

# Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfn)



National Forest Programme  
**FACILITY**  
*nurturing the process*



# Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfn)

**Autora: Antonia Engel**

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica  
Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión  
FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia  
o por correo electrónico a:  
copyright@fao.org

© FAO, 2012

*La foto de la portada es cortesía de Antonia Engel*

# Prefacio

El conflicto entre las partes interesadas sobre el acceso, el control o la propiedad de los recursos forestales es uno de los principales impedimentos para lograr resultados sostenibles en el sector forestal. Esto puede determinar la pérdida de ingresos, el empleo, los ingresos públicos y los servicios ambientales. Las tradiciones, las costumbres, las normas, las leyes y las políticas relacionadas con el acceso, el uso y la ordenación de los recursos naturales, tienen por objeto poner orden y previsibilidad en las situaciones donde existe competición e intereses en conflicto – aun dentro de las comunidades.

El conflicto, en sus diferentes formas, a menudo es inevitable e ineludible, por lo cual los especialistas en cuestiones de recursos naturales se ven cada vez más implicados en la mediación de conflictos entre las diversas partes interesadas.

Resolver los conflictos de manera colaborativa ayuda a fomentar la confianza y a fortalecer los canales de comunicación entre las diferentes partes. Esto genera soluciones inclusivas que surgen de puntos de vista más amplios de las partes interesadas y por tanto ayuda a esclarecer las políticas, las instituciones y los procesos que reglamentan el acceso a los recursos naturales o su control.

La FAO y el Facility para los programas forestales nacionales han elaborado, en estrecha colaboración con las partes interesadas de varias partes del mundo, un módulo de capacitación sobre la gestión colaborativa de los conflictos. La capacitación está diseñada para mejorar la aplicación de los programas forestales nacionales (pfn).

El presente manual sirve como herramienta para los encargados de la gestión de conflictos con el fin de que puedan abordar los conflictos relacionados con las políticas forestales centrándose en las formas colaborativas de gestión de controversias públicas en la formulación de políticas forestales. Asimismo, brinda una práctica “hoja de ruta” para la planificación, el diseño o la ejecución de la resolución colaborativa de los conflictos. Además, el manual reconoce la gran diversidad de contextos, objetivos y acciones de los programas forestales nacionales en todo el mundo y como tal, no ofrece recetas ni soluciones prefabricadas. La publicación tiene por objeto aclarar el proceso general de la gestión colaborativa de los conflictos y describe importantes estudios para la gestión de conflictos.

Es nuestra esperanza que esta publicación pueda fortalecer el entendimiento del conflicto y el modo en que éste puede ser gestionado sistemáticamente para la consecución de programas nacionales forestales más eficaces.

Eva Müller  
Directora

Departamento Forestal de la FAO



Jerker Thunberg  
Gerente

Facility para los programas forestales nacionales



# Agradecimientos

Esta publicación ha sido elaborada con la contribución de una serie de iniciativas de capacitación organizadas por la FAO y el Facility para los programas forestales nacionales, en colaboración con otros asociados, principalmente el Centro Regional de Formación Forestal Comunal para Asia y el Pacífico (RECOFTC) en Bangkok y el Centro Africano para la Solución Constructiva de Controversias (ACCORD) en Durban.

La autora desea agradecer a todas las personas que han participado de diferentes maneras, en particular, en la revisión del contenido y en la facilitación de orientación durante todo el proceso de elaboración de la publicación. Un especial agradecimiento a los colegas: Fred Kafeero de la FAO, Susanne Willner de la GIZ, Toon de Bruyn del RECOFTC y Pascal da Rocha del ACCORD que colaboraron con la autora como co-capacitadores y aportaron ideas creativas para comunicar de manera eficaz esta valiosa información.

Un agradecimiento muy especial a todos los miembros del personal del equipo de Políticas Forestales de la FAO y del Facility para los programas forestales nacionales que examinaron el material y proporcionaron sugerencias que ayudaron a mejorar en gran medida la estructura y el contenido de la publicación.

