartulina. El grupo tiene la libertad de disponer de esas figuras, en una cartulina o en un papelógrafo grande, utilizando goma. A cada figura, los participantes le dan un nombre (representa a un actor) y le agrupan en relación a otros similares. Luego lo ubica y va insertando los otros actores. Paralelamente puede señalar con flechas en todas las direcciones cuál es la relación que hay entre un actor y otro. Alianzas y rivalidades. Si las califican de positivas o negativas a esas relaciones (usando signos de más o de menos) o simplemente colores distintos. Las relaciones, según la interpretación que le deseen dar, pueden ser verticales, horizontales, transversales, directas, indirectas, etc.

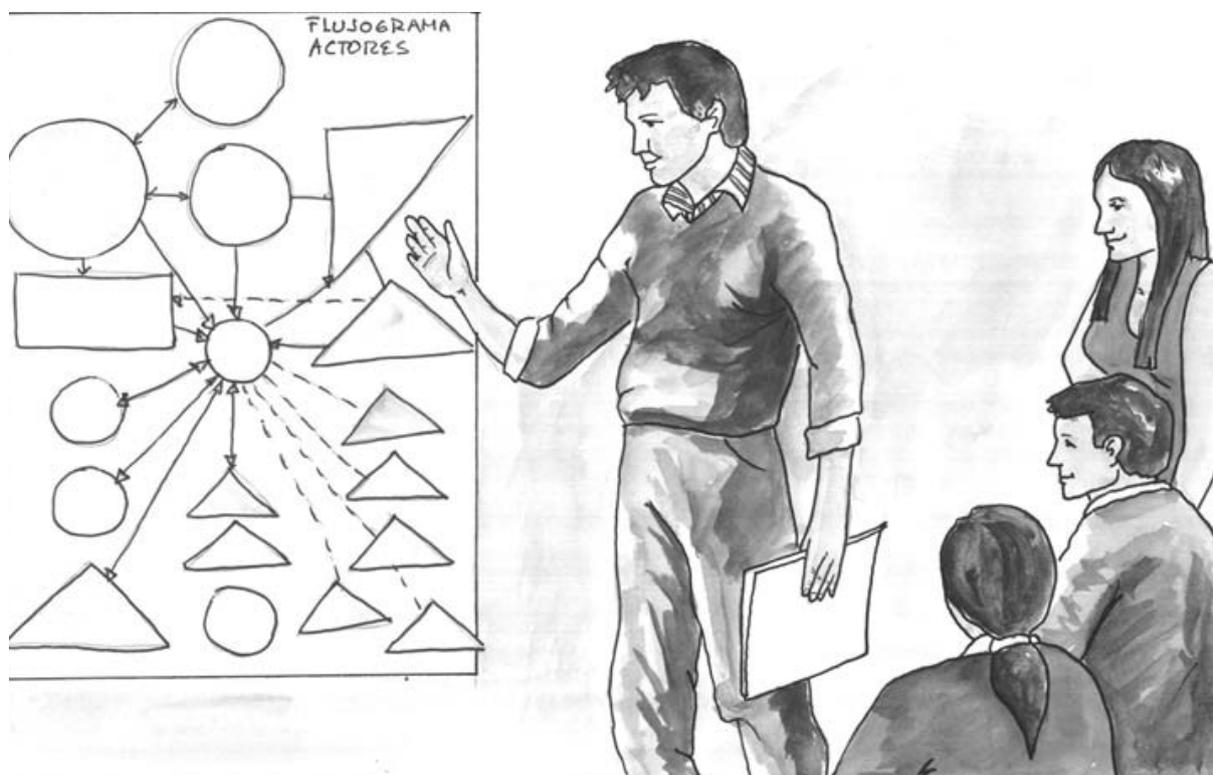
Al analizar estas interrelaciones, se establecieron la forma, significados y efectos de estas a partir del uso de antónimos: generalmente se valorizaron o calificaron las relaciones como positivas, negativas, asociativas, desintegradoras, colaborativas, populares, antipopulares.

Igualmente posibilitó tener una lectura de las estrategias y alianzas existentes durante un conflicto, entre los distintos actores. Obviamente, entre aquellos que existen relaciones asociativas y colaborativas -que satisfacen sus intereses o demandas- existen alianzas y consensos conciliatorios. Entre quienes existen relaciones negativas, desintegradoras y contradictorias, se desata el nudo del conflicto socioambiental, que se resuelve por las relaciones de fuerza expresadas por cada uno de los actores, por su poder, su capacidad de persuasión, su reconocimiento de la voluntad del otro o de la legitimidad de sus demandas, etc.

Se trata de un ejercicio de reconocimiento y memoria, acompañado de preguntas tales como:

NATURALEZA - ACTORES

| ACTORES | PRINCIPALES | SECUNDARIO | + F | - F |
|---------------------------------|-------------|------------|-----|-----|
| POBLADORES | | X | | X |
| • SOUTHERN | X | | X | |
| • MUNICIPALIDAD | | X | X | |
| • LABOR | X | | X | |
| • C. DEFENSA SALUD | X | | | |
| • USUARIOS - CUNDARA V. | X | | | X |
| • PESCADORES. ARTE | X | | | X |
| • FEDERACION P. J | | | | X |
| • FEPRODEMI | | X | | X |
| • REGANTES JLO | X | X | | X |
| • MIN. DE ENERG. Y MIN. | | X | X | X |
| • CONAM | | X | X | |
| • Com ^D e MANEJO ANA | X | | | X |
| • UNIVERSIDADES REC. | | X | | X |
| • SINDICATOS $\frac{F}{O}$ | | X | | X |
| • MUNICIPALIDAD TACHA | X | | X | |
| • REGANTES VALLE TAMAU | X | | | X |
| • MINIST. DE AGRICUL. | | X | X | |
| • MINIST. DE PESQ. | | X | X | |
| • MINIST. DE MARINA | | X | X | |
| • PESCADORES PASTO GRANDE | X | | | X |
| • PODER JUDICIAL | | X | X | |
| • COLEGIO E INGENIE. | | X | X | |
| • PERIODISMO | | X | X | |
| • ABOGADOS | | X | | X |



- ¿Quiénes son los actores que intervienen?
- ¿Quiénes están en los sitios donde ocurren las actividades y sus respectivos impactos?
- ¿Quiénes son aliados de las comunidades?

En esto cada grupo es absolutamente libre de representar las interrelaciones entre actores, las estructuras de poder, los alcances.

¿Qué información se puede obtener en este caso?

- √ Básicamente la comunidad sabrá quiénes intervienen en el conflicto.
- √ Igualmente quiénes protagonizan tal o cual modelo de uso y control de los recursos naturales.
- √ Asimismo posibilita a través de la discusión, conocer cómo surgen los actores principales y los secundarios. Motivaciones e intereses que tienen para aliarse o no.

El análisis del flujograma

Posterior a esta tarea, se definen grupos de trabajo. Unos trabajarán en las interrelaciones desde los actores que tienen calificación más alta (con poder o hegemónicos), y otros en las interrelaciones desde la perspectiva de los afectados. Igualmente es importante visualizar el grado de involucramiento/participación de los distintos actores en el conflicto, a lo largo del mismo, es decir, en el tiempo. No siempre los que en un momento del conflicto son actores principales o directos, conservan esa posición y ese rol a lo largo de la disputa. Y a la inversa, muchos actores que en un momento (a veces inicial)

juegan un papel secundario o menor, suelen convertirse en actores principales y claves en la dinámica del conflicto.

ACTORES PRINCIPALES Y SECUNDARIOS, SEGÚN CONDICIÓN DE PODER

| | Actores con más poder (hegemónicos) | Actores con menos poder (subalternos) |
|-------------------------------------|--|--|
| Actores directos o principales | | |
| Actores indirectos o secundarios | | |

También puede resultar muy ilustrativo el ejercicio de manera histórica (si el tiempo y las condiciones lo permiten), donde se puedan visualizar a los actores que se han involucrado –directa o indirectamente- en las distintas fases, lo que puede dar luces respecto a las experiencias existentes dentro del proceso, a las acciones emprendidas y sus resultados, así como a las lecciones que se pueden aprender de ellas.

ACTORES SEGÚN PERÍODOS DEL CONFLICTO

| Fases (Especificar Años o meses) | ACTORES PRINCIPALES | | ACTORES SECUNDARIOS | |
|---|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| | Hegemónicos | Subalternos | Hegemónicos | Subalternos |
| Génesis | | | | |
| Escalamiento o maduración | | | | |
| Transformación | | | | |

Otro aspecto importante en el análisis de los actores, está dado en función de su papel respecto al uso, manejo y control de los recursos naturales, objeto de la disputa, incluyendo el componente de género. En ese caso, es necesario identificar las relaciones que tienen estos actores con los recursos naturales (RR.NN.), y entre sí (especificando las situaciones en hombres y mujeres). En este caso, es posible analizar si la relación con los RR.NN. es positiva (en tanto le afecta constructivamente al actor por la vía de satisfacer necesidades o generar utilidades o seguridad, o territorio como base material de una cultura, etc.) o si es negativa (en el sentido absolutamente contrario al anterior).

| RR.NN. (acciones, programas o proyectos que los afectan) | Positivamente afectados | | Negativamente afectados | |
|--|-------------------------|---------|-------------------------|---------|
| | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres |
| Directamente afectados Hombres | | | | |
| Directamente afectados Mujeres | | | | |
| Indirectamente afectados Hombres | | | | |
| Indirectamente afectados Mujeres | | | | |

Complementariamente se pueden analizar los papeles –según grados de responsabilidad- que cumplen los distintos actores involucrados en relación al conflicto y que pueden ser, según lo definió OLCA de Chile:

- √ "generadores del daño", que considerados como causantes del conflicto (de manera objetiva), en tanto responsables del proyecto o actividad que daña o perjudica los recursos y el ambiente de los cuales dependen los otros grupos;
- √ "receptores del daño", que aglutina a quienes se ven perjudicados o afectados por el daño ambiental y finalmente,
- √ los "actores reguladores", que son los que deben cuidar del buen desempeño y la coexistencia de actividades diversas, aplicar las leyes y normas con el objeto de prohibir o permitir situaciones de riesgo para las poblaciones y el medio ambiente.

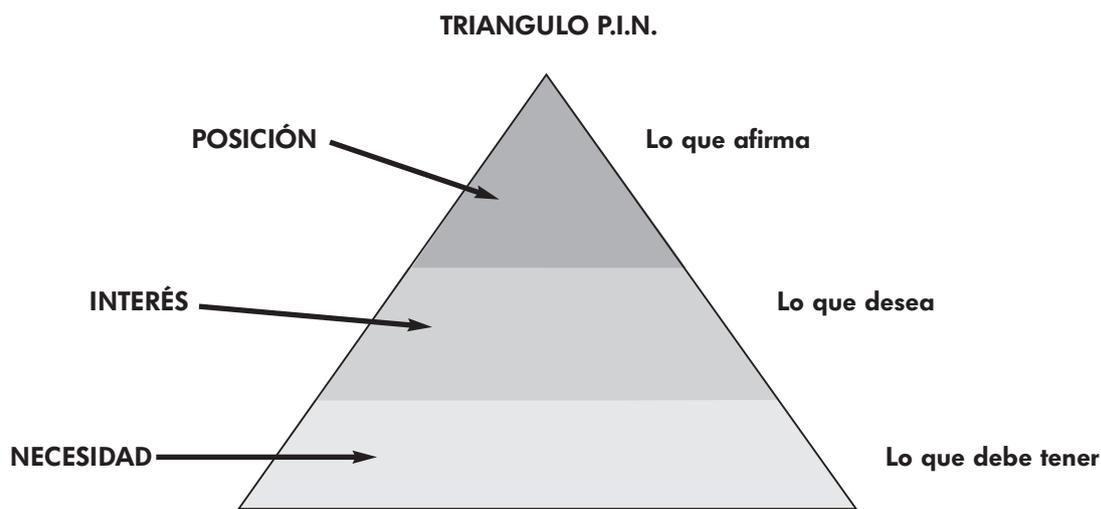
| ACTORES | NÓMINA DE ACTORES (identificados) | ACCIONES DESARROLLADAS |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Generadores del daño | | |
| Receptores del daño | | |
| Reguladores (reales o potenciales) | | |

No siempre estos actores reguladores, cumplen ese papel, pues hay casos donde auspician y/o defienden los proyectos y programas que promueven los generadores del daño.

Respecto a la columna de acciones desarrolladas, refieren a las que han emprendido (que se conozca) los distintos actores (pueden ser denuncias, demandas legales, resoluciones, acuerdos, movilizaciones, campañas a favor/contr).

Finalmente, es fundamental en el análisis de los actores y grupos de interés lo que tiene que ver con **posiciones, intereses y necesidades**, sintetizadas en el triángulo (P.I.N.), y que aluden en resumen a:

- **Posiciones:** Lo que alguien DICE que quiere (lo que afirma)
- **Intereses:** Lo que alguien REALMENTE quiere (lo que desea)
- **Necesidades:** Lo que subyace al interés y lo que las personas, grupos o comunidades REQUIEREN satisfacer (lo que debe tener)



Cada actor principal y secundario, hegemónico o subalterno, poderoso o no, tiene definido su P.I.N. Y es importante completar el flujograma de actores y grupos de interés con ese análisis, que permitirá reconocer al mismo tiempo, por un lado, el campo dentro del cual se sitúa la organización o la comunidad respecto a la economía, el manejo/aprovechamiento de los recursos naturales, a la políticas del Estado, a los marcos jurídicos vigentes; y por otro, los campos de intereses reales dentro de los cuales se sitúan los otros actores. Adicionalmente, el análisis P.I.N., posibilita contar con la información más importante del escenario del conflicto, de cara a su gestión y tratamiento.

Como matriz de análisis, el P.I.N. puede sintetizarse de la siguiente manera:

ANÁLISIS P.I.N.

| ACTORES | POSICIÓN | INTERÉS | NECESIDAD | COMPATIBILIDAD |
|-------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------------|
| Actor 1 | | | | |
| Actor 2 | | | | |
| | | | | |
| Actor N... | | | | |



El punto señalado en la columna derecha, de COMPATIBILIDAD, se refiere a las aproximaciones, coincidencias o distancias (políticas) entre los actores involucrados en el conflicto. Pueden ser señaladas como:

- muy altas (++)
- medianas (+)
- muy bajas (--)

La compatibilidad debe ser definida en función de los INTERESES existentes en las partes. NUNCA en función de las POSICIONES (recuérdese que éstas son las más cambiantes y las menos confiables).

Resultados alcanzados a través del flujograma

- √ Información amplia y relativamente clara de los distintos actores involucrados, especialmente de los principales y directos.
- √ Panorama más claro respecto al escenario del conflicto.
- √ Cuadro reconocido de posibles alianzas y oposiciones.
- √ Identificación de actores favorables a una salida negociada y pacífica al conflicto.
- √ Identificación de incompatibilidades y grupos opuestos a una salida negociada.

Esta herramienta, muy conocida en los ámbitos de la planificación del desarrollo, Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) alude al análisis interno (endógeno) y de contorno (factores exógenos) de una organización o institución. Frente a los conflictos socioambientales este reconocimiento es básico, y tiene que ver con las posibilidades y obstáculos que las organizaciones y comunidades enfrentan al momento de abordar disputas, definir objetivos, delinear estrategias o establecer alianzas.

Ayuda en mucho, para balancear por un lado, las fuerzas que motivan, impulsan, empujan, promueven, generan iniciativas y propuestas alternativas y favorables a los intereses de las organizaciones y comunidades, y por otro, aquellas fuerzas y factores que obstaculizan, bloquean, dificultan, afectan e impiden el desarrollo de propuestas alternativas o acciones favorables a la defensa de los derechos o al logro de los objetivos de las organizaciones populares.

También es fundamental para el tercer paso, que tiene que ver con la Planeación de Estrategias de Acción.

- A los aspectos internos positivos se les denomina FORTALEZAS.
- A los aspectos internos negativos se los conoce como DEBILIDADES.
- A los factores externos positivos o favorables se los conoce como OPORTUNIDADES.
- A los elementos externos negativos o desfavorables a los intereses y existencia de la organización se los llama DEBILIDADES.

Es importante enfatizar lo siguiente:

- a las FORTALEZAS hay que consolidarlas e impulsarlas
- a las DEBILIDADES hay que combatir y eliminarlas
- a las OPORTUNIDADES tenemos que aprovecharlas y potenciarlas
- a las AMENAZAS debemos conocerlas, enfrentarlas y neutralizarlas

Si las condiciones de la organización o la comunidad impiden hacer un análisis FODA completo y riguroso, al menos se pueden optar por responder y discutir algunas interrogantes básicas:

- ¿Cómo es posible consolidar y potenciar las fortalezas?
- ¿De qué manera podemos combatir y eliminar las debilidades?
- ¿Cómo es posible aprovechar y potenciar las oportunidades?
- ¿De qué manera podemos enfrentar y neutralizar las amenazas?