# Índice

<b>Prefacio</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iv</b>
<b>Acrónimos y definiciones</b>	<b>vii</b>
<b>PARTE 1: INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Cómo utilizar este manual</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ¿Qué es un conflicto o controversia?</b>	<b>2</b>
<b>1.3 ¿Qué es la gestión colaborativa de los conflictos?</b>	<b>10</b>
<b>1.4 ¿Por qué se lleva a cabo la gestión colaborativa de los conflictos en los programas forestales nacionales?</b>	<b>11</b>
<b>1.5 El entorno normativo propicio para la gestión colaborativa de los conflictos</b>	<b>13</b>
<b>PARTE 2: UN MARCO PARA LA GESTIÓN DE LAS CONTROVERSIAS PÚBLICAS</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Principios de la gestión colaborativa de los conflictos</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Etapas de la gestión colaborativa de los conflictos</b>	<b>21</b>
2.2.1 Introducción: la fase previa a la deliberación	22
Etapa 1: Analizar el conflicto	23
Etapa 2: Formular una estrategia de gestión de conflictos	25
Etapa 3: Informar a las partes interesadas acerca de su estrategia	28
2.2.2 Búsqueda de acuerdo: la fase de deliberación	29
Etapa 4: Establecer las reglas básicas de la negociación	29
Etapa 5: Estudiar cuestiones e intereses	29
Etapa 6: Especificar las necesidades de información	31
Etapa 7: Priorizar los problemas	32
Etapa 8: Generar opciones	33
Etapa 9: Establecer criterios para evaluar las opciones	34
Etapa 10: Evaluar las opciones	35
Etapa 11: Llegar a un acuerdo	36
Etapa 12: Elaborar un acuerdo escrito	40
2.2.3 Después de que el acuerdo se ha logrado: la fase posterior a la deliberación	43
Etapa 13: Aprobar el acuerdo	43
Etapa 14: Aplicar el acuerdo	43
<b>PARTE 3: PROMOVER EL TRABAJO ORIENTADO AL PROCESO</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Gestión de reuniones eficaces</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Actividades entre reuniones</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Dinámicas subyacentes: los valores, la confianza, el poder</b>	<b>48</b>
<b>3.4 Persuadir a la personas para que hablen</b>	<b>54</b>

---

<b>PARTE 4: UTILIZAR UN FACILITADOR</b>	<b>57</b>
4.1 La función del facilitador	57
4.2 Cuando se debe pedir asistencia	58
4.3 Cualidades de un mediador	59
<b>REFERENCIAS</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
Anexo I: Resumen del análisis de los conflictos	67
Anexo II: Cuadro para el análisis de los conflictos	69
Anexo III: Directrices de la cuestión MAAN	71

# Acrónimos y definiciones

## Resolución alternativa de conflictos

**Resolución alternativa de conflictos** se refiere a los procesos informales de resolución de conflictos en los que las partes se reúnen con un profesional para resolver las controversias de una manera que es menos formal y a menudo más consensual dentro de lo que es posible en los procedimientos judiciales. Las formas principales son la adjudicación, el arbitraje, la conciliación y la mediación. Aunque, a menudo es voluntaria, la resolución alternativa de conflictos a veces es el mandato de los tribunales, los cuales requieren que las partes en conflicto prueben la mediación antes de llevar su caso a los tribunales.

## Gestión colaborativa de conflictos

**Gestión colaborativa de conflictos** es un híbrido de los sistemas sistémico y de la resolución alternativa de conflictos. Incluye una serie de enfoques informales que sólo integra a las partes interesadas o a un ayudante del proceso. Es común a todos los procesos de gestión participativa de conflictos que los grupos de las partes interesadas en competencia u oposición trabajen juntos para alcanzar un acuerdo sobre un tema controvertido. El marco ha sido adaptado para adecuarse a la formulación de políticas ambientales y para mostrar de qué manera las partes pueden avanzar en la gestión de cuestiones controvertidas.

## Consenso

**Una decisión por consenso** es una decisión en la que todas las partes pueden estar de acuerdo. Por tanto, es el mejor acuerdo posible para resolver un conflicto. El consenso no significa que todo el mundo esté igualmente satisfecho con la decisión, sino que todas las partes lo aceptan como la mejor decisión que se ha podido adoptar en ese momento.

## Creación de consenso

**La creación de consenso** se utiliza para resolver los conflictos de cuestiones complicadas en las que intervienen múltiples partes. El enfoque tiene por objeto transformar las confrontaciones antagónicas en una búsqueda cooperativa de información y soluciones que satisfagan las necesidades de todos los actores.