El análisis FODA, en lo interno, se concentra en las fortalezas y debilidades de la organización y comunidades en lo que tiene que ver básicamente con: Liderazgo, Equidad de Género (participación de hombres y mujeres), Estrategias de Comunicación, Relación Intergeneracional, Autonomía Política, Interculturalidad, Manejo de Información, Administración y Gestión, Coordinación, Objetivos claros y acordados, Identidad y Autoestima, Normatividad y reglas, Capacitación y Formación de cuadros, Recursos Financieros (Autogestión y Acceso a Recursos), Convocatoria y Movilización, Capacidad de establecer alianzas (contactos y apoyos), Capacidad de negociación, Capacidad de Planificación, entre otros factores claves.

2. Foda de la organización

Entiende los hechos tal cual son, después puedes distorsionarlos todo lo que quieras

Mark Twain

Para sintetizar y organizar la discusión se puede elaborar una matriz simple que facilite la organización de las principales ideas:

ANÁLISIS ENDÓGENO (interno) DE LA ORGANIZACIÓN

| FACTOR | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|------------|-------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Equidad de Género (participación de hombres y mujeres) 3. Estrategias de Comunicación 4. Relación Intergeneracional 5. Autonomía Política 6. Interculturalidad 7. Manejo de Información 8. Administración y Gestión 9. Coordinación 10. Objetivos claros y acordados 11. Identidad y Autoestima 12. Normatividad y reglas 13. Capacitación y Formación de cuadros 14. Recursos Financieros (Autogestión y Acceso a Recursos) 15. Convocatoria y Movilización 16. Capacidad de establecer alianzas (contactos y apoyos) 17. Capacidad de negociación 18. Capacidad de Planificación | | |

Luego se procede al análisis del entorno que afecta positiva o negativamente a la organización y/o comunidades que la integran. En ese sentido pueden existir desde factores económicos, sociales, políticos, ambientales, jurídicos. Hay que considerar al respecto no únicamente el entorno local inmediato, sino también aquellos entornos nacionales e internacionales que pueden de alguna manera afectar (positiva o negativamente la dinámica local).

En este último nivel, se puede citar como ejemplo de amenazas a nivel global: la baja o subida de los precios de recursos como el oro o el petróleo en Norteamérica o Europa, pueden significar que las actividades de explotación se incrementen o disminuyan. También una guerra puede significar que la cooperación internacional priorice sus recursos hacia las zonas y poblaciones afectadas en detrimento de los apoyos técnicos y financieros que son importantes para la organización local.

Igualmente, a nivel nacional, hay ejemplos de amenazas económicas como: la decisión que adoptó el Gobierno respecto a la eliminación de subsidios para la importación y venta de insumos agrícolas, lo cual determinó un incremento en los costos de producción de maíz y papa, afectando los ingresos de familias campesinas. O las medidas de ajuste que determinaron que los precios del gas de consumo doméstico se incrementan al 300%, lo cual ha obligado a las familias campesinas a depender –nuevamente- del corte de árboles para extraer leña.



En suma, el análisis de los factores exógenos (positivos y negativos) puede sintetizarse de la siguiente manera:

ANÁLISIS DEL ENTORNO (Oportunidades y Amenazas)

| FACTORES | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
|--------------|---------------|----------|--------|----------|----------|--------|
| | Local | Nacional | Global | Local | Nacional | Global |
| Políticos | | | | | | |
| Económicos | | | | | | |
| Sociales | | | | | | |
| Ambientales | | | | | | |
| Culturales | | | | | | |
| Tecnológicos | | | | | | |

Una vez realizado el análisis FODA estamos en condiciones de prepararnos para diseñar nuestras operaciones direccionales.

3. Diseño de operaciones direccionales

La libertad para moverse en cualquier dirección solo tiene valor si al final hay una dirección en la cual quiere uno ir.

Nelson Mandela

Después de haber realizado el análisis FODA de la organización, existen elementos que nos permiten diseñar las operaciones direccionales.

¿Qué son las operaciones? Son fundamentalmente acciones que giran en torno a un objetivo específico, previamente definido. Las Operaciones Direccionales, de alguna manera son las grandes líneas estratégicas que en todo conflicto, los actores se plantean de cara a orientar sus acciones y defender sus

EJE 1: que se basa en la identificación de las principales Fortalezas y Oportunidades de la organización, a fin de impulsarlas y aprovecharlas.

| | |
|--|--|
| ¿Cómo propulsar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades? | OPORTUNIDADES a. b. c. d. |
| FORTALEZAS 1. 2. | EJE DIRECCIONAL 1 |

EJE 2: se basa en la identificación de las principales Amenazas y Debilidades, a fin de evitarlas y eliminarlas respectivamente.

| | |
|---|---|
| ¿Cómo eliminar las amenazas para evitar las amenazas? | AMENAZAS a. b. c. d. |
| DEBILIDADES 1. 2. 3. 4. | EJE DIRECCIONAL 2 |

EJE 3: se basa en la combinación de estrategias que posibiliten con las fortalezas centrales mitigar las principales amenazas.

| | |
|--|---|
| ¿Cómo propulsar las fortalezas para evitar las amenazas? | AMENAZAS a. b. c. d. |
| FORTALEZAS 1. 2. 3. 4. | EJE DIRECCIONAL 3 |

EJE 4: que se basa en la combinación de estrategias que posibiliten eliminar las debilidades explotando las oportunidades.

| | |
|---|--|
| ¿Cómo eliminar las debilidades utilizando las oportunidades existentes? | OPORTUNIDADES a. b. c. d. |
| DEBILIDADES 1. 2. 3. 4. | EJE DIRECCIONAL 4 |

Un segundo momento, después de concluidas estas combinaciones y reflexiones, es la síntesis de los ejes direccionales ofensivos y defensivos, que pueden agruparse de la siguiente manera, con el fin de facilitar la toma de decisiones respecto a cuáles ejes son prioritarios y por lo tanto, incorporados en la planificación de acciones:

EJE DIRECCIONAL DEFENSIVO (Ejes 2 y 4)

| EJE DIRECCIONAL | GRADO DE PRIORIDAD | | | DECISIÓN | |
|-----------------|--------------------|---|---|----------|----|
| | 3 | 2 | 1 | si | no |
| EJE 2 | | | | | |
| EJE 4 | | | | | |

EJE DIRECCIONAL DEFENSIVO (Ejes 2 y 4)

| EJE DIRECCIONAL | GRADO DE PRIORIDAD | | | DECISIÓN | |
|-----------------|--------------------|---|---|----------|----|
| | 3 | 2 | 1 | si | no |
| EJE 1 | | | | | |
| EJE 3 | | | | | |

Finalmente, en el Diseño de Operaciones Direccionales existe un tercer momento, que tiene que ver con la definición de un **OBJETIVO CENTRAL** y estratégico frente al Conflicto Socioambiental. Se basa en una síntesis de las Operaciones Direccionales de Alta Prioridad.

Para la formulación de este objetivo central la organización o comunidad debe preguntarse y debatir en torno a una interrogante central:

- ¿Qué pretende lograr para el futuro de la organización y de las comunidades al participar y tratar el conflicto socioambiental?
- Al pretender respuestas, debe irse eliminando aquellas ideas consideradas fuertes, claras e importantes, de aquellas ideas consideradas débiles, oscuras y secundarias. Considérese la variable histórica en estos aspectos:

- √ *serán más importantes o fuertes ideas que procuran equidad entre hombres y mujeres que aquellas que no consideran este aspecto;*
- √ *serán más fuertes y claras ideas que incluyen los intereses de las futuras generaciones que solo aquellas que visualizan el presente;*
- √ *serán más fuertes las ideas que se plantean salidas integrales y de largo plazo, que aquellas que se conforman con salidas puntuales y rápidas.*
- El Objetivo Central debe ser escrito de manera muy clara y sencilla. Además debe ser preciso, a fin de evitar cualquier ambigüedad.
- La formulación escrita del Objetivo Central no debe tener una extensión mayor de 4 ó 5 líneas.
- Este Objetivo Central debe sintetizar de manera muy clara algo que todos los miembros de la organización y comunidad deben entender y apoyar. Exige un máximo de esfuerzo de síntesis.

d) Resultados y evaluación del segundo paso

Al concluir el segundo paso, igualmente es importante recapitular y evaluar los avances obtenidos, en función del cumplimiento de objetivos y metas trazadas al inicio.

Se sugiere aplicar el siguiente cuestionario:

- √ ¿Sabemos cuáles son nuestra posición, interés y necesidad?
- √ ¿Qué enseñanzas nos brinda hasta el momento, el conflicto que enfrentamos?
- √ En relación a este segundo paso, ¿se cumplieron los objetivos y metas trazadas? Señale uno a uno los objetivos cumplidos.
- √ ¿Por qué ciertas metas y objetivos no se pudieron alcanzar?
- √ Sobre la participación, ¿el proceso ha animado y reforzado la participación de todos los sectores de la comunidad y organización?
- √ ¿Las mujeres y los hombres han tenido opciones iguales para discutir, manejar la información, tomar la palabra?
- √ ¿Este proceso está brindando oportunidad de formarse o aprender a las nuevas generaciones de líderes?
- √ ¿Frente al conflicto, cuenta la organización con un objetivo central claro y comprensible para todos?
- √ ¿Es posible determinar los posibles aliados principales a nivel local, regional, nacional (y si es del caso) internacionales para enfrentar el conflicto?
- √ ¿Estamos ante una Dirección Ofensiva o Defensiva frente al conflicto?
- √ ¿Pensamos en prepararnos para un Manejo Competitivo o Colaborativo del conflicto?

Tercer paso

Planeación de estrategias de acción



a) Objetivo

Definir de manera secuencial y en función del Objetivo Central e Interés de la organización y comunidad, un conjunto de acciones viables y posibles de ser ejecutadas, de cara a transformar constructiva, eficiente y favorablemente el Conflicto Socioambiental en el que se interviene

b) Interrogantes centrales

En este tercer paso, la Planeación de Estrategias de Acción, nos exige tres niveles de cuestiones clave.

Un primer nivel que gira en torno a interrogantes como:

- a) ¿Está la organización y la comunidad en la capacidad de planificar y ejecutar una estrategia?
- b) ¿Existe claridad respecto al escenario de actores y grupos de interés realmente existentes?
- c) Por parte de la organización o comunidad, ¿hay realmente un interés definido, una posición expresada, una demanda configurada?

A propósito de estas interrogantes, resulta obvio afirmar que los actores más poderosos, estarán en una situación de incomparable ventaja como para considerar esta opción entre las estrategias a adoptar. Sin embargo, hay que reiterar que en conflictos, pocos decisores -en el caso de los estados y de las empresas- aparecen dispuestos a abandonar su poder recibiendo a cambio algo que no signifique un incremento de su propia posición, a menos que se establezca un proceso ordenado que proporcione alguna oportunidad para recuperar su influencia. Pocas unidades organizativas aceptarán fácilmente su desmantelamiento.

De allí la insistencia en el fortalecimiento de las organizaciones de base como premisa central y en el establecimiento de un cuadro de alianzas múltiples.

En muchas ocasiones pareciera ser que la esencia de los conflictos es siempre política al consistir el móvil de la mayor parte de decisiones y acciones la supervivencia organizativa, la existencia como actor, pasando a segundo plano otros propósitos de mayor amplitud o que plantean orientaciones determinadas como el impulso a nuevos modelos de aprovechamiento integral y sustentable de los recursos naturales.

Por consiguiente, toda estrategia que se proponga como objetivo central la disolución de las partes -en un sentido de suma cero- será rechazada por las partes de manera enérgica en la mayoría de casos y situaciones donde existe un mínimo de organización fuerte, identidad, constitución de demandas, etc.

Un segundo nivel de interrogantes probablemente nos brinde mayores perspectivas, y consisten en pensar si los distintos actores -particularmente las comunidades rurales- también luchan por la obtención de un reconocimiento, el cual es visto como el signo del derecho a existir, preferiblemente en un nivel de igualdad. De parte del Estado o de las empresas ese interés puede girar en torno a la legitimidad y/o mejoramiento de imagen, respectivamente. El reconocimiento es un importante valor en sí mismo y es un mecanismo por medio del cual los actores involucrados implementan o se insertan al entorno del conflicto.

- d) ¿Existe voluntad en los actores dominantes para escuchar, apreciar, incorporar o tratar con las preocupaciones, necesidades (o intereses) de las comunidades u organizaciones rurales?
- e) ¿Es necesario que las comunidades u organizaciones protagonicen, provoquen, desencadenen un conflicto a fin de ser aceptados como actor -reconocido como interlocutor válido- y escuchado en tanto que tal?
- f) ¿Qué sucede en casos de que en el momento presente, la organización no reúna exigencias mínimas para ser reconocida como actora?

Como tal reconocimiento significa un cambio en la correlación de fuerzas, el actor dominante es de esperarse que habrá de resistir a ello y de ahí deriva la lucha.

Y por último, un tercer nivel de cuestiones se centra, sobre todo, en el problema de la viabilidad de la acción por parte de las organizaciones y comunidades, y que atañe al manejo de sus debilidades y de las amenazas que se ciernen frente a ella en el entorno. En otras palabras, a la parte operativa de las definiciones dadas en la planificación:

- g) ¿Hay coherencia y correspondencia entre el Objetivo Central definido y las acciones delineadas para ser ejecutadas directamente por la organización?
- h) ¿Hasta qué punto las demandas de apoyo a otros actores para el logro de los objetivos propios, no condicionan la capacidad de maniobra de la organización?
- i) ¿Bajo qué condiciones y supuestos son viables los planes de acción?
- j) ¿Hasta qué punto desde su concepción y arranque los planes operativos frente al conflicto, promueven la búsqueda de acuerdos, o preparan condiciones para una o varias negociaciones?

c) Herramientas y su aplicación

En este tercer paso, pueden utilizarse sucesivamente cuatro herramientas básicas:

1. *La primera la Excursión al Futuro*, como herramienta didáctica e ilustrada para facilitar el diálogo interno en la organización de cara definir el objetivo central y un conjunto de metas que se aspiran lograr como consecuencia de un manejo constructivo del conflicto.
2. *la segunda, el Cálculo del riesgo de Posibles Salidas*, que nos ayuda a discernir y contar con elementos básicos para la toma de decisiones,

al poner en una balanza los distintos tipos de salidas a los conflictos y sus consecuencias (positivas y negativas) en caso de optar por una de ellas.

3. *la tercera, la Definición de Operaciones Tácticas*, que son propuestas de acción que la organización y sus socios se comprometen a ejecutar para afectar las causas clave del conflicto que se encuentran bajo su control.
4. *la cuarta que es el Diseño de Demandas de Operación*, que son exigencias o peticiones que el decisor comunitario debe realizar a los otros decisores para que ejecuten actividades que modifiquen las causas centrales del conflicto, que se encuentran fuera de su control.

La Excursión al Futuro, al igual que el Mapeo Histórico analizado en el primer paso de "Análisis y Diagnóstico Participativo de la Situación", es una herramienta para facilitar el diálogo en torno a las perspectivas del Proceso en su conjunto. En este ejercicio, basado en mapeos, no solo se trata de ubicar el posible/potencial escenario geográfico en un tiempo por venir (cuyo lapso depende de cuál es la perspectiva que interesa definir). Se trata sobre todo, de interrogarse en torno a algunas preguntas básicas.

Para ejecutarlo, se pueden formar al menos 3 grupos de trabajo. Cada uno de los grupos, para la elaboración de los mapas, debe considerar al menos los siguientes aspectos básicos:

- El escenario físico-geográfico que se había descrito en el Mapeo Histórico (durante el primer paso).
- La visión específica de hombres y mujeres. Es deseable y preferible que se formen los grupos por separado (hombres por un lado y mujeres por otro).
- La visión específica de los más jóvenes y los más adultos.
- Una definición de la escala de tiempo en la que está pensado ese futuro (la comunidad o región X o Y en el año 2015, 2040, 2080, 2100).

Aparte de dibujos a mano, cada grupo puede idear formas de expresión gráfica con recortes de periódicos o revistas, fotografías, caricaturas. Los materiales también son de libre criterio, según las disponibilidades del medio.

Se pueden hacer mosaicos gráficos, collages, caricaturas, etc., que expresen y sintetizen de manera clara la proyección futura ideal post-conflicto.

Grupo 1: Excursión al futuro deseado

Que de manera libre e imaginativa, trata de exteriorizar una proyección creativa del presente, donde se agregan y configuran los principales sueños y máximas aspiraciones de los/las participantes y decisoras/es de la organización, tratando de recoger las viejas aspiraciones de la organización y comunidad, pero sin perder de vista que hay un conflicto específico que se está tratando y discutiendo.

Las interrogantes centrales en este ejercicio colectivo pueden ser:

- ¿Cuál es nuestro sueño (utopía) y máxima aspiración respecto al futuro en torno al manejo de los recursos naturales y espacios de vida?

1. La excursión al futuro

Una elección de objetivos puede ser correcta en determinado momento, pero no tiene que ser correcta para siempre.

Peter Wallesteen



- ¿Cuál es el futuro deseable que buscamos en los distintos aspectos de la vida de las comunidades y organización?
- ¿En qué tiempo pensamos que se puede lograr esas metas y aspiraciones (15, 25, 50, 100 años, 3 siglos, nunca)?
- ¿Qué pasa con la calidad de vida de la población?
- ¿Cómo serían las relaciones de género?
- ¿Cuáles serían las fuentes energéticas?
- ¿Cómo sería la organización social?
- ¿Qué pasaría con la economía, la producción, la tecnología?
- ¿Qué clase de normas o reglas se establecerían en una sociedad así?