## Convocatoria

**La convocatoria** es la primera etapa en la intervención de los conflictos. Su función, como su nombre lo indica, es llevar a las partes en conflicto a una reunión donde se puedan debatir los problemas y considerar las opciones para la resolución del conflicto. La convocatoria allana el camino para los procesos de resolución de conflictos como la negociación y la mediación.

## Facilitación

**La facilitación** implica ayudar a un grupo de personas a comprender sus objetivos comunes y a lograrlos permaneciendo imparciales en el debate. Un facilitador ayuda a los grupos en la consecución del consenso sobre cualquier desacuerdo, para que tengan una base sólida en la acción futura.

## Encuadramiento

Cada parte en conflicto tiene su propia percepción y comprensión de su programa, la relevancia de los diversos temas, las prioridades, las oportunidades y los riesgos incorporados en las diferentes

opciones. El **encuadramiento** implica el ensamblaje de un conjunto de lentes o filtros a través de los cuales las diversas partes pueden ver un conflicto.

### Mediación

**La mediación** es una forma de ayudar a las partes para hacer frente a fuertes divergencias y para facilitar las negociaciones con el fin de que las partes puedan adoptar decisiones que tiendan a resolver los conflictos.

### Pfn

**Los programas forestales nacionales** son los marcos globales de política forestal para la ordenación forestal sostenible. Los pfn se basan en un amplio enfoque intersectorial para la formulación de políticas, estrategias y planes de acción, así como para la implementación, seguimiento y evaluación de los mismos.

### REDD

El Programa de colaboración de las Naciones Unidas para la reducción de emisiones debidas a la deforestación y la degradación de los bosques en los países en desarrollo es un mecanismo que tiene por objeto crear incentivos para los países en desarrollo a fin de proteger, gestionar y utilizar inteligentemente sus recursos forestales, contribuyendo de ese modo a la lucha mundial contra el cambio climático.

### Iniciativa de Derechos y Recursos

La **Iniciativa de Derechos y Recursos** es una coalición mundial para avanzar en la tenencia de los bosques, las reformas de las políticas y del mercado. La Iniciativa de Derechos y Recursos se compone de organizaciones internacionales, regionales, y organizaciones comunitarias que participan en la conservación, la investigación y el desarrollo.

# PARTE 1: Información general

## 1.1 Cómo utilizar este manual

El manual de *Gestión colaborativa de conflictos* consta de cuatro partes:

### ❖ *Parte I*

Se plantea la pregunta, ‘¿Por qué nos interesa la gestión colaborativa de conflictos en los programas forestales nacionales?’ Se estudia qué conflicto es, por qué las partes interesadas deben participar en la gestión colaborativa del conflicto y cuáles son los beneficios y condiciones.

### ❖ *Parte II*

Se aborda la pregunta: “¿Qué es un marco para la gestión de controversias públicas?” En él se destacan los importantes principios de la gestión colaborativa del conflicto y luego se describe el proceso que consta de tres etapas bien definidas, cada una contiene un número de etapas, tareas y objetivos para lograr un resultado productivo.

### ❖ *Parte III*

Se estudian los desafíos del procedimiento y se proporciona asesoramiento sobre el modo en que se desarrolla la labor del proceso. Sobre la base de la experiencia práctica, esta sección ofrece técnicas para el manejo del aspecto humano del proceso, incluyendo la dinámica subyacente de las controversias públicas, la implementación de reuniones eficaces y la forma de persuadir a las personas poderosas, enojadas o de poca confianza en la negociación con los demás.

### ❖ *Parte IV*

Se examina la función de los facilitadores y se ofrece una lista de comprobación para uso de las partes interesadas en los pfn a la hora de decidir si están dispuestos a contratar los servicios de un facilitador o mediador. El manual está dirigido a funcionarios de diversas procedencias. Puesto que estos usuarios tienen diferentes necesidades, pueden utilizar el manual de diferentes maneras:

### ❖ *Los recién llegados*

Pueden leer el manual como una guía y utilizarlo paso a paso.

### ❖ *Los usuarios avanzados*

Pueden acceder directamente a las secciones antes mencionadas.

*❖ Los expertos*

Tal vez pueden estar interesados sólo en los elementos específicos, a los que se puede acceder fácilmente mediante el índice detallado.

*❖ Las partes interesadas de los pfn en posiciones de gestión*

Tal vez deseen estudiar el manual, así como los ejemplos y los consejos prácticos que ofrece en detalle; la Parte II puede ser especialmente útil.

*❖ Las partes interesadas de los pfn en posiciones de liderazgo*

Puede ser útil para tener una visión general de las condiciones, costos y factores de éxito para la solución de controversias. Es posible que quieran concentrarse en las Partes I y II, y en especial en los capítulos 1.4 y 1.5.

*❖ Para todos los usuarios*

El manual puede ser útil como un compendio de buenas prácticas.

## 1.2 ¿Qué es un conflicto o controversia?

En primer lugar, la respuesta directa: los conflictos o controversias<sup>1</sup> se presentan cuando las personas perciben que sus objetivos, necesidades, intereses o valores se ven amenazados. Este puede ser el resultado de un desacuerdo, pero está claro que va más allá de la mera diferencia de opiniones. En el sector forestal éstas son la expresión de los valores y las prioridades diferentes de las personas en cuanto al uso de los recursos forestales.

Los conflictos existen en todas partes y no son necesariamente negativos. De hecho, los conflictos son necesarios para lograr el cambio. Por lo tanto, un conflicto puede ser positivo, negativo o neutral. No es invariablemente disfuncional o la causa de consecuencias destructivas. El modo en que los conflictos se desarrollan depende en gran medida del modo en que se gestionan. Se puede hacer mucho para prevenir los conflictos, afrontando sus causas subyacentes en una etapa temprana, evitando de este modo que tomen un rumbo violento o destructivo. Esta tarea es cada vez más importante con respecto a las políticas forestales nacionales e internacionales.

Los conflictos relacionados con las actividades forestales son singulares de los países en los que se presentan. Sin embargo, cuando se examinan en todos los países, los conflictos relacionados con los bosques parecen

---

<sup>1</sup> Los términos «conflicto» y «controversia» se emplean como sinónimos en esta publicación, porque la mayoría las personas no reconoce la diferencia entre los dos. Sin embargo, muchos estudiosos de conflictos hacen una distinción entre ellos. Es particularmente útil la diferencia señalada por John Burton, quien distingue a las dos palabras basadas en el tiempo y los problemas de contención. Burton sugiere que las controversias son desacuerdos a corto plazo que son relativamente fáciles de resolver, mientras que los conflictos son a largo plazo, son problemas profundos que tienen causas profundas y que implican al parecer asuntos no negociables y son resistentes a la solución. Si bien ambos tipos de desacuerdos pueden presentarse independientemente uno de otro, también pueden estar vinculados. Una manera de pensar sobre la diferencia entre ellos es que las controversias a corto plazo pueden existir dentro de un conflicto más grande, más largo.

❖ *Normas y  
reglamentos  
superpuestos,  
competitivos o  
contradictorios que  
rigen la utilización  
de los bosques*

tener raíces comunes. En este capítulo se ofrece una breve descripción de estas causas comunes, así como de las tendencias actuales y los problemas en el sector forestal que están detrás de los conflictos. Estas divergencias suelen ser, pero no exclusivamente, cuestiones de gobernanza:

Los conflictos forestales surgen cuando hay falta de armonía y coordinación competitiva o entre las diferentes políticas – leyes formales e informales y los procedimientos operativos dentro del mismo espacio sociopolítico. Estas políticas pueden tener sus raíces en acuerdos nacionales, religiosos, étnicos, consuetudinarios, internacionales o de otra índole. “La falta de reconocimiento de los derechos colectivos es la principal causa de la pobreza generalizada, el abuso de los derechos humanos, la desigualdad y la exclusión de las políticas. Entonces, quizás no sorprenda que dos terceras partes de los conflictos violentos actuales estén impulsados por las reclamaciones relativas a la tierra y los recursos que han sido impugnadas” (La Iniciativa de Derechos y Recursos [RRI], 2010: página 5).