Grupo 2: Excursión al futuro posible

Se trata de partir del supuesto de que la Organización (con apoyos y alianzas) y tras el proceso de conflicto, decide actuar, para lo cual define metas clave en torno al futuro, considerando las fortalezas y debilidades que existen en su seno y en el conjunto del Estado y de la sociedad, y también las oportunidades y amenazas, que posibilitan u obstaculizan, según el caso, el logro de estas propuestas.

- ¿Cuál es el futuro posible que podemos construir?
- ¿Qué requerimos hacer para alcanzar esos objetivos?
- ¿Qué recursos y capacidades nos exigen esos objetivos?
- ¿Qué clase de alianzas y consensos se demanda para lograr esos objetivos?



- ¿De qué manera?
- ¿Cómo el entorno de oportunidades y amenazas posibilita o no ese futuro posible?
- ¿Qué es posible ceder y demandar a las contrapartes del conflicto en función de esas metas?
- ¿Qué actores pueden asumir responsabilidades de regulación y facilitación de los procesos de concertación?
- ¿Qué factores pondrían en riesgo la realización de futuro potencial o viable?

Grupo 3: Explorando el presente proyectado

En ese caso, para explorar un futuro como simple extensión y proyección del tiempo actual, se parte del supuesto de que la organización decida no actuar (sea porque considera inconveniente o poco viable hacerlo, sea porque no logró un consenso para actuar, entre muchas otras razones). Sin embargo, es importante registrar una discusión y reflexión en torno a esa posibilidad, a base de responder estas interrogantes:

- ¿Qué sucederá si no participamos ni intervenimos en el conflicto?
- ¿Cuál será la situación futura de los espacios y recursos naturales si los problemas de deterioro, contaminación, depredación, no se modifican?
- ¿En qué medida la ausencia del conflicto puede coadyuvar al estancamiento o preservación de la situación socioambiental presente?
- ¿Qué pasa en el futuro (en los próximos 15, 20, 50, 100 o más años, si las actuales tendencias económicas, sociales, ambientales, demográficas se mantienen invariablemente durante ese tiempo)?

Discernimiento frente al futuro

En cada momento de la existencia social, el entorno presenta cambios que resultan esencialmente nuevos para el mismo. Allí podemos diferenciar dos tipos de imprevistos:

- Por un lado, los derivados de una interpretación creativa de las tendencias del presente –su proyección creativa– que permite vislumbrar escenarios virtuales, es decir, que están dentro de los escenarios plausibles del conocimiento científico y artístico del momento.
- Por otro lado, los acontecimientos que están fuera del alcance de las proyecciones posibles del conocimiento científico y artístico disponible.

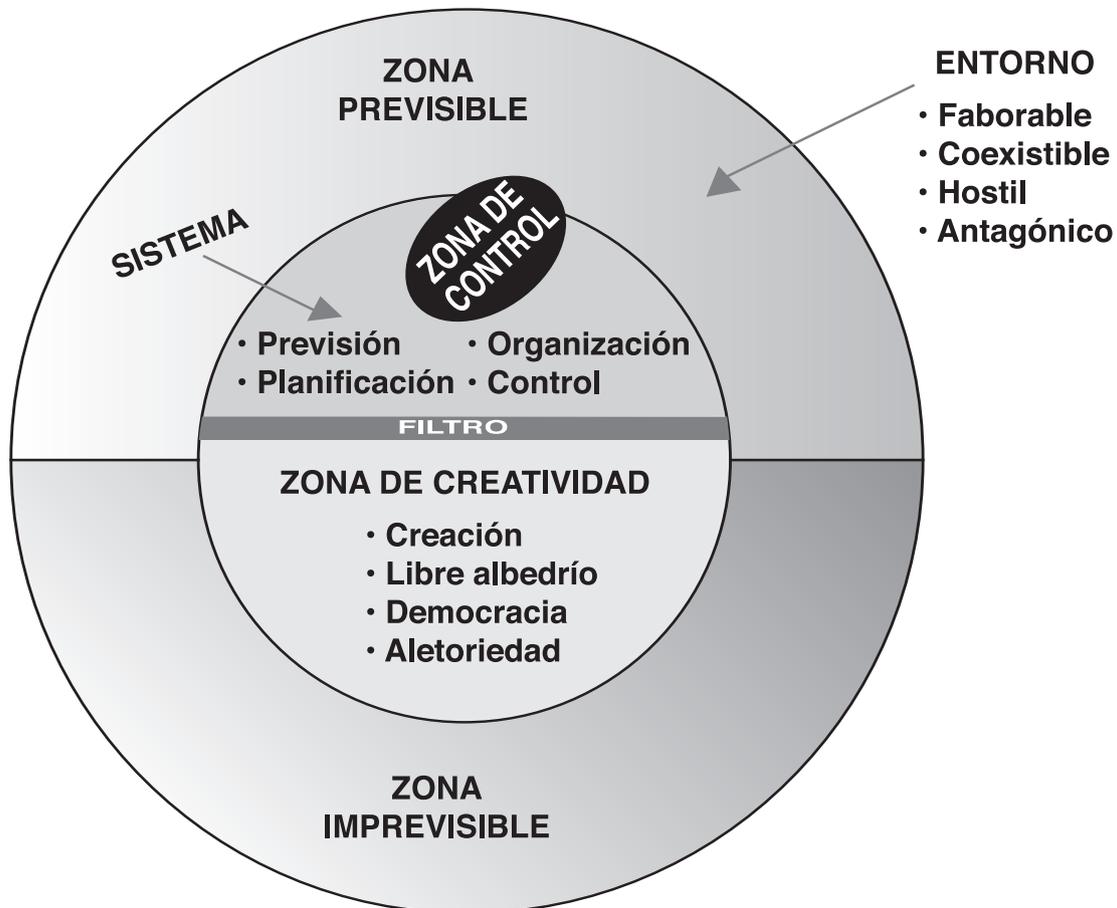
En ambos casos, el sistema requiere de la capacidad creativa para adaptarse adecuadamente y con la mayor velocidad posible a ese futuro no-previsible.

Más allá de las Oportunidades y Amenazas, el entorno puede ser benéfico (tierra fértil), coexistible (tierra semi-árida), hostil (desierto) o antagónico (montañas encima de los 6 mil metros) para la existencia y sobrevivencia de las personas.

Esas propiedades benéficas-hostiles y el carácter dicotómico (previsible-impresvisible) del mundo circundante obligan a las organizaciones a orga-

nizarse de tal manera que refleje en sí ambos elementos. Su estructura y sus funcionamientos internos deben contener por lo menos dos partes: una que refleje y responda a lo previsible, planificable, controlable del entorno, y otra que refleje y tenga la capacidad de elaborar respuestas adaptativas no previstas al comportamiento aleatorio del entorno.

Estructura general de un sistema que modela una organización social



Fuentes: Fürntratt-Kloep, Ernst *Equidad, Justicia Social y Democracia*, Hackas, Suecia, 1996. & Checkland, Peter, *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1991.

Considerando lo planteado en el recuadro adjunto, y el Objetivo Central definido y discutido en el segundo paso, al momento de plantear las Operaciones Direccionales, ¿qué elementos son los que van a incorporarse en la definición del Objetivo Estratégico que oriente el conjunto de todas las acciones de la organización frente al conflicto?

Es necesario sintetizar y comparar los principales elementos planteados por los 3 mapas futuros, contrastarlos y llegar a una conclusión que permita ratificar o corregir los objetivos preliminarmente definidos en el segundo paso.

DISCERNIMIENTO FRENTE AL FUTURO

| VARIABLE | FUTURO DESEADO | FUTURO POSIBLE | PRESENTE PROYECTADO | CONCLUSIÓN |
|-------------|----------------|----------------|---------------------|------------|
| Políticas | | | | |
| Económicas | | | | |
| Sociales | | | | |
| Ambientales | | | | |
| Culturales | | | | |

Cálculo de riesgo de posibles salidas

Todo conflicto siempre resulta caro, especialmente para las comunidades rurales. No solo en lo que se refiere a mantener abogados, asesores, reuniones, viajes, trámites, etc. El conflicto también hace perder tiempo, energía, relaciones y hasta la salud.

Además, hay un gasto de oportunidades: lo que un actor podría lograr en vez de desperdiciar días y años tratando de solucionar un conflicto; lo que podría lograrse con todo el talento que se gasta en manejar un conflicto. Sin embargo, frente a los aspectos negativos del conflicto deben contraponerse los positivos: los bienes, principios y territorios que la comunidad defiende, las relaciones que se mejoran, las organizaciones que se fortalecen, los dirigentes que maduran.

Si se hace un análisis de los costos en función de los beneficios del conflicto, esto lleva a realizar en forma conjunta con la comunidad el presupuesto del conflicto.

Para iniciar este trabajo, se dibuja una matriz. En una columna se enumeran las pérdidas y costos probables y en otra columna los posibles beneficios.

Sumamos cada columna y discutamos si los beneficios superan a las pérdidas, haciendo desde luego otros cálculos como, por ejemplo, los gastos a corto plazo frente a los beneficios a largo plazo. El costo presente y el beneficio futuro.

Por ejemplo, la movilización de la comunidad en defensa de sus derechos, una huelga, una manifestación pacífica y una acción no violenta que ponga en evidencia las arbitrariedades de un actor poderoso, etc., probablemente tengan un alto costo en cuanto al desgaste económico y físico de los miembros de la comunidad, pero a mediano y largo plazos pueden garantizar beneficios a la comunidad.

En este sentido, debemos preservar el carácter quijotesco de muchos conflictos. No se trata de un simple cálculo racional de costos/beneficios presentes, sino fundamentalmente futuros. Solo así podremos realmente tener una idea clara antes de adoptar una decisión.

Generalmente cuando muchos dirigentes locales calculan el presupuesto del conflicto, tienden a ver la situación desde su punto de vista y en función

| | Costos o pérdidas probables | | | Beneficios o ganancias probables | | |
|-------------------------|-----------------------------|--------|-------|----------------------------------|--------|-------|
| | Altos | Medios | Bajos | Altos | Medios | Bajos |
| PRESENTES | | | | | | |
| Políticos/organizativos | | | | | | |
| Económicos | | | | | | |
| Sociales | | | | | | |
| Ambientales | | | | | | |
| Culturales | | | | | | |
| FUTUROS | | | | | | |
| Políticos/organizativos | | | | | | |
| Económicos | | | | | | |
| Sociales | | | | | | |
| Ambientales | | | | | | |
| Culturales | | | | | | |

de sus propios objetivos, recursos y determinación. Sin duda, emprender y decidir intervenir en un conflicto atemoriza, de modo que muchas veces la opción menos riesgosa, menos costosa y menos beneficiosa es la que se adopta.

Cálculo del riesgo

Hay que referirse al tipo de ayuda que suelen prestar muchos mediadores a las comunidades para elaborar el presupuesto del conflicto y determinar si deben tratar de lograr la victoria o de llegar a un acuerdo.

En primer lugar debe analizarse el cálculo del riesgo, que es un componente importante del cálculo del presupuesto global del conflicto.

Todo conflicto entraña un riesgo. El cálculo del riesgo gira en torno al análisis de la propia capacidad de la organización popular o de la comunidad con respecto a la otra parte en unas circunstancias determinadas. Hay que recordar que el riesgo percibido es uno de los elementos de la aptitud total de la comunidad frente al conflicto:

Ejemplo

Supongamos que un conjunto de comunidades rurales está a punto de perder sus tierras ancestrales porque el Gobierno ha decidido conceder esas tierras para la explotación minera. ¿Qué hacen frente a esa situación? Pueden decidir una movilización o acciones de protesta pacífica. Ello para algunos de los aliados de la comunidad puede aparecer como demasiado arriesgado y llevarles a decidir retirar su apoyo a la comunidad. Esta retirada del apoyo pue-



de reducir por sí misma la propia capacidad y, por tanto, debe incluirse en el cálculo del riesgo.

El análisis del riesgo es un tema fundamental para las comunidades. Para ello se requiere de mucha información, antes que supuestos o hipótesis sin mucho fundamento. Es importante entonces plantearse algunas interrogantes básicas:

- Si las comunidades no están en capacidad de poder calcular el riesgo, ¿es lógico que lo corran?
- ¿En qué medida pueden prepararse para los riesgos que entrañan su acción?
- Si no pueden prepararse para afrontarlos, ¿es lógico que decidan correrlos?
- ¿Qué probabilidades hay de que un riesgo previsto se produzca realmente?
- ¿Cuáles serían las consecuencias si aquello ocurre?
- Si sucede lo peor, ¿qué podemos hacer para solucionarlo?

Estas preguntas constituyen el núcleo del análisis de los riesgos y son fundamentales para elaborar el presupuesto del conflicto.

Esto nos lleva al ámbito de la administración de la crisis del conflicto. Se trata de un componente que supera los propósitos de la presente Guía Metodológica, pero es vital que se formule antes de asumir un riesgo y no cuando éste estalla.

Luego de discutidas estas preguntas, en segundo lugar pasamos revista al menú de posibles salidas, dividiéndolas básicamente en vías agonales y polemiales.

| MENÚ DE POSIBLES SALIDAS | |
|--|---|
| VÍAS AGONALES | VÍAS POLEMIALES |
| <p>1) Inacción</p> <p>DIRECTAS</p> <p>2) Transacción 3) Convencimiento</p> <p>TERCERÍA</p> <p>4) Facilitación 5) Conciliación 6) Mediación 7) Arbitraje 8) Procuración de Alianzas</p> | <p>FORMALES</p> <p>9) Administrativas 10) Jurídicas</p> <p>INDIRECTAS/FORZADAS</p> <p>1) Compulsión 2) Intimidación 3) Abrasión (desgaste)</p> <p>DIRECTAS (DE FUERZA)</p> <p>4) Destrucción 5) Avasallamiento 6) Aniquilamiento</p> |

Una vez recordadas las vías agonales y polemiales de salida, analizadas en la parte uno de la Guía, procedemos a introducirlas en una matriz de análisis de costo, beneficio y riesgo como se describe a continuación:

COSTO, BENEFICIO Y RIESGO DE LAS POSIBLES SALIDAS

| VÍA | COSTO | | BENEFICIO | | RIESGO | | DECISION | |
|--|--------|-------|-----------|-------|--------|------|----------|-----|
| | POLIT. | ECON. | POLIT. | ECON. | Alto | Bajo | (+) | (-) |
| AGONALES 1) Inacción | | | | | | | | |
| DIRECTAS 2) Transacción 3) Convencimiento | | | | | | | | |
| TERCERÍA 4) Facilitación 5) Conciliación 6) Mediación 7) Arbitraje 8) Procuración de Alianzas | | | | | | | | |
| FORMALES 9) Administrativas 10) Jurídicas | | | | | | | | |
| POLEMIALES | | | | | | | | |

Reducir el riesgo

Las comunidades rurales deben estar capacitadas para elaborar una alternativa (UN PLAN B) en el caso de no poder llegar a un acuerdo -una alternativa para seguir avanzando- es la mejor manera de reducir el riesgo, porque evita tener que comprometerse con una sola vía de acción, a la vista del dispendio excesivo o las consecuencias.

Si la organización o las comunidades deciden iniciar un conflicto sin tener una alternativa específica, totalmente preparada y con los gastos calculados para el camino emprendido, pueden colocarse en una situación arriesgada con respecto a los demás actores y -como suele suceder- con la comunidad u organización misma.

Si no se tiene esa alternativa, entonces la posición de la organización y comunidades es, además, infinitamente más débil que la del actor contrario, que probablemente sí la tiene.

En este sentido, es fundamental utilizar la idea de la mejor alternativa para fortalecer el poder de la comunidad. Y si todo conflicto entraña riesgos, la decisión de evitarlos también los entraña: la comprobación de la realidad ayuda a decidirse por las opciones correctas al insistir en una evaluación rigurosa y objetiva de las intenciones; las capacidades; los costos de cada uno de los protagonistas.

En muchos conflictos esto no sucede hasta que los protagonistas exhaustos se arrastran hasta la mesa de negociaciones y hacen las concesiones que deberían haber hecho desde el principio.

Una revisión de casos de conflictos que involucran a comunidades rurales en la región, nos sugiere que muy pocos de los que inician una disputa terminan por conseguir todo lo que se proponían y unos cuantos terminan con menos de lo que tenían cuando empezaron.

Normalmente allí, los mediadores emplean la comprobación de la realidad desde el mismo momento en que inician el proceso de mediación: no queda espacio para la ilusión. Este es uno de los motivos por los cuales la mediación es un medio relativamente rápido, barato e inocuo para manejar conflictos.

Zona de creatividad

- Debe reflejar lo imprevisible
- La libertad de reflexión es lo más amplia posible
- Debe ser una reflexión sistemática de estrategias virtuales que se realicen de forma no planificada ni organizada, frente a la incertidumbre del conflicto.

El Diseño de Operaciones Tácticas, más allá de la terminología o connotación militaroides, constituye un compromiso de acción que asumen los decisores de las organizaciones y comunidades para alterar las causas de un conflicto y alcanzar determinados objetivos. Sin embargo, es posible –en la mayoría de casos, especialmente asimétricos– que el decisor no siempre esté en capacidad de incidir en todas las causas centrales del conflicto que le ocupa.