#### **EJEMPLO: “DEMASIADO PARA MUY POCOS” – ¿DE QUIÉNES SERÁN LOS DERECHOS QUE PREVALECIERÁN EN PERÚ?**

El 5 de junio de 2009, en los caminos secundarios de la selva de la Amazonía peruana hubo un enfrentamiento violento entre manifestantes indígenas y policía militar, que dejó casi cien muertos. La ‘Masacre de Bagua’ atrajo la atención mundial acerca de un grave conflicto relativo a los derechos a los recursos forestales, donde los títulos de propiedad de los grupos indígenas sobre las tierras ancestrales se superponen a casi 45 millones de hectáreas bajo contrato para la explotación de petróleo y de gas (RRI, 2010).

#### **EJEMPLO: LA TENENCIA DE LOS RECURSOS SE CONVIERTE EN UN CAMPO DE BATALLA EN AFGANISTÁN**

El uso de las tierras de pastoreo, con tan sólo el 7 por ciento de tierra fértil, es fundamental para la consecución de los medios de subsistencia de las poblaciones rurales en Afganistán. Si bien el tema de la propiedad feudal de las tierras agrícolas fue tratado parcialmente en las décadas de 1960 y 1970, se dejó sin resolver una cuestión conflictiva relacionada con los derechos a la tierra: ¿Quién es el dueño de los pastizales? Por años, el Gobierno de mayoría Pashtún, ha reclamado los pastizales como propiedad estatal y se les ha reasignado consecuentemente a los nómadas Pashtún. El pueblo Hazara asentado en las tierras las reclamó durante la guerra civil (1978-2001) por considerarlas suyas por derecho consuetudinario. Aunque el Gobierno se ha comprometido a reconocer que al menos algunos pastizales no son de su propiedad, la lentitud con la que ha actuado ha provocado un nuevo frente de guerra: desde el año 2007, los nómadas Pashtún reciben el apoyo declarado de los talibanes. El pueblo Chiíta sedentario de Hazara amenaza con buscar el apoyo de Irán. Cientos han sido asesinados desde 2007, puesto que los pastizales de altura sirven para el pastoreo de primavera y verano (Alden Wily, 2008).

❖ *Planificación no coordinada*

A pesar del mayor reconocimiento de la necesidad de enfoques integrados para la ordenación forestal, muchos organismos nacionales y regionales siguen confiando en enfoques del sector con escasa planificación o coordinación intersectorial. Por ejemplo, un servicio agrícola puede promover la expansión de los cultivos comerciales dentro de los bosques y alrededor de ellos con el fin de aumentar los ingresos sin reconocer la probabilidad de efectos negativos sobre otros usuarios del recurso. La superposición o la competencia entre los organismos pueden determinar la incapacidad colectiva para conciliar las necesidades y las prioridades de todas las partes interesadas.

❖ *Intercambio de información insuficiente o inadecuada*

La falta de información sobre las intenciones de los organismos de planificación puede causar desconfianza y celos y aumentar la probabilidad de conflictos.

Las organizaciones no sólo enfrentan las limitaciones financieras sobre el personal y el equipo, a menudo carecen de los conocimientos especializados necesarios para anticipar y gestionar los conflictos que surgen en el curso de sus actividades.

❖ *Escasa identificación y consulta limitada con las partes interesadas*

Las partes interesadas son personas que poseen un interés económico, cultural o político o influencia sobre un recurso. Es posible que necesiten los recursos para la consecución de los medios de subsistencia, las actividades comerciales, la conservación, el turismo o por razones culturales como el uso de los sitios sagrados. Los conflictos pueden presentarse debido a que las partes interesadas no están correctamente identificadas o porque se niegan a reconocer el interés de un grupo en un recurso.

❖ *Reforma de las políticas forestales y cambios en la implementación de las políticas:*

Si bien son necesarios, los cambios de las políticas suelen causar conflictos entre los grupos de interés, sobre todo cuando dan lugar a la transferencia de los derechos y beneficios de un grupo a otro. El contexto de desarrollo más amplio en el que las políticas forestales se llevan a cabo se caracteriza por varios acontecimientos mundiales que probablemente agravan los problemas existentes y activan otros nuevos. Estos incluyen:

❖ *Adquisiciones en gran escala de tierras internacionales*

Los pequeños productores siempre han enfrentado la competencia por la tierra de la cual depende la consecución de sus medios de subsistencia. Los cambios en la demanda mundial de los alimentos, la energía y los recursos naturales, junto con la liberalización de los regímenes de comercio, están aumentando la competencia por la tierra y los recursos forestales.