Una vez definidos el Objetivo Central y el Futuro, es fundamental el diseñar los medios necesarios para materializarlos.

En este paso las preguntas clave son las siguientes:

- √ ¿Cuáles son las propuestas de acción que deben ejecutarse para transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas?
- √ ¿Qué acciones son las que puede hacer la organización o comunidad por sus propios medios, con sus fortalezas, recursos y capacidades?

En este punto, la unidad básica de acción se denomina Operación Táctica. Una Operación Táctica constituye un conjunto de actividades necesarias para modificar una o varias causas centrales del conflicto.

El diseño de operaciones debe cumplir con una serie de requisitos, a fin de asegurar la adecuada ejecución de las mismas, el efecto esperado sobre el conflicto considerado y facilitar su posterior seguimiento, control y evaluación.

Estos requisitos son

- Definir en forma precisa el o los responsables directos de la operación: siempre debe haber alguien a quien pedir y exigir cuentas por su cumplimiento.
- Señalar claramente a los beneficiarios de cada operación. ¿Solo una parte de la comunidad? ¿Toda la comunidad? ¿Quiénes tendrán los beneficios directos o indirectos?
- Expresar cada Operación como una relación RECURSOS - PRODUCTO - RESULTADO. La Operación implica una combinación

2. Diseño de operaciones tácticas

La sabiduría no consiste únicamente en escoger entre alternativas sino también en diseñar las alternativas

E. de Bono



particular de recursos (económicos, de poder, información, datos, etc.) para obtener un producto (bienes, recursos naturales, territorios, etc.) que permitirán alcanzar un resultado determinado a nivel del problema (cambios en las causas centrales y en los descriptores).

- Debe estimarse el horizonte de tiempo en que ha de ejecutarse cada operación y es posible alcanzar los resultados esperados.
- Deben poder desagregarse para definir, en detalle, el conjunto de actividades o tareas que deben seguirse para su cabal cumplimiento. Cada operación puede desagregarse en acciones y éstas a su vez en subacciones.

Las Estrategias

Las estrategias consisten en un despliegue continuo de líneas de acción, coherentes y socialmente inteligibles, pero no necesariamente conscientes o premeditadas por el estratega. Muchas veces los entornos sociales –y los conflictos son parte de ellos– son construidos conscientemente por los actores, pero dentro de un marco de acción independiente de ellos, por lo que constantemente cambian las características estructurales de la sociedad, entre ellas las estrategias. Estas a su vez pueden ser de carácter involuntario e incluso casual.

Pierre Bourdieu & Loïc Wacquant, *Reflexiones para una Antropología Reflexiva*, México, 1998.

Hay que insistir en el trabajo con esta herramienta, que la organización o las comunidades y sus decisores centrales deben concentrarse en las variables del conflicto analizado cuyo control reside en sus manos. Por ejemplo, la capacidad de movilización y presión de la organización; las alianzas existentes, el manejo de espacios de opinión pública, los liderazgos internos, la percepción y manejo de la información a lo interno de la organización.

Frente a los conflictos, es de vital importancia que las organizaciones y comunidades rurales sean conscientes de qué necesitan y qué desean que hagan los otros actores para ayudar a conseguir sus propósitos.

También significa ser consciente de quién o quiénes son los otros actores y qué necesitan hacer ellos para cooperar con los fines de las comunidades rurales.

Y por último, significa que las comunidades sean conscientes de las limitadas posibilidades inherentes a la situación de conflicto en la que están negociando (recursos, tiempo, realidades de la organización, etc.).

La conciencia crea opciones para la comunidad. Como se analizará más adelante, en el cuarto paso, la creación de opciones múltiples para que los otros actores cooperen con la organización y/o comunidades para la satisfacción de sus necesidades es el objetivo de toda negociación. Y el objetivo de la planeación estratégica es ayudar a las organizaciones y comunidades a cómo hacerlo.

El Tratamiento de Conflictos Socioambientales en este sentido, puede significar entonces mover el sistema entero de actores, salidas y acciones alejándolo del enfoque de la incompatibilidad (de posiciones e intereses) y llevándolo hacia un enfoque basado en la compatibilidad. Esto ayudará a:

3. Diseño de demandas de operación



- Convertir la resistencia en cooperación.
- Lograr que los otros actores escuchen y acepten algunas demandas de las comunidades locales.
- Manejar favorablemente los conflictos.

Esto significa que en el Tratamiento de los Conflictos, las incompatibilidades -es decir, los intereses opuestos- permanecen, pero el enfoque (la posición) se ha cambiado a fin de reducir el énfasis en el conflicto.

Esta estrategia de distracción de intereses implica:

- Hacer sobresalir los múltiples intereses comunes que existen entre dos partes involucradas en un conflicto que tiene como escenario original un territorio dado: la cuestión de la conservación o manejo sustentable de recursos, los problemas de seguridad, la preocupación por el deterioro de las condiciones de vida, etc.
- La reducción de las acciones extremas de no-resolución (represivas desde el poder y maximalistas desde los sectores subalternos) pueden ser enfatizadas introduciendo modelos de relación negociada y de mediación, como las ya señaladas.

El procedimiento en el Diseño de Demandas de Operaciones se establece una pregunta central:

- ¿Qué pueden hacer los otros (aliados directos o no) por cooperar con el logro de nuestros objetivos?



Con esta herramienta se establecen las actividades que la Organización o comunidades interesadas definan aquellas actividades que van a demandar apoyo o cumplimiento por parte de los diferentes grupos involucrados o relacionados con el grupo de interés, independientemente de su grado o nivel de participación en el conflicto.

Las preguntas que en forma sucesiva, se introducen en la matriz, ayudan a precisar varios aspectos:

- ¿Qué se demanda?
- ¿A quién/es?
- ¿Para qué o con qué objetivo?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién es el responsable de "gestionar" el apoyo?
- ¿Qué productos y resultados se aspiran obtener?
- ¿Cuáles son los indicadores de que la demanda de operación ha sido ejecutada?
- ¿Qué tiempo exige el cumplimiento de la demanda de operación?

Es fundamental en el proceso de tratamiento del conflicto -en su etapa de diseño e implementación de estrategias de negociación y procedimiento- la idea de encontrar áreas de mutuo interés, que amplíen el campo de acción y maniobra invitando a un cambio de actitud de las partes.

De allí la importancia del diseño e implementación de propuestas desde las comunidades rurales (éstas definen sus prioridades e intereses y procuran que la otra parte [Estado/empresas] estén convencidas que apoyar propuestas basadas en aquellas demandas puede resultar mutuamente conveniente).

En la acción siguiente se trata igualmente, de hacer un intento por discutir sistemáticamente los medios para trascender incompatibilidades particulares a fin de indicar la serie de posibilidades que actualmente existen.

Al concluir el tercer paso, igualmente es importante recapitular y evaluar los avances obtenidos, en función del cumplimiento de objetivos y metas trazadas al inicio.

El cuestionario puede ser definido por los participantes/decisores, involucrados en el Proceso, aunque el facilitador puede orientar la inclusión de algunos temas clave en la planeación de estrategias frente a los conflictos.

- √ ¿Quiénes participan en la toma de decisiones de la organización, están claros y conscientes del objetivo planteado para enfrentar el conflicto?
- √ ¿Existe clara diferencia entre lo deseable y lo posible?
- √ ¿Hay una identificación clara del escenario al cual se enfrenta la organización? ¿Cuáles son los márgenes de certeza e incertidumbre planteados?
- √ ¿Se sabe al final del tercer paso, quiénes son los potenciales aliados a quiénes se les demanda acciones a favor de los intereses/objetivos de la organización?
- √ Sobre la participación, ¿el proceso ha animado y reforzado la participación de todos los sectores de la comunidad y organización?
- √ ¿Las mujeres y los hombres han tenido opciones iguales para discutir, manejar la información, tomar la palabra?
- √ ¿Este proceso, está brindando oportunidad de formarse o aprender a las nuevas generaciones de líderes?
- √ ¿Hay conciencia clara de las acciones propias, que a base de la capacidad y fortalezas, la organización o comunidades pueden desarrollar?
- √ ¿Se han determinado los recursos de tiempo, organizativos, económicos, de información y comunicativos que demanda ejecutar los planes diseñados?
- √ ¿Contamos con liderazgo firme para la conducción política del proceso?
- √ ¿Cómo están dados los compromisos éticos, políticos y personales para apoyar el proceso a lo interno de la organización?

4. Resultados y evaluación del tercer paso

Cuarto paso



La participación en el proceso de transformación del conflicto

a) Objetivo

Definir de manera específica los alcances y límites de la participación de la comunidad u organización interesada, en el proceso de tratamiento, manejo y transformación del conflicto socioambiental, reconociendo el escenario existente, los intereses en juego y la perspectiva de un proceso de diálogo y negociaciones.

b) Interrogantes centrales

Un manejo y tratamiento constructivo y creativo de los conflictos socioambientales tiene al menos cuatro aspectos:

El **primero** consiste en saber cómo resolverlos, superarlos y reorientarlos a "nuestro favor", para lo cual hay que prevenir la conciliación entre las necesidades y urgencias actuales (presentes) con los beneficios a largo plazo. También hay que tomar conciencia de los peligros de llegar a pensar en casillas de juicio con sus certezas que a veces son falsas y arrogantes.

- a) ¿La propuesta de participar en el conflicto socioambiental es solo coyuntural y focalizada?
- b) ¿La motivación central para actuar en el conflicto es la necesidad de construir acuerdos internos para alcanzar objetivos mayores de mediano y largo plazos?
- c) ¿El conflicto socioambiental y su tratamiento, deben ser "abstraídos" de otras variables como el fortalecimiento organizativo y las propuestas de mejora o cambio socioeconómico?

El **segundo elemento** tiene que ver con el énfasis en los importantes aspectos de la percepción y el pensamiento, que no reciben muchas veces, la atención que merecen.

- d) ¿Reconocemos los intereses ajenos / de los otros como legítimos y válidos?
- e) ¿Los oponentes o contrarios, muestran predisposición a reconocer nuestros intereses y demandas como legítimas y viables?

Un **tercer elemento** tiene que ver con reconocer y analizar las bases del poder en el contexto de la redefinición del Estado y la Globalización, que redefine las formas y los procedimientos de tomas de decisión. Hay constataciones –que vez más claras- respecto al desplazamiento de las unidades últimas de decisión de la esfera pública estatal, a la esfera privada no estatal.

- f) ¿Reconocemos claramente quién, cuándo, cómo, dónde y qué decide en el conjunto de actores involucrados, particularmente en el caso del Estado y de empresas privadas?
- g) ¿Hasta qué punto la estructura de la toma de decisiones (normas y procedimientos existentes) de los distintos actores tiende más hacia el autoritarismo y centralización o hacia la democratización y participación?

Para alcanzar a definir la participación creativa y constructiva en el proceso del conflicto, socioambiental y su transformación, hay un cuarto elemento, según el cual es necesario desarrollar un ejercicio de reconocimiento final del escenario, de los intereses en juego y para ello pueden ser útiles definir preguntas clave, tales como:

- h) ¿Hasta dónde estamos dispuestos a ceder parte de nuestras máximas aspiraciones e intereses?
- i) ¿Cuál sería el parámetro o límite dentro del cual consideraríamos aceptable un proceso de diálogo y negociación?
- j) ¿Qué horizonte de tiempo es el que consideramos aceptable para tratar el conflicto?
- k) ¿Interesan la calidad y alcance de los resultados de un proceso de diálogo?
- l) ¿Hasta qué punto y en qué condiciones estaríamos abiertos a aceptar un proceso de diálogo independientemente de sus resultados? ¿Cuáles serían las ventajas o desventajas de hacerlo?

c) Herramientas y su aplicación

Pueden utilizarse sucesiva o alternadamente tres tipos de herramientas de trabajo:

1. Discernimiento de Valores, que constituye una herramienta básica en la "minga del pensamiento", trata sobre todo de ordenar el mundo y el entorno de manera de servir y mejorar los valores comprometidos en una situación de conflicto.
2. Reconocimiento de escenario en juego, en cambio es un ejercicio de análisis inverso de las Posiciones e Intereses del/los principal (es) adversario (s), donde se pueden visualizar sus fortalezas y debilidades, y principalmente un análisis de varios aspectos del entorno frente al cual la organización o comunidad decide actuar.
3. Diseño de Estrategias frente a Posibles Diálogos y Negociaciones, en cambio se basa en la definición de acciones dentro de un esquema pre, durante y posterior a dichos procesos.

Al inicio y/o durante la participación en los procesos de conflicto socioambiental, es muy importante no perder de vista las distintas dimensiones humanas y valores en juego, existentes en todos los involucrados. Es función importante, de un adecuado tratamiento de los conflictos establecer algunas prioridades de los valores de manera que a los más importantes se les dé una atención adecuada.

1. Discernimiento de valores

Los valores pueden ser analizados, comparados y seleccionados de la siguiente manera:

Trazamos una matriz de cuatro columnas, como consta a continuación:

| VALORES PERIFÉRICOS | LISTADO DE VALORES | VALORES MÁS IMPORTANTES | VALORES ESENCIALES |
|---------------------|--|-------------------------|--------------------|
| ←..... | Propios positivos a) b) c) d) | → → | → |
| ← | Propios negativos m) n) o) p) |→ | |
| ←..... | Ajenos positivos a) b) c) d) n) | → → | → |
| ← | Ajenos negativos a) b) c) d) n) |→ | |

Para este ejercicio, es mejor facilitar la tarea escribiendo las ideas en tarjetas de tamaño pequeño (no más de 10 cm X 20 cm), en distintos colores, si es que preferimos darle algún significado a los valores.

Lo importante es que en la segunda columna escribimos o anotamos todos los valores en los cuales se pueda pensar, incluyendo aquellos considerados como positivos, negativos, tanto propios como ajenos.

Luego, se revisa esta lista y se trasladan a la primera columna, todos aquellos valores que los consideremos periféricos o sin importancia.

Concluido ello, se repasa por segunda vez la lista y movemos a la tercera columna aquellos valores considerados importantes.

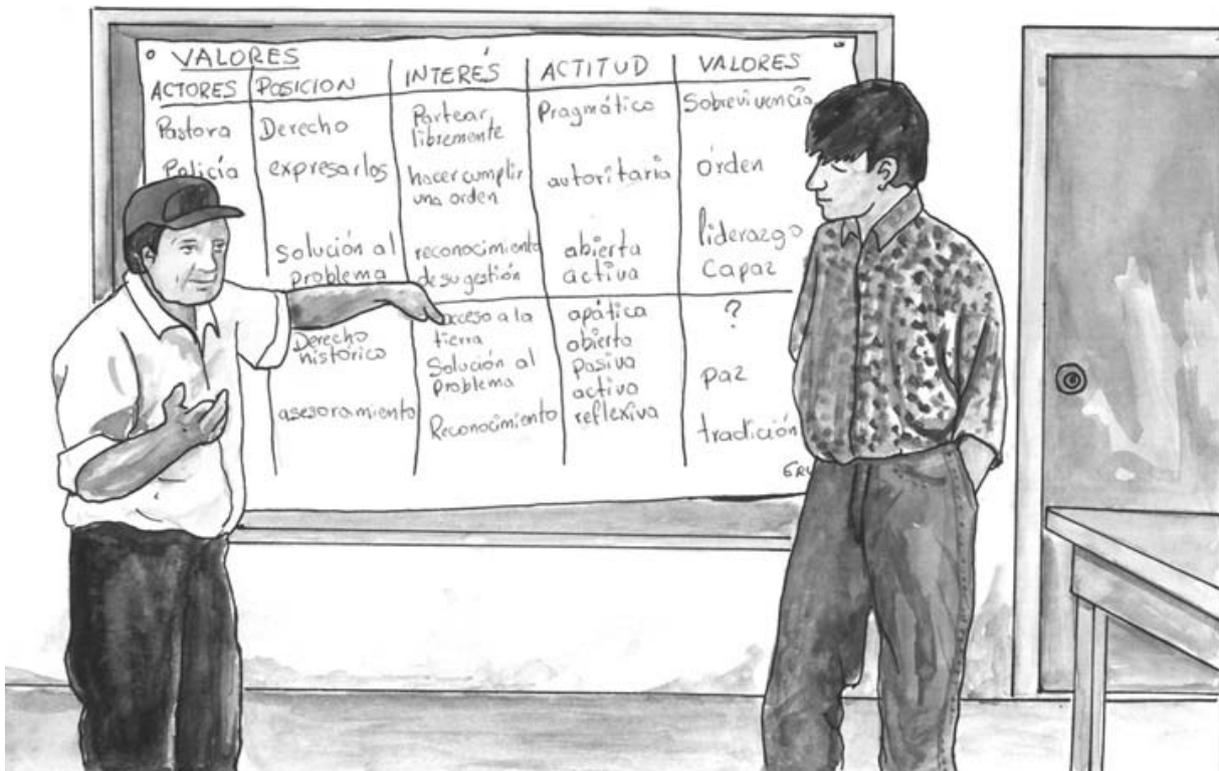
Y por último, luego revisamos lo analizado y colocado en la tercera columna, para finalmente trasladar a la cuarta columna aquellos valores considerados esenciales. Es importante revisar o repasar todo lo elaborado y hacer los ajustes necesarios.

¿Qué lecciones podemos aprender de este ejercicio?

Al menos se puede sugerir algunas ideas para el diálogo y la reflexión colectiva:

Hay valores considerados positivos, que impulsan y movilizan a las personas, comunidades y organizaciones, e influyen en su manera de percibir y actuar. De alguna u otra manera, estos valores sensibilizan a la mente y determinan cómo se va a mirar la realidad y a los "otros".

Se puede entender que estos valores no aparecen durante el diseño de las operaciones o de las demandas de operación, o en el momento de tomar decisiones. Estos valores están presentes siempre, desde el inicio, porque los hemos interiorizado y forman parte de nuestra condición humana, social y cultural.



Sin embargo, no todos los valores son importantes. Y los que lo son, permiten promover el diseño de operaciones y acciones.

El propósito de toda planeación de operaciones (direccionales, tácticas y demandas) es servir a los valores esenciales e importantes de la organización y del grupo, aunque no siempre es posible hacer que todos los valores

operen en todas las etapas del conflicto. No hay que olvidar que en el centro y eje de todos los conflictos están seres humanos.

¿Cómo se pueden reconciliar valores en competencia y opuestos, como los que se evidencian en los conflictos socioambientales?

El ejercicio, de manera esquemática y preliminar puede hacerse, desde una perspectiva arbitraria, que sin embargo puede clarificar ¿qué valores esenciales son los que motivan, orientan y animan a la organización y comunidad a actuar frente al conflicto?

| | Compatibilidad | Incompatibilidad |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Valores positivos | | |
| Valores negativos | | |

Hay una gran necesidad de diseño creativo para conciliar o compatibilizar valores. Se trata, sin duda de un proceso muy creativo. El análisis y el juicio por sí solos, jamás lograrán tal reconciliación, puesto que lo que buscan es la superioridad de un valor sobre otro.

Lo mismo sucede con los otros actores. Cada uno tiene su esquema o cuadro de valores. Son distintos y muchas veces incompatibles.

De ahí que la habilidad de los procesos de manejo de conflicto consiste en buscar –si es que se trata de promover un acuerdo por ejemplo- un resultado que satisfaga la mayor cantidad de esos valores diferentes. Es obvio, que las negociaciones y pacificaciones más complejas son aquellas cuando una de las partes tiene por principal valor causar sufrimiento a la contraparte. Esa deliberada actitud de ganador-perdedor hace imposible el designio de ganador-ganador.

2. Reconocimiento de escenario en juego

Dos son los momentos en este ejercicio: el primero que apunta a analizar los cambios de las posiciones y los objetivos. Y el segundo, la comprensión adecuada del contexto en el que se está actuando.

Sobre el primero, hay por lo menos cinco patrones de pensamiento básico que se usan -en forma separada o conjunta- por los distintos actores para legitimar cambios de posición en las deliberaciones públicas (y probablemente en el proceso de tomas de decisiones internas también). Estos son:

- a) La validez de las posiciones en función de resultados, costos, beneficios y riesgos.
- b) ¿En qué medida (los objetivos e intereses centrales) ya han sido alcanzados?.
- c) Los procedimientos adecuados (para manejar el conflicto) se están aplicando ahora.
- d) Los objetivos de la otra parte se frustraron.
- e) Si la contraparte ha cambiado sus posiciones y objetivos, es probable que nosotros podamos hacerlo entonces.

En esta lista, las razones para modificar las posiciones y los objetivos se describen en términos de "correcto" o "equivocado", de "conveniente" o "inconveniente" para reforzar el punto.

En realidad, los actores que están involucrados en conflictos en torno a recursos naturales, rara vez van a aceptar de manera explícita que se haya producido un giro profundo en la posición.

| | ANTERIOR (fecha, momento) | ACTUAL | EXPLICACIÓN (si se presentan modificaciones) |
|---|--------------------------------------|---------------|---|
| Posición /objetivo propio | | | |
| Posición /objetivo contrario | | | |
| Otras posiciones relevantes | | | |

En la mayoría de los casos, los cambios se anunciarán de manera abierta solo si se ha producido un cambio drástico en la posición del actor, a partir de cambios en la correlación de fuerzas al interior del propio actor (nuevo liderazgo, cambios en la jerarquía de las unidades de tomas de decisión) o si los actores principales opuestos llegan a establecer un acuerdo (en donde se enfatizará en los logros y beneficios alcanzados, relegando a un segundo plano, aquello que queda pendiente, particularmente lo que la otra parte no ha cumplido).

- Los actores en ese sentido, pueden llegar a la conclusión que se han venido adoptando posiciones y persiguiendo objetivos "equivocados", al hacer notar que tal o cual posición u objetivo no se puede lograr y que se han apartado de principios elementales.
- Los cambios en las prioridades son los que ocurren con mayor probabilidad. Por ejemplo, los actores pueden coincidir eventualmente en que la mutua sobrevivencia es preferible al continuo peligro de destrucción. Los costos de continuar y mantener el conflicto abierto, pueden sobrepasar los beneficios.
- Las posiciones y los objetivos pueden cambiarse también cuando uno de los actores se da cuenta que sus demandas son excesivas y sobredimensionadas. De hecho esta parece ser la razón más común para reducir demandas.

Al principio, generalmente las demandas de un actor pueden ser muy generales, en la medida que se espera una rápida victoria, pero cuando el conflicto enfrenta a un actor muy fuerte y se prolonga demasiado -con sus res-



pectivos costos y desgastes- algunas reivindicaciones son abandonadas, presumiblemente en favor de las que el actor considere como las más esenciales.

El procedimiento inverso es, por supuesto, también posible: en lugar de aferrarse de manera intransigente definida y muy particular, el actor puede hacer posible una salida al conflicto y un acuerdo incluyendo objetivos adicionales.

En el caso de los bosques, la justificación clásica (en el cambio de objetivos) suele ser tal vez que la "combinación adecuada" se ha alcanzado.

El compromiso y la transacción involucran un dar y un quitar y en su forma más compleja, un "trato por paquete" implica tantos elementos distintos que resulta imposible para los mismos actores (sin mencionar a los que están afuera) averiguar quién ha ganado y quién ha perdido.

Por consiguiente, los principales actores podrán decir que la "mezcla o combinación correcta" se ha alcanzado y esto puede ser cierto si el acuerdo demuestra que es durable.

Las ideas de colores para pensar creativamente vs. entorno

El segundo paso, es un ejercicio que implica recuperar la capacidad de pensar y analizar el contexto del conflicto, con otras dimensiones humanas, generalmente subestimadas o desechadas dentro del racionalismo y la lógica occidental. Aquí, es muy enriquecedor el enfoque de género e intergeneracio-

nal. Es decir, que los grupos que van a participar estén divididos –de todos modos- entre hombres y mujeres, super-adultos y jóvenes.

Para ello, todos los participantes de la reunión –a base de unas cintas, retazos de tela o papeles de colores- toma 6 de cada una a la que les corresponde un significado, como en el ejemplo siguiente:

| COLOR | DIMENSIÓN CENTRAL | SIGNIFICADOS ASOCIADOS |
|--------------|--|---|
| BLANCO | CONOCIMIENTO, CREATIVIDAD | Neutralidad, manejo de información, datos |
| ROJO | PASIÓN, FUEGO, CALOR, SENTIMIENTOS, INTUICIONES, PRESENTIMIENTOS | Impresiones subjetivas, acorazonadas, gustos, intuiciones |
| NEGRO | CAUTELA, SEVERIDAD, CONTROL DEL PROCESO | Reducción de riesgos, combate la corrupción e ilegalidad |
| AMARILLO | LUZ DEL SOL, VISIÓN LÓGICA Y POSITIVA | Énfasis en la factibilidad, búsqueda de beneficios y ventajas con una base lógica. |
| VERDE | VEGETACIÓN Y CRECIMIENTO ABUNDANTE | Otras formas de vida, ideas nuevas (inéditas) |
| AZUL | CIELO, VISIÓN PANORÁMICA Y EN PERSPECTIVA | Control, monitoreo y seguimiento de los procesos |

El ejercicio se lo hace dentro de un tiempo ilimitado, dándosele –según los casos- un tiempo mínimo de 30 minutos al desarrollo de cada tipo de colores, así por ejemplo, cada grupo de ideas trata de pensar única y exclusivamente en torno a ese componente. No puede trabajarse más de un color al mismo tiempo. **TODOS/AS TRABAJAN AL MISMO TIEMPO EN UN MISMO COLOR.** No debe por lo tanto, mezclarse los colores (ergo la discusión). Se trata de estimular los beneficios de pensar en un tipo de ideas, incluyendo en un determinado momento, la expresión de los sentimientos y las intuiciones aún en las circunstancias más formales, serias y rígidas que rodean a muchos conflictos.

En el caso del color azul, es un tipo de ideas que se usa básicamente para definir las nuevas agendas, señalando los próximos pasos que hay que dar para seguir afinando las estrategias del conflicto. Exige de manera permanente conclusiones, resúmenes y decisiones. De alguna manera es un color de ideas que puede comentar el resto de ideas, y determinar si éstas son muy repetitivas o caducas o inapropiadas y solicitar que haya una mayor presencia de ideas verdes que son creativas por esencia. En otros términos, las ideas azules permiten pensar sobre el pensamiento del conflicto mismo.

Secuencialmente entonces se puede colocar un ejemplo de cómo se desarrollan estas ideas, tratando de que en cada caso, hayan aportes y sugerencias que enriquezcan este ejercicio, colocando, por ejemplo, nuevas dimensiones con sus respectivos colores y significados, en caso de que se considere relevante hacerlo.



EJEMPLO DE SECUENCIA LIBRE DE UN DIÁLOGO DE IDEAS DE COLORES (ESQUEMA REFERENCIAL)

| COLOR | TIEMPO | ACTIVIDAD |
|--------|--------|---|
| BLANCO | 120' | <p>Se concentra en un debate en torno al problema de información, donde surgen interrogantes tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué información tenemos respecto al problema asociado al conflicto socioambiental? ¿Qué información disponemos del otro actor? ¿Cuánto conocemos a los reguladores? ¿Qué información contamos de los marcos legales? ¿Qué información importante nos falta? ¿Qué información nos gustaría que existiese? ¿Cómo obtendremos la información que nos falta? <p>NOTA: Mientras se discuten las ideas blancas, se deja de lado cualquier otro razonamiento, argumento o comentario. Se concentra 100% en el tema de la información. No hay autorización para ningún otro tipo de idea que no sea la calidad y cantidad de información, así como su manejo.</p> |
| ROJO | 60' | <p>Es el momento de expresar intuiciones, sentimientos, acorazonadas, incluso emociones de pasión, furia, alegría, miedos, temores, sueños, esperanzas. Al respecto, se pueden agrupar estas ideas en temores, intuiciones, acorazonadas, disgustos, etc. Todas las ideas se pueden incorporar en el seguimiento y monitoreo de la situación.</p> <p>NOTA: El rojo da autorización para expresar –sin necesidad de justificar– las esperanzas, acorazonadas, intuiciones y emociones existentes en el grupo de decisores y estrategias de la organización. Muchas veces las intuiciones son juicios muy complejos, basados en experiencias y saberes locales muy importantes. Pero también hay que advertir que muchas intuiciones y emociones se caracterizan por su distorsión y subjetivismo que puede –en casos de una excesiva confianza en ellas– llevar a severas equivocaciones.</p> |

| COLOR | TIEMPO | ACTIVIDAD |
|----------|----------------|---|
| NEGRO | 120' | <p>Se concentra en las precauciones que hay que tomar, las previsiones, cautelas y cuidados, considerando los riesgos ya identificados anteriormente. Hay interrogantes como:</p> <p>¿Cuáles son los principales riesgos identificados en la participación del conflicto?</p> <p>¿Cuáles amenazas son las más visibles y presentes?</p> <p>¿Cuáles acciones planteadas estarían reñidas con la ley e implicarían riesgos?</p> <p>¿Por qué tales acciones son inconvenientes? (si se consideran así a ciertas acciones/operaciones planteadas?)</p> <p>NOTA: Las ideas negras asumen un papel importante, de considerar los altos riesgos y eliminar acciones que puedan generar más problemas que soluciones (mayores costos y riesgos que beneficios). Sin embargo, el exceso de crítica y negativismo de estas ideas –mal planteado- puede afectar la creatividad del grupo.</p> |
| AMARILLO | 60'' | <p>Las ideas amarillas se basan en el reconocimiento de posibilidades, con fundamentación empírica (de la realidad) y lógica. Busca maximizar los beneficios, basados en potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. Las interrogantes pueden ser:</p> <p>¿Cómo podemos aprovechar las circunstancias para fortalecer las alianzas?</p> <p>¿Cómo podemos usar el apoyo X o Y (si es que existe) para favorecer nuestros intereses?</p> <p>¿Qué acciones y operaciones demandan altos costos y cómo se podrían optimizar las estrategias de acción?</p> |
| VERDE | 180' | <p>Se trata del espacio EXCLUSIVO para las ideas inéditas y totalmente nuevas. Se trata de generar alternativas adicionales a las ya planteadas, a fin de asegurar posibilidades e hipótesis.</p> <p>¿De qué otras maneras podemos lograr nuestros objetivos?</p> <p>¿Qué sucedería si la consulta, toma de decisiones y acciones de la organización se las hace de manera totalmente distinta?</p> <p>¿Qué recursos materiales nuevos podemos plantear en el soporte de las acciones para transformar el conflicto?</p> <p>¿Qué alianzas y escenarios nuevos podríamos considerar dentro de nuevas propuestas?</p> |
| AZUL | Todo el tiempo | <p>A cargo especialmente del facilitador. Se encarga de supervisar el proceso de debate-discusión y posibilita una renovación, ajuste y mejora continua de las agendas establecidas.</p> <p>¿Qué aspectos no se han abordado todavía?</p> <p>¿Cómo contribuyen todas las discusiones al proceso de fortalecimiento organizativo y de manejo del conflicto?</p> <p>¿Cuáles ideas y sugerencias surgen para fortalecer la discusión y reflexión frente al conflicto?</p> |

Cada una de las respuestas individuales se van colocando en la segunda columna de la siguiente matriz (IDEAS INICIALES), lo cual nos posibilita rastrear, intuir, conocer, expresarnos frente al contexto cierto e incierto que se enfrenta, a propósito del conflicto y destacar las ideas más importantes al final, desechando aquellas que no se consideran trascendentes.

| COLORES | IDEAS MENOS IMPORTANTES | IDEAS INICIALES | IDEAS IMPORTANTES |
|----------|-------------------------|-----------------|-------------------|
| BLANCO | | | |
| ROJO | | | |
| NEGRO | | | |
| AMARILLO | | | |
| VERDE | | | |
| AZUL | | | |

3. Diseño de estrategias frente a posibles diálogos y negociaciones

Quien piensa poco se equivoca mucho.

Leonardo Da Vinci

La negociación no tiene por qué ser una subasta del sufrimiento, sino al contrario, debe ser entendida como un proceso de diseño en que se plantean nuevas alternativas.

Como hemos analizado en la parte uno de la Guía, se hace cada vez más inadecuada la separación entre dos únicas partes contrapuestas, y cada vez más insuficiente la visión dicotómica de los conflictos. Coqueteando con la lógica, se puede decir en relación a los conflictos, que mientras la visión diádica se concibe dividida en dos únicos actores, de las que uno excluye al otro, y nada entre ellos se interpone (*el Tercer excluido*), una visión triádica considera la existencia de un espacio intermedio en el que caben actores y posiciones que no se corresponden exactamente a ninguno de los dos actores centrales (*el Tercer incluido*). La figura del **mediador** por tanto tiene que enmarcarse en esta segunda posibilidad.

Distinto del Tercero Incluido, es el *Tercero incluyente*. El Tercero incluido busca un espacio entre los dos opuestos, e introduciéndose entre el uno y el otro no los elimina, sino que los aleja, impide que se toquen y que, si se tocan, lleguen a las manos, o impide la alternativa drástica y consiente una tercera solución al conflicto.



El *Tercero incluyente* tiende a ir más allá de los dos opuestos, englobándolos en una síntesis superior y por lo tanto, anulándolos como tales: dicho de otra manera, haciendo de ellos en lugar de dos totalidades en las cuales cada una excluye a la otra, y como el anverso y reverso de la medalla no visibles simultáneamente, dos partes de un todo, de una totalidad dialéctica.

Por eso es necesario retomar en este punto los resultados logrados en el **Flujograma de actores y grupos de interés**.

- Hay que tomar en cuenta que en cada uno de los actores y alianzas hay que visualizar la existencia de fracciones y corrientes internas y el peso real que unas y otras tienen en las tomas de decisión de los actores frente a los conflictos.

| | QUIÉNES DECIDEN | VARIABLE DEL CONFLICTO BAJO SU CONTROL |
|----------------------------|------------------------|---|
| ACTORES PRINCIPALES | | |
| ACTORES SECUNDARIOS | | |

- **Ejemplo:** Veamos en el caso de los conflictos disimétricos la relación Más fuerte/Más débil (dominantes y dominados). Más fuerte (Estado/empresas/ONGs paraestatales o para empresariales) vs. Más débil (Comunidades locales/ONGS/grupos de apoyo popular).
- En el primero podemos distinguir fracciones de intransigentes y conciliadores. Y en el segundo los radicales y los moderados.
- Los intransigentes suelen pertenecer a los núcleos más represivos del bloque Más fuerte autoritario: censores, policía, paramilitares, burocracia judicial. Los estamentos más conservadores y economicistas de las agencias estatales y de las propias empresas.
- Los conciliadores suelen pertenecer a estamentos políticos del propio Estado (congresistas, tecnócratas) mandos medios e incluso algunos ejecutivos (en el caso de las empresas) interesados en fortalecer imágenes "verdes" de sus corporaciones.
- Los radicales suelen ser fracciones minoritarias muchas veces, que pueden estar ubicadas en una escala intermedia de las tomas de decisión de los actores subalternos. Normalmente –siguiendo el ejemplo citado– en ONGs y grupos ecologistas de ciertas tendencias, son opuestos a toda forma de negociación y su estrategia es maximalista.
- Los moderados pueden estar o no en muchos casos, en los niveles máximos de decisión. Aunque esto resulta relativo al momento de enfatizar en la importancia de las decisiones consultivas y participativas (ejemplo, el peso de las asambleas en las comunidades rurales). Lo cierto es que los moderados son los portadores y el eje de la propuesta no violenta de manejo de conflictos.
- Un manejo y tratamiento no violento de los conflictos solo puede ser el fruto del acercamiento y entendimiento entre las fracciones moderadas del bloque más débil (subalterno o dominado) y los conciliadores del bloque más fuerte (dominante).



El manejo y transformación del conflicto es posible si:

1. Los moderados y los conciliadores consiguen llegar a un acuerdo para instaurar un modelo alternativo de control, uso y manejo de los recursos naturales (tomando como referente las necesidades de las comunidades locales y la preservación de los ecosistemas).
2. Los conciliadores pueden obtener el consentimiento de los intransigentes y logran neutralizarlos.
3. Los moderados son capaces de controlar, acordar y subordinar a los radicales.

Las dos últimas condiciones son lógicamente previas, puesto que determinan el conjunto de salidas posibles al alcance de los conciliadores y los moderados. Cualquier base de acuerdo que alcancen deberá poder inducir a los intransigentes y disuadir a los radicales de una movilización en favor de una transformación más profunda. El peso político de moderados y conciliadores radica precisamente en su capacidad para subordinar a las fracciones de intransigentes y radicales.

Al respecto se abre el siguiente cuestionario:

¿Quiénes son los grupos radicales y moderados, intransigentes y conciliadores en los distintos actores principales involucrados?

Las respuestas se la va colocando en la siguiente matriz:

| ACTOR | MODERADOS | RADICALES | INTRANSIGENTES | CONCILIADORES |
|-------|-----------|-----------|----------------|---------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Este proceso es uno de los más complejos, pues implica precisamente emprender una intervención en los conflictos intra o inter-comunitarios e intra o inter-institucionales (caso de las empresas y agencias estatales), pues no solo afectan la dinámica interna de los actores, sino que pueden trascender a un ámbito más amplio, en el cual no sea factible procesarlos ni encausarlos.

Los moderados en ese sentido deben obtener unas condiciones tolerables para los radicales o, si no logran obtenerlas de los conciliadores, deberán dejar la situación en manos del aparato represivo un grado de poder suficiente para intimidar a los radicales. Los moderados necesitan, por un lado, a los radicales para presionar a los conciliadores, pero por otro lado temen que aquellos no acepten el acuerdo alcanzado con los conciliadores. No es de extrañar, pues, que a menudo no se complete el cuadro factible.

¿En qué circunstancias puede alcanzarse un acuerdo capaz de satisfacer todas estas condiciones?

Los conciliadores se enfrentan con la alternativa estratégica de mantener una alianza autoritaria con los intransigentes o bien intentar establecer una alianza más democrática con los moderados. Estos a su vez, pueden aliarse con los radicales para intentar aniquilar a las fuerzas organizadas bajo el bloque hegemónico o pueden negociar con los conciliadores en busca de una salida de compromiso, no violenta y no violenta.

- Si los conciliadores se alían con los intransigentes y los moderados con los radicales, se formarán dos coaliciones contrapuestas que lucharán por imponerse. Si los conciliadores se alían con los moderados y los moderados con los conciliadores, el resultado será un modelo alternativo, no violento, participativo y más abierto de manejo de conflictos.
- Los resultados situados en la no violenta inverso deben entenderse así: si los moderados se alían con los radicales y los conciliadores con los moderados, los conciliadores habrán aceptado el modelo polemial con espacios restringidos de diálogo que resulta de la coalición entre radicales y moderados. Si los conciliadores se alían con los intransigentes y los moderados con los conciliadores, los moderados habrán aceptado un modelo no violento restringido.
- En estas condiciones, existe una estrategia dominante para los conciliadores, a saber: aliarse siempre con los intransigentes. Si los modera-

dos se alían con los radicales, los actores más débiles serán derrotados y el bloque hegemónico más fuerte se mantendrá intacto, resultado preferible para los conciliadores a un modelo no violenta restringido o ampliado -participativo- en coalición de moderados y radicales que no les ofrece ninguna garantía.

Cualquier salida a los conflictos en consecuencia tiene que satisfacer dos condiciones:

- El bloque más débil (subalterno) de las comunidades, puede insistir en procesos de negociación abiertos, participativos, sometidos a controles y consultas amplias, donde la agenda esté centrada en sus necesidades integrales y la preservación de los recursos naturales.
- Los actores requieren garantías para satisfacer un mínimo de intereses fundamentales.

El bloque más débil puede estar dispuesto a ceder posiciones, pero fundamentalmente le interesa ser reconocido.

No se opone a las negociaciones aunque quería tener la oportunidad de satisfacer un máximo de aspiraciones. Obviamente que para llegar a establecer esas alianzas entre conciliadores y moderados, éstos y aquellos requieren de un mínimo de fuerza política y de legitimidad interna dentro de sus respectivos bloques.

Aquí mucho dependerá del compromiso que moderados y conciliadores asuman en torno a las vías no violentas en el tratamiento del conflicto. Si los moderados optan por conceder demasiadas garantías, será una opción muy favorable a los conciliadores. Pero saldrán más perjudicados si se alían con los radicales. Los moderados preferirán un modelo no violenta restringido de tratamiento del conflicto.

| | CONCILIADORES | INTRANSIGENTES | POSIBLE ALIANZA |
|------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| RADICALES | | | |
| MODERADOS | | | |

Examinemos ahora esta estructura del conflicto en su forma más amplia: es decir, supongamos que los conciliadores deciden primero su curso de acción, anticipándose a la respuesta de los moderados. Los conciliadores hacen el siguiente análisis de la situación: si se alían con los intransigentes, el resultado será el mantenimiento del orden establecido, que ocupa el segundo lugar en su orden de preferencias.

Para ellos sería más favorable un modelo no violento, participativo y alternativo de conflictos, pero si deciden negociar con los moderados, estos últimos optarán por una alianza con los radicales, que generaría el peor resultado posible para los conciliadores.

Si se aplican estrategias puras en estos conflictos no existen posiciones de equilibrio.

Solo cuando se haya establecido un acuerdo entre moderados y conciliadores es posible que los radicales tengan la oportunidad de participar en el juego no violento del conflicto. No hacerlo puede llevarlos a perder legitimidad, presencia o simplemente a desaparecer.

Los moderados igualmente no tendrán otra alternativa que insistir en un modelo no violento y participativo de manejo de los conflictos, antes que ceder a las posiciones de los radicales.

El juego que estamos sugiriendo es sin duda mucho más complejo. Estamos considerando paramétrico el comportamiento de los intransigentes. Sin embargo, estos podrían provocar a los radicales, por ejemplo, en un intento de socavar el acuerdo entre moderados y conciliadores.

Estrategia previa a la negociación

La Planificación Estratégica del Manejo de Conflictos por parte de las Comunidades Rurales hace explícita la existencia de otros actores y sus decisores en el conflicto particular donde se pretenden alcanzar ciertos objetivos.

Estos otros decisores, muchos de ellos más poderosos, planifican y actúan desde su propia perspectiva y bajo el estímulo de sus propios propósitos e intereses. La posición que asuman en relación a la estrategia de la comunidad (conjunto de operaciones) puede condicionar el éxito o fracaso del mismo.

El análisis estratégico dentro del proceso de planificación aborda el estudio de las intenciones y capacidades de acción de otros decisores para poder definir estrategias que le confieran viabilidad a la estrategia de manejo de la comunidad.

Pasos del análisis estratégico

1. **Identificación de los decisores** cuyos planes o acciones puedan contribuir a contrarrestar el logro de los objetivos propios.

En este primer paso, la pregunta clave que el decisor comunitario debe plantearse es:

- ¿Cuáles decisores intervienen en la generación, mantenimiento o enfrentamiento del conflicto que estamos enfrentando?

Una vez identificados los decisores relevantes, sería conveniente también precisar el tipo de recurso (organizativos, de poder político, económico) que cada uno de ellos controla para oponerse a apoyar la estrategia y las operaciones del plan elaborado por los decisores comunitarios.

El análisis estratégico en ese sentido es tanto para las operaciones como para las demandas de operación.

La información obtenida puede registrarse en la siguiente tabla:

2. **Identificación de aliados y oponentes**, que tiene como objetivo fundamental identificar y ratificar con quienes se cuenta para ejecutar las operaciones, y demandas de operación. Para el análisis de posiciones se recurre a los conceptos de valor e interés.

| ACTOR | DECISORES | RECURSO CRÍTICO QUE CONTROLA | | | |
|-------|-----------|------------------------------|--------|---------------------|-------------|
| | | INFORMACION | RR.NN. | INFLUENCIA POLÍTICA | MARCO LEGAL |
| | | | | | |



Valor de una operación: Se define como el grado de importancia que un decisor en particular le asigna a una operación.

Para asignar valores a las operaciones puede asumirse la siguiente escala:

A: Alto Valor
M: Medio Valor
B: Bajo Valor

En la asignación de valores es importante considerar:

- Todas las operaciones que planifica un decisor determinado tiene un alto valor para él.
- El valor que los demás decisores le asignan a las operaciones es siempre tentativo. El decisor que realiza el análisis asume la referencia de los "otros actores" y asigna los valores que posiblemente éstos darían a cada operación.

Interés por una operación: Se define como la actitud de apoyo o rechazo que un decisor asume ante una operación. Es el signo que acompaña al valor.

Para la asignación de intereses puede ser válida la siguiente escala:

Interés positivo (+)
Interés negativo (-)
Indiferencia (0)

Un **interés positivo** indica que es importante que la operación se ejecute. Un **interés negativo** indica lo contrario. El grado de importancia está definido por el valor. Por ello, las magnitudes del valor e interés se evalúan conjuntamente.

- **Alto valor positivo (A+):** indica que para el decisor "X" es muy importante que la operación se ejecute ya que favorece sus intereses, objetivos y necesidades. Este decisor constituye un potencial aliado para la operación y seguramente manifestará un fuerte apoyo a la misma.
- **Alto valor negativo (A-):** indica que para el decisor "X" es muy importante que la operación no se ejecute ya que se afectaría directa o indirectamente sus intereses. Este decisor constituiría un potencial oponente y seguramente manifestará un fuerte rechazo a la operación.
- **Los valores medio y positivo y medio negativo (M+ y M-)** tienen el mismo significado de A+ y A- pero más atenuado. En este caso es posible que la operación no afecte intereses vitales, aunque sí importantes.
- **Los valores bajo positivo y bajo negativo (B+ y B-)** expresan que aun cuando la operación podría generar algún tipo de malestar o ligeras satisfacciones para los decisores, su ejecución ni afecta ni contribuye mayormente a sus intereses. En estos casos sólo cabría esperar un débil apoyo (B+) o un débil rechazo (B-).
- **Bajo valor y cero interés (BO)** es un indicador de indiferencia ante la operación.

El valor e interés se analizan para cada operación y para cada decisor. Los resultados de este análisis pueden sistematizarse en la matriz "-valores-intereses-operaciones".

| OPERACIONES | DECISORES | VALORES | INTERESES |
|-------------|-----------|---------|-----------|
| | | | |

Información que puede extraerse del análisis del valor e intereses:

- Identificación de potenciales aliados y oponentes para cada operación. En este sentido se considerarán como potenciales aliados a aquellos decisores que "asignen" Altos o Medios Valores Positivos a las operaciones (A+; M+) y potenciales oponentes a aquellos que "asignen" Altos o Medios Valores Negativos (A-; M-) a las mismas. Para fines prácticos se descartarían (por el momento) los decisores que asignen valores bajos (tanto positivos como negativos), por considerar que carecen de real estímulo para utilizar sus recursos en apoyo o rechazo de la operación analizada. Igual tratamiento se le daría a los decisores indiferentes (BO).
- identificación de las operaciones difíciles dentro del conflicto. Las operaciones difíciles serán aquellas donde al menos un decisor manifieste un fuerte o mediano rechazo (A-; M-).
- Las operaciones consensuales pueden implementarse inmediatamente siempre y cuando el decisor cuente con los recursos necesarios para su ejecución. De otra manera, deberá diseñar estrategias que le permitan acumular los recursos necesarios, lo cual puede implicar la búsqueda de cooperación ante posibles aliados.

3. Manejando las operaciones difíciles

Las operaciones difíciles dentro del conflicto requieren de mayor análisis y por ello constituyen la preocupación central del decisor en el cálculo estratégico.

Por esta razón, resulta a veces conveniente sistematizar la información relativa a las operaciones difíciles dentro del conflicto y la definición de posiciones en torno a ellas, para lo cual puede utilizarse la siguiente matriz:

| OPERACIONES DIFÍCILES | DECISORES INDIFERENTES | DECISORES QUE RECHAZAN | DECISORES QUE APOYAN |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| | | | |

4. Sugerencias para el diálogo y la negociación

En la mayor parte de los casos de conflictos que involucran a comunidades rurales, resulta más ventajoso:

- No intimidar a la otra parte con actitudes hostiles.
- No acorralar a los otros actores opuestos a las comunidades.
- No desequilibrar de entra a la otra parte.
- No priorizar cuánto podemos obstaculizar sus planeas.

El trabajo de los decisores comunitarios en ese sentido tiene que concentrarse en cómo facilitar de la mejor manera posible la cooperación de los otros actores con la comunidad rural.

- Es importante que sepamos qué le vamos a proponer a la otra parte, es decir, definir claramente un contenido.
- Es fundamental medir el alcance, tanto del panorama del conflicto en general, como de los puntos específicos del problema que lo motiva.
- La relación, el nivel de comprensión y aceptación existente entre la comunidad misma y la otra parte.
- Las necesidades de la comunidad como eje de la agenda a proponer, sin dejar de entender los intereses de la otra parte.
- El proceso mismo, es decir, cómo estamos negociando.

Lo importante es que la otra parte, al estar discutiendo la propuesta de la comunidad se sienta segura. Esto significa que daremos más prioridades a lo que la comunidad busca, antes que descalificar las prioridades de la otra parte. Falsamente, muchas veces se supone que es ventajoso colocar a la "oposición" en desventaja, intimidarlos y hacer que se sientan con menos poder.

RECAPITULACIÓN DE INTERESES CLAVE Y NECESIDADES

| INTERESES | NECESIDADES | IMPORTANCIA RELATIVA |
|-----------|-------------|----------------------|
| | | |

No se trata entonces de actuar a la defensiva, demostrando falta de confianza y competitividad. No se trata de ser regateadores competitivos sino negociadores.

¿Qué diferencia existe entre un regateo competitivo y la negociación?

Son dos procesos absolutamente diferentes. Cada uno de ellos parte de supuestos distintos. El regateo parte de supuestos de que no es factible ni viable encontrar un campo de compatibilidad con la otra parte, que no son confiables y que todos son absolutamente iguales (hay mucho de prejuicio y estereotipo en juego).

La negociación de alguna forma se basa en la creación de un entorno seguro, a partir del supuesto de que es posible la existencia de un campo de compatibilidad (de confianza y ayuda mutua) entre actores desiguales.

Hay algunas formas probadas de cómo se puede obtener la cooperación de la otra parte a los fines que la comunidad persigue en un conflicto:

- Cuando la otra parte no le interesa cooperar ni negociar con la comunidad rural y solo pretende imponer las cosas a la fuerza, hay que estar seguros si ese es su patrón de conducta permanente frente a los conflictos. Si es así, significa que las tesis o demandas de la comunidad poco pueden influir en su posición.
- Al mismo tiempo es importante reconocer que si hay una actitud defensiva de la otra parte (y esa ha sido su posición habitual) el decisor comunitario no debe sentirse aludido por tal actitud.
- Hay que evitar caer en los niveles inferiores de un conflicto. Cuando por ejemplo, se lanzan rumores o se asumen actitudes hostiles, amenazantes no hay que responder en el mismo plano. No se trata tampoco de ser complaciente con esa conducta agresiva de la otra parte.



- Ante todo hay que mantener firme una posición y defender el interés básico de las comunidades que se representa. Hay que enfrentar el comportamiento de la otra parte, y hacerle saber -por el medio que sea- los intereses que la comunidad persigue. Se les puede sugerir lo conveniente que sería para ellos si apoyaran las iniciativas existentes en la comunidad en torno al control, acceso, manejo o aprovechamiento de los recursos naturales en disputa.

| NUESTROS INTERESES | OPCIONES/ VIABILIDAD | INTERESES DE LOS OTROS |
|--------------------|----------------------|------------------------|
| | | |

- Si a pesar de todo ello, la otra parte insiste en el juego sucio, llame su atención y ponga en evidencia la situación del conflicto de forma pública y consiga aliados que respalden la posición de las comunidades. La táctica del acorralamiento y la puesta en riesgo de la imagen pública de la otra parte, son dos elementos que de alguna forma presionarán para que deje el juego sucio y decida dialogar.

- Lo importante es que la comunidad y los decidores comunitarios definan un patrón de comportamiento acorde a los objetivos delineados en el Plan Estratégico.
- Cambiar el enfoque las veces que sea necesario, sin perder de vista el interés de la comunidad.

En todo proceso de negociación en conflictos socioambientales se trata con cuatro factores básicos:

- a) El tema esencial del conflicto.
- b) La relación misma entre actores (grado de confrontación e incompatibilidad).
- c) El proceso de negociación (como se relacionan las partes para reducir el grado de incompatibilidad e incrementar el de compatibilidad hasta llegar a un acuerdo).
- d) Los criterios (las normas para el acuerdo).

En ocasiones el **tema esencial del conflicto** es el único que domina un proceso de negociación y en el que se centra todo el interés de las partes. En otras ocasiones, suele concentrarse la atención en **la relación entre las partes**. Hay situaciones igualmente que el acuerdo se transforma casi en una obsesión, dejando de lado los otros aspectos.

La negociación en sí es un proceso que debe tomar en cuenta todos y cada uno de estos factores básicos. A eso se refiere el cambio de enfoque que debe tener un decisor/negociador de la comunidad frente a un conflicto. Es decir, no se trata de darle a uno solo de esos factores la prioridad única y absoluta.

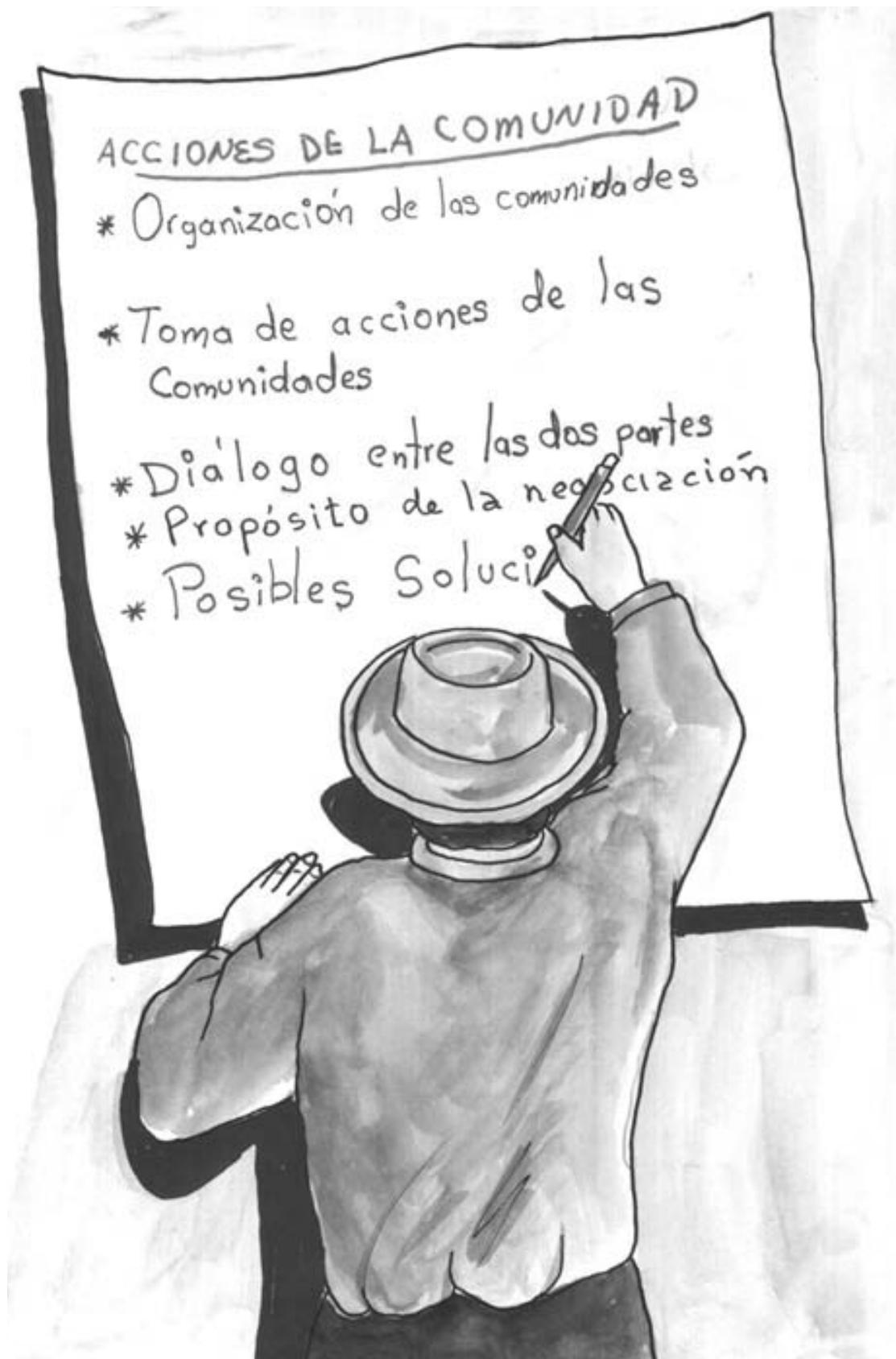
Es importante en ese sentido, retomar el conflicto y el objetivo que la comunidad definió para manejarlo. Parte de la estrategia de la negociación es **preocuparse de una relación colaborativa** con la otra parte. Hay que definir claramente **mecanismos de rendición de cuentas** ante la comunidad, para que estos sean claramente entendidos y no distorsionados.

Hay momentos en la negociación, sobre todo los iniciales en los cuales no es fundamental el problema en sí, o la causa del conflicto, sino **la relación misma con la otra parte**, y específicamente con los delegados que están negociando y con los decidores. Si no se abordan el tema de la relación Actor fuerte vs. comunidades rurales, difícilmente se están creando condiciones favorables para las comunidades locales.

La propuesta de tratamiento de conflictos socioambientales pretende así

Reducir el campo de las incompatibilidades entre actores estructuralmente desiguales, con el fin de generar un campo de compatibilidad, que comprometa a todos a trabajar en función de un objetivo concreto: el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales y el aprovechamiento racional de los recursos naturales, con el fin de garantizar las necesidades de las generaciones futuras y la existencia de las otras formas de vida.

En ese sentido el manejo y específicamente la negociación, consideran centrales a la aceptación que las partes manifiestan para involucrarse en un proceso de construcción de un campo de compatibilidad.



PROPÓSITO GENERAL DE LA NEGOCIACIÓN

| Producto que se espera de la negociación | Propósito concreto de la reunión siguiente |
|---|---|
| Producto tangible de la reunión | <p>Productos para la siguiente reunión</p> <p>Se trata de imaginar lo que para la organización la siguiente reunión (o primera) debería generar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Una lista de opciones para considerarlos después? ¿Un acuerdo de principio? ¿Un proyecto aprobado? ¿Un contrato firmado? ¿Compromisos para los pasos siguientes? <p>Otros...</p> |
| | Fecha de elaboración |

Estrategias de negociación

En ocasiones en un proceso de negociación, las comunidades -sus delegados, negociadores y decisores- necesitan tratar directamente el tema del proceso o de los criterios antes de abordar el problema del conflicto o la relación entre las distintas partes.

Esto se aplica particularmente cuando se negocia con una contraparte poco dispuesta a asumir compromisos y acuerdos, y más interesada en el debilitamiento de la posición de las comunidades.

La negociación con esa clase de contrapartes es como jugar a las cartas con alguien que no le dice todas las reglas del juego y se la pasa cambiándolas a medida que le conviene.

Este tipo de maniobras en los procesos de negociación es fácil de detectarlas tomando en consideración lo siguiente:

- El negociador/delegado/decisor del actor más fuerte, que sostiene que le gustaría apoyar las iniciativas de la comunidad rural, pero que sus superiores -decidores reales- no están dispuestos a aceptar ese cambio de posición o no le permitirían un acuerdo en ese sentido.
- El delegado del actor más poderoso que nunca tiene tiempo para ver a los delegados de la comunidad y que retarda todo y entorpece cualquier acercamiento.
- El negociador que no reconoce la responsabilidad por todo lo que sea poco productivo y funcione mal.
- El decisor de la contraparte que no quiere hablar.
- El "negociador" o delegado de la otra parte que no hace más que atacar y culpar.



- El que insiste que solo hay una sola respuesta y una sola salida al conflicto: la suya.
- El que llega a un acuerdo con los delegados de la comunidad y declaran públicamente su posición, y luego se van y terminan haciendo otra cosa.

Con frecuencia en las negociaciones, el proceso que se utiliza frecuentemente, obstaculiza para alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. En esos casos, debe negociarse el proceso a seguir antes de hablar sobre la relación entre los actores o el contenido específico del conflicto.

Consideraciones clave para la postnegociación

No ha existido ni existe en el mundo entero un sistema en el cual todos los individuos y actores sociales cumplan cuanto se espera o se exige de ellos de un acuerdo.

Puesto que los costes marginales de la vigilancia del cumplimiento de acuerdos suelen ser crecientes, todos los estados toleran y admiten márgenes de incumplimiento de acuerdos frente a conflictos. El mismo Estado comienza incumpliendo acuerdos asumidos. Lo mismo que empresas y organizaciones sociales de diverso género.

Sin duda la inestabilidad de regímenes políticos democráticos en la mayoría de países latinoamericanos está asociado a **la cultura del no acatamiento**.



Y esta cultura es el marco adecuado para que muchos conflictos no encuentren salidas que no sean polemiales o violentas. Más aún generan una enorme inestabilidad si quienes promueven y actúan al margen de los acuerdos (fracciones maximalistas) logran dominar la escena principal y captar recursos materiales y de otro género, para promover los conflictos.

¿Cómo puede operar el acatamiento espontáneo descentralizado en busca del interés de los distintos actores?

Examinemos la situación desde la perspectiva de un actor social concreto: una organización indígena aliada a un grupo de ONGs ambientalistas vs. a las actividades de una empresa maderera (cuyo capital central es transnacional).

- En cualquier momento, los resultados del proceso de manejo de conflictos supondrán ventajas y desventajas para los distintos actores, con una valoración superior de la ventaja (victoria) frente a la desventaja (derrota) ($V > D$). La probabilidad de obtener ventajas y triunfar en cualquier cuestión que se dirima en el futuro que creen tener estos actores.
- Los cursos de acción a su alcance son el acatamiento o el impulso de un nuevo conflicto por vía polemial.
- Podría caerse por tanto, en la tentación de razonar en términos de un equilibrio vacilante: una situación en la cual el apoyo de cada actor social al manejo no violenta de los conflictos dependería del número de

otros actores que también la respalden. Sin embargo, no todos los actores que intervienen en un conflicto son homogéneos ni iguales. No se trata de una cuestión numérica. El marco institucional, entiéndase los valores implícitos en una propuesta de manejo no violento y democrático de conflictos constituye el punto neurálgico para la consolidación de una estrategia metodológica de este tipo.

- Debe tenerse en cuenta que los conceptos de ventaja y desventaja, de victoria y derrota se han simplificado mucho. Cada actor define sus intereses en relación a un amplio espectro de resultados y atribuye un valor a los distintos grados y formas concretas de satisfacción de estos intereses. En consecuencia, la victoria/ventaja y la derrota/desventaja se definen continuamente para perfiles de preferencias multidimensionales. No obstante, no hay motivo para adentrarse en complejidades matemáticas cuando las implicaciones lógicas no varían con respecto al modelo simple.

Los modelos son instrumentos y no artículos de fe. Lo que sugiere un modelo (de simulación y probabilidades en los conflictos) es que en el análisis de cualquier situación concreta deberían tenerse en cuenta los valores que atribuyen los distintos actores a la promoción de sus intereses durante un conflicto y al margen de éste, así como las probabilidades de éxito que cada uno de los actores cree tener.

Una propuesta no violenta del tratamiento de conflicto suscitará un acatamiento generalizado, se impondrá por sí solo cuando todos los actores cuenten con una determinada probabilidad mínima de conseguir resultados favorables bajo ese sistema particular de procesar los conflictos. Esa probabilidad será variable en los distintos actores. Factores económicos, políticos y culturales son determinantes en ello.

En el caso de las empresas o agencias estatales, ¿qué puede llevarles a participar en una propuesta como la que nos convoca a discutir y debatir?

Tomemos el caso de la perspectiva económica. La confianza en la eficacia de una propuesta no violenta de manejo de conflictos puede favorecer el compromiso de acatar sus resultados entre quienes ven escasas probabilidades de triunfar en los conflictos distributivos en el marco de nuestros órdenes políticos, económicos y sociales.

Esto tiene relación con el tema de la formulación de propuestas alternativas de control, uso y manejo de los recursos naturales por parte de las comunidades rurales, cuya concreción dependerá más de la institucionalización de dichas propuestas que de los simples compromisos asumidos en torno a los mismos.

Esta institucionalización de un régimen de procesamiento no violento de conflictos socioambientales entonces, debe apuntar a la eficacia: debe conseguir para los distintos actores involucrados, que incluso perder bajo estos procedimientos resulte más atractivo que un futuro bajo otra vía no violenta, sino violenta y excluyente. Dicho en otros términos, debe significar para los actores la posibilidad de tener una oportunidad razonable de satisfacer sus intereses y necesidades, más allá de las posiciones manifiestas.

En ese sentido, la propuesta si bien busca fortalecer las capacidades de los actores subalternos, requiere de imparcialidad, es decir la protección marginal de todos los intereses en juego. Y también requiere de eficacia.



¿Qué implicaciones desprendemos de todas estas consideraciones para un trabajo práctico?

Existen algunas intuiciones respecto al diseño institucional de un régimen alternativo participativo y no violento de manejo de conflictos en torno a recursos naturales.

- En primer lugar, debe configurarse un marco normativo fuerte en torno al control, uso y manejo de los recursos naturales. La racionalización de los marcos jurídicos, la ampliación e incorporación de normas consuetudinarias presentes en muchos contextos culturales rurales.
- Estas normas deben incorporar las reivindicaciones más importantes de los actores más débiles, así como aquellas que son consideradas centrales desde el punto de vista del Estado y de las empresas. Todos los intereses deben estar representados en la elaboración de las políticas, pero ninguno debería estar en condiciones de bloquear unilateralmente.

Recomendaciones finales para la negociación

- Si la contraparte, los delegados del actor más fuerte, suelen montar escenas e irse, los delegados de la comunidad deben tener definida una agenda de discusión de modo que no le sea fácil a la otra parte evadir el encuentro.
- Cuando la otra parte se mantiene en una posición, y decide no moverla, los delegados de la comunidad no deben cometer el error de encerrarse en su propia posición inicial. Deben poner en evidencia su actitud flexible -con la seguridad de tener los objetivos frente al conflicto completamente claros-.
- Es recomendable en esos casos, emplazarlos el porqué de su posición, para entender los intereses que hay detrás.
- Cuando la otra parte decide estar en silencio, es preferible que los delegados de la comunidad le expliquen que cuanto más tiempo asuma esa actitud, ninguna de las dos partes obtendrá lo que desea.
- Cuando la actitud de la contraparte es hostil, agresiva, llena de ataques y actitudes prepotentes, es importante que los delegados de la comunidad no le sigan la corriente. Debe cambiarse el proceso planteado y preguntársele por qué está tan poco satisfecho, cómo y qué desearía obtener de la comunidad.
- Si la otra parte insiste en considerar sus posiciones como las únicas legítimas y razonables, los delegados de la comunidad deben señalarles clara y enérgicamente que haciendo eso se elimina la posibilidad de elegir entre múltiples salidas al conflicto. No se trata de limitar la elección. Es importante preguntarle si estarían dispuestos a explorar la posibilidad de que existan diversas salidas válidas para el conflicto.
- Si la situación les coloca en una discusión en la que ambas partes justifican su propio comportamiento y se culpan una a la otra, los delegados de la comunidad deben promover la suspensión del proceso en esa dirección, y dar énfasis a la necesidad de exponer argumentos y tesis que sean compatibles.



Al finalizar el cuarto paso, al igual que en los anteriores es fundamental resumir y evaluar los logros y resultados obtenidos en la ejecución de esta parte de la Guía. Existen ya suficientes elementos como para hacer un gran balance del trabajo realizado, y del proceso del conflicto en sí. Algunas interrogantes como las planteadas, pueden resultar útiles al momento de facilitar este momento tan importante:

- √ ¿Qué se aprendió de nuevo sobre la realidad de nuestra organización/comunidad?
- √ ¿Se cumplieron los objetivos y metas trazadas? Señale uno a uno los objetivos cumplidos.
- √ ¿Por qué ciertas metas y objetivos no se pudieron alcanzar?
- √ Sobre la participación, ¿el proceso ha animado y reforzado la participación de todos los sectores de la comunidad y organización?
- √ ¿Las mujeres y los hombres han tenido opciones iguales para discutir, manejar la información, tomar la palabra?
- √ ¿Los talleres han posibilitado que los más jóvenes conozcan mejor su historia, su comunidad, su organización?
- √ ¿Comprendemos ahora de mejor manera el porqué se ha dado el conflicto que hemos seleccionado?
- √ ¿Se cuenta con una propuesta viable de salida al conflicto socioambiental?
- √ ¿Se han analizado suficientemente los riesgos y las dificultades de encontrar una salida al conflicto?
- √ ¿Se ha contado con la posibilidad de que la organización/comunidad hacia el futuro pueda involucrarse en las decisiones que afectan su entorno?
- √ ¿Ha permitido, este cuarto paso, abrir opciones de salida cierta, justa y duradera frente al Conflicto Socioambiental?

4. Resultados y evaluación del cuarto paso

Quinto paso

Seguimiento y evaluación del proceso

**a) Objetivo**

Lograr mantener un control de la información sobre el proceso de tratamiento del conflicto socioambiental, que posibilite a los decisores de las organizaciones y comunidades, a fin de fortalecer su capacidad de orientación y toma de decisiones; y por otro lado, evidenciar de manera objetiva los avances, logros y dificultades o fracasos del proceso, a fin de enfrentar las amenazas y dificultades de manera oportuna y eficiente.

b) Interrogantes centrales

Para el seguimiento y evaluación del proceso de tratamiento del conflicto socioambiental, surgen algunas interrogantes clave:

- a) ¿Se ha cumplido en lo fundamental el objetivo central planteado por la organización?
- b) ¿Se han ejecutado dentro de los tiempos previstos, las operaciones y demandas de operación, con qué resultados?
- c) ¿Han logrado neutralizarse las amenazas y aprovecharse oportuna y adecuadamente las oportunidades planteadas?
- d) ¿Qué aspectos, objetivos y metas no se han cumplido y por qué?
- e) ¿Qué opciones tenemos alternativas para consolidar un proceso favorable a los intereses de las organizaciones y comunidades?
- f) ¿Se han consolidado internamente las relaciones en la organización, durante la participación en el conflicto?
- g) ¿Se han fortalecido lo suficiente las alianzas y redes de apoyo a la causa de la organización?
- h) ¿Cuál ha sido el perfil y rol del/la facilitadora en el proceso?
- i) ¿Se ha promovido la equidad de género en la participación y toma de decisiones durante el proceso de tratamiento del conflicto?
- j) ¿Los más jóvenes han interiorizado la misión y razón de ser su organización?
- k) ¿Se han abierto nuevas opciones y perspectiva de apoyo a los planes, programas y propuestas de las comunidades y organización?
- l) Herramientas y su aplicación.

Para ejecutar este quinto paso, que es permanente a lo largo del proceso de tratamiento del conflicto por parte de la organización se utilizan simultánea y/o sucesivamente tres herramientas básicas:

1. Participómetro, que permite "medir" y tener una idea ilustrada del grado y tipo de participación de las bases y dirigentes de la organización en el proceso, así como de los asesores y/o facilitadores.

2. Monitoreo del proceso, que se plantea como interrogante central si en realidad se avanza hacia los objetivos trazados. Se trata además de comparar el estado actual (situación real) con el estado deseado (planificación), para obtener una descripción de la ruta efectivamente recorrida.
3. Autoevaluación continua, que se refiere a dos aspectos complementarios entre sí, en torno a ampliar la percepción sobre el proceso del conflicto, aprender lecciones de las experiencias y ayudar a un tratamiento del conflicto más favorable y sostenible en el tiempo.

El concepto de participación es bastante difuso en muchos sentidos.

- El facilitador divide a la comunidad en grupos.
- Luego con ellos elabora un "participómetro" de la siguiente manera:

En una cartulina grande o en un papelote, puede definir dos ejes, propios de las matrices: uno horizontal y otra vertical. En el primero coloque las acciones o papeles que cumple la población local de la comunidad, tales como: no participa, escucha y no habla, escucha y habla, critica, decide, opina, no opina, etc., y otras que considere relevantes. En la segunda (vertical) el papel que cumple el facilitador o agente externo, tales como: detecta una necesidad; planifica el trabajo, transmite conocimientos, asesora, capacita, evalúa el trabajo.

1. Participómetro

PARTICIPÓMETRO

| PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN Y/ O COMUNIDAD | | | | | | | |
|---|---------------|--------------------|-----------------|---------|--------|-------|----------|
| FACILITADOR | No participa, | Escucha y no habla | Escucha y habla | Critica | Decide | Opina | No opina |
| Detecta necesidades | | | | | | | |
| Planifica el trabajo | | | | | | | |
| Transmite conocimientos | | | | | | | |
| Asesora | | | | | | | |
| Capacita | | | | | | | |
| Evalúa el proceso | | | | | | | |



- a) Primero cada grupo con tres integrantes puede trabajar con el "participómetro", es decir, la matriz que correlaciona las actividades actuales del agente externo, animador o facilitador y es espacio de participación que provoca en la población.
- b) En un segundo paso, pero siempre con el participómetro, se puede ir recapitando sobre la forma ideal de participación a la cual los facilitadores/o agentes externos aspiran. Ambos pasos pueden ser respondidos preferentemente de forma individual, expresadas en símbolos cuyos estados actuales e ideales pueden ser diferenciados con figuras de distinto color.
- c) En un tercer paso, cada grupo puede elaborar un afiche conteniendo el mensaje de lo que es "la participación ideal", según la perspectiva de esa comunidad.

Finalmente los grupos pueden escenificar su concepto de "participación verdadera", a través de un diagrama puesto en un papelógrafo.

2. Monitoreo del proceso

Para el monitoreo de procesos de tratamiento de conflictos socioambientales, se hace necesario verificar la existencia de indicadores practicables, a fin de que ayuden a obtener informaciones simples y comparables a lo largo del tiempo. Por ejemplo:

Los indicadores no existen ni se formulan de manera aislada, sino que se remiten a circunstancias, preguntas y problemáticas más complejas como los conflictos socioambientales. Es recomendable combinar los indicadores

| OBJETIVOS | INDICADORES (SELECCIÓN) | FUENTE DE CONTROL |
|--|--|--|
| Lograr un mayor fortalecimiento organizativo | Normas claras Recursos propios (presupuestos anuales consolidados y financiados) Personal de apoyo y dirigentes capacitados | Estadísticas y reportes financieros-contables Observación directa Actas, informes y memorias |
| Alcanzar a defender un mejor acceso a los RR.NN. | Ingresos permanentes Disponibilidad de alimentos y materias primas | Estadísticas oficiales Encuestas, entrevistas |
| Reconocimiento del Estado a las demandas locales | Número de convenios, proyectos y programas apoyados por el Estado | Archivos y documentación |
| Mejora de la capacidad de diálogo y negociación | Número de conflictos enfrentados y tratados por la organización | Sistema de información de conflictos socioambientales |

cuantitativos y los cualitativos para poder observar el avance y consecución de los objetivos.

Igualmente es importante contar con indicadores que incorporen la dimensión de género: El papel de hombres y mujeres (y su dinámica cambiante o no) es muy importante de analizar a lo largo del proceso del conflicto.

En ese marco, el monitoreo comienza indagando los resultados del proceso de tratamiento del conflicto.

¿En qué medida se han alcanzado, en el tiempo monitoreado, los objetivos fijados?

| OBJETIVOS CENTRALES | OPERACIONES | RESULTADOS / AVANCES | TIEMPO |
|---------------------|-------------|----------------------|--------|
| | | | |

Luego, en un **segundo momento**, se pasa al monitoreo del proceso de tratamiento del conflicto, donde caben las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se lograron cumplir los objetivos?
- ¿Qué procesos o acciones han sido necesarios para que ciertos objetivos se cumplan?
- ¿Qué capacidades y técnicas de manejo de los conflictos han adquirido durante el monitoreo?



En un **tercer momento**, consta el monitoreo de los impactos de los conflictos, en la vida de la organización y de las comunidades.

Aquí es fundamental enfatizar –como en todo el proceso- el enfoque de las relaciones de género (hombres y mujeres) y etáreas (niños, jóvenes y adultos).

De la comparación repetida entre lo planificado y la realización del conflicto, se pueden sacar ciertas lecciones del avance o grado de tratamiento favorable y constructivo del conflicto que involucra a la comunidad u organización.

Desde el punto de vista del tratamiento del conflicto socioambiental, es muy importante preguntarse la relación existente –a lo largo del proceso- entre lo realizado y el grado de consecución de los objetivos planteados.

Cuando existe una brecha entre lo deseado y el resultado efectivo, es posible plantearse correctivos durante la marcha del proceso.

¿Cuáles son las causas de la existencia de dicha brecha o desvío?

- a) El monitoreo del Conflicto Socioambiental, observa las relaciones interacciones entre las personas y las organizaciones.
- b) Coloca su atención en los procesos de tomas de decisión
- c) Mira la capacidad de liderazgo existente
- d) La capacitación continua y el manejo de la información.

MONITOREO

| NOMBRE DEL CONFLICTO SOCIOAMBIENTAL | | | | |
|---|------------------------|--------------|-------------|---------|
| ORGANIZACIÓN | | | | |
| FECHA DE INICIO DEL CONFLICTO | | | | |
| FECHA DEL MONITOREO RESPONSABLE | | | | |
| ETAPA DEL CONFLICTO | AVANCES/ RESULTADOS | DIFICULTADES | SUGERENCIAS | TIEMPOS |
| Inicial | | | | |
| Maduración | | | | |
| Escalamiento | | | | |

Si en el caso que involucra a la organización y comunidad, se lograron acuerdos, hay que monitorear si se han cumplido dichos acuerdos o no.

MONITOREO DE ACUERDOS Y CONVENIOS ESTABLECIDOS

| FECHA DE INICIO DEL CONFLICTO | | | | |
|---|------------------------|------------------------------|-------------|---------|
| FECHA DEL MONITOREO RESPONSABLE | | | | |
| ACUERDOS ESTABLECIDOS | AVANCES/ RESULTADOS | DIFICULTADES/ OPOSICIONES | SUGERENCIAS | TIEMPOS |
| | | | | |
| | | | | |

3. Autoevaluación continua

El proceso de autoevaluación y evaluación no es lineal sino circular. Hay tres preguntas centrales en el círculo de la autoevaluación:

- ¿Qué se quiere evaluar en relación al conflicto socioambiental?
- ¿Cómo se va a proceder?
- ¿Qué se quiere evitar y a cuáles amenazas y/o debilidades se le teme?

| VARIABLE | INDICADOR | RESULTADOS | DIFICULTADES |
|-----------------------------|-----------|------------|--------------|
| Institucionalidad | | | |
| Negociación | | | |
| Establecimiento de alianzas | | | |
| Manejo de información | | | |
| Marco normativo | | | |



RECOMENDACIONES FRENTE A INCUMPLIMIENTOS Y DIFICULTADES

| INCUMPLIMIENTO DIFICULTADES | RECOMENDACIONES | RESPONSABLES | TIEMPOS |
|--|------------------------|---------------------|----------------|
| | | | |

INDICE

| | |
|--|----|
| Agradecimiento..... | 5 |
| Presentación..... | 7 |
| Prefacio..... | 9 |
| ¿De dónde surge esta Guía? | 11 |
| ¿Cuál es el propósito de esta Guía?..... | 14 |
| ¿A quién va dirigida la Guía?..... | 15 |
| ¿Como esta organizada la Guía?..... | 15 |
| ¿Qué partes utilizar de esta Guía y en qué orden?..... | 16 |

PRIMERA PARTE**ELEMENTOS TEÓRICOS PARA COMPRENDER LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

| | |
|--|-----------|
| 1. Dimensiones de los conflictos | 19 |
| Preguntas /Sugerencias | 24 |
| Para consultar | 24 |
| 2. El proceso de un conflicto..... | 25 |
| Una panorámica de problemas ambientales y conflictos | 29 |
| Preguntas /Sugerencias | 32 |
| Para consultar..... | 32 |
| Recuerde | 2 |
| La diacronía y la sincronía de un conflicto | 34 |
| Preguntas /Sugerencias | 36 |
| 3. Los involucrados en los conflictos | 38 |
| Analizando los actores y grupos de interés | 38 |
| Los actores en los conflictos ambientales | 40 |
| Actores | 40 |
| La incertidumbre en la gestión de conflictos | 43 |
| Partes del conflicto..... | 45 |
| Dilema del prisionero..... | 46 |
| Preguntas /Sugerencias | 46 |
| Para consultar..... | 46 |
| 4. Los valores, los intereses y las percepciones en los conflictos..... | 47 |
| Las posiciones | 47 |
| Los intereses | 48 |
| Los conflictos | 48 |
| Las necesidades | 49 |
| Preguntas /Sugerencias | 51 |
| Para consultar..... | 51 |
| 5. Los escenarios de un conflicto socioambiental | 52 |
| Minería y contaminación entre la Southern Perú Cooper Corporación y la comunidad de Ilo..... | 52 |
| Estados, órdenes ambientales y conflictos..... | 58 |
| Preguntas /Sugerencias | 61 |
| Para consultar..... | 61 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6. | Los tipos de conflicto | 62 |
| | Terrenos agropecuarios acosados por la minería en cerro de Pasco, Andes centrales de Perú | 62 |
| 7. | Social, ambiental,socioambiental | 71 |
| | ¿Qué son los conflictos socioambientales? | 72 |
| | Preguntas para la discusión..... | 74 |
| | Bibliografía | 74 |
| 8. | Los conflictos socioambientales y su transformación | 75 |
| | Conflictos intracomunales por el uso y gestión de la tierra, en Sumana, Cusco, Perú | 75 |
| | El análisis del conflicto | 81 |
| | Preguntas para la discusión..... | 82 |
| | Para consultar..... | 82 |
| 9. | El proceso de gestión de los conflictos socioambientales | 83 |
| | La importancia de identificar, conocer y analizar los conflictos..... | 83 |
| | La resolución, el manejo y el tratamiento de conflictos socioambientales | 86 |
| | ¿Qué hacer frente a los conflictos socioambientales? | 89 |
| | Gestión en contextos de enfrentamiento simétrico..... | 97 |
| 10. | Precisiones necesarias en torno a la relación entre conflicto, poder, violencia y cultura | 99 |
| | Poder y control de recursos naturales | 100 |
| 11. | Tratamiento de conflictos socioambientales, democracia y ciudadanía | 102 |
| | Manejo comunitario de conflictos, poder y democracia ambiental..... | 102 |
| | Conflictos interétnicos e intercomunales en el Beni boliviano..... | 104 |
| | Comunidades rurales y prácticas ancestrales de tratamiento de conflictos..... | 106 |
| 12. | El significado de los conflictos socioambientales en el contexto de la globalización | 110 |
| | ¿Conservación o control de recursos? Las estrategias estatales de manejo de los conflictos socioambientales | 111 |
| | Nota sobre gestión local urbana y tratamiento de conflictos..... | 112 |
| 13. | Herramientas participativas de diagnóstico y análisis de conflicto | 116 |
| | Recapitulando, ¿para qué manejar un conflicto? | 116 |
| | Lo participativo, la capacitación y la comunicación en el tratamiento de conflictos socioambientales..... | 117 |
| | El conocimiento desde el facilitador..... | 119 |
| | Acceso, análisis y presentación de información | 120 |
| | La capacitación como un proceso. Las fases en un proceso de capacitación | 121 |
| | Determinando las necesidades de capacitación | 121 |
| | Para consulta permanente | 122 |

SEGUNDA PARTE
MANUAL DE CAMPO PARA ANALIZAR Y DECIDIR FRENTE
A LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

| | |
|---|-----|
| Nota introductoria | 129 |
| La organización de los talleres..... | 131 |
| Los pasos | |
| <i>Primer paso</i> | |
| Análisis y diagnóstico participativo de la situación | 143 |

| | |
|---|------------|
| Dinámicas de animación..... | 144 |
| Sociodrama | 145 |
| Mapeo histórico | 152 |
| Calificación y selección de los conflictos..... | 154 |
| Resultados y evaluación del primer paso | 158 |
| <i>Segundo paso</i> | |
| Definición de opciones frente a la situación..... | 159 |
| Flujograma de actores y grupos de interés..... | 161 |
| Foda de la organización..... | 169 |
| Diseño de operaciones direccionales | 172 |
| <i>Tercer paso</i> | |
| Planeación de estrategias de acción..... | 175 |
| La excursión al futuro..... | 177 |
| Diseño de operaciones tácticas | 187 |
| Diseño de demandas de operación..... | 189 |
| Resultados y evaluación del tercer paso | 195 |
| <i>Cuarto paso</i> | |
| La participación en el proceso de transformación del conflicto | 196 |
| Disernimiento de valores..... | 197 |
| Reconocimiento de escenario en juego | 200 |
| Diseño de estrategias frente a posibles diálogos y negociaciones | 206 |
| Resultados y evaluación del cuarto paso | 227 |
| <i>Quinto paso</i> | |
| Seguimiento y evaluación del proceso | 228 |
| Participómetro | 229 |
| Autoevaluación continua..... | 234 |