Con algunos acuerdos que suponen cientos de miles de hectáreas<sup>2</sup>, estas inversiones han sido calificadas por los medios de comunicación como “acaparamiento de tierras ‘o’ fiebre de la tierra”. Estas definiciones tal vez son demasiado simplistas, ya que estas adquisiciones de tierra tienen el potencial de suministrar inversiones muy necesarias en la agricultura y las zonas rurales pobres de los países en desarrollo (IIMAD, 2009), pero también suscitan preocupaciones sobre el impacto que pueden provocar sobre la población local pobre. Además de correr el riesgo de perder el acceso y el control sobre la tierra de la que dependen, la privación de la tierra ha sido históricamente uno de los principales desencadenantes de conflictos y de guerra civil abierta (Wily, 2011). Esto ha sido demostrado en el estudio de importantes conflictos civiles desde 1990 (Alden Wily 2009c). En el 73 por ciento de los casos, la causa detonante fundamental del conflicto era la disputa acerca de los derechos sobre la tierra, particularmente entre los gobiernos y sus pueblos, que incluían casos tan diversos como los de Guatemala, Aceh, Sudán y Afganistán (Van Hemert de 2004; Fan de 2006; Alden Wily 2008; Robson 2006). Asimismo, se observó que, aun cuando este no hubiera sido el caso, precisamente las cuestiones sobre la tierra se convirtieron en las principales políticas y cuestiones de la paz después de que la guerra había terminado (Por ejemplo en el caso de Timor-Leste y Liberia).

#### **EJEMPLO: EJEMPLOS DE NUEVAS ADQUISICIONES DE TIERRAS – COALICIÓN INTERNACIONAL PARA EL ACCESO A LA TIERRA (CIT), 2011**

##### **Ghana**

Según Schoneveld et al. (2010), fueron identificadas 17 empresas comerciales de biocombustibles desde el año 2007, 15 de las cuales de propiedad extranjera, conjuntamente con el acceso a 1,075 millones de hectáreas. Su estudio pone de manifiesto principalmente de qué manera la apropiación de los derechos de las tierras de las poblaciones puede ser tan perjudicial para los derechos de las mayorías, como los casos en que los gobiernos pretenden la propiedad de tierras ancestrales no registradas. La mayor parte de Ghana está constituida por bienes con sistema tradicional de tenencia de la tierra y casi todos los contratos de arrendamiento para la producción de biocombustibles son realizados por los jefes de la comunidad, con

*Continúa en la página siguiente*

<sup>2</sup>A pesar de la crisis financiera mundial, el año 2009 fue un año de acaparamiento de tierras sin precedentes. La competencia por la tierra productiva del mundo – incluidos los bosques – se ha vuelto feroz. Según el Banco Mundial (2010b), “La demanda de tierras ha sido enorme. En comparación con una expansión promedio anual de la inversión de tierras agrícolas mundiales de menos de 4 millones de hectáreas antes de 2008, se anunciaron transacciones en gran escala por valor de 45 millones de hectáreas de tierras agrícolas incluso antes de finales de 2009”. La inversión de las empresas mundiales en las adquisiciones de tierras en los últimos cinco años ha sido estimada en 100 mil millones de dólares EE.UU., con un mínimo de 24,8 millones de hectáreas adquiridas desde el año 2000. Los arrendamientos confirmados que resultaron desde 2007 hasta finales de 2009 estaban en una región de 20 millones de hectáreas en las tierras de unos 33 estados arrendadores, de los cuales sólo uno o dos son países en desarrollo.

el apoyo del Centro de Promoción de las Inversiones de Ghana. Los arrendamientos son de 25 a 50 años, y el alquiler es pagado por los jefes de la aldea. Hasta el momento, sólo una empresa ha pagado una indemnización a los agricultores directamente afectados, pero a la baja tasa de 1 dólar EE.UU. por hectárea por año. Asimismo, los arrendamientos abarcan los terrenos forestales comunales dentro de los territorios que poseen los jefes comunitarios, que ahora están siendo deforestados, reduciendo considerablemente los medios de subsistencia local que se basan en el uso de los productos forestales. En un exhaustivo estudio del sitio se observó que las familias afectadas habían perdido el 60 por ciento de las explotaciones de tierras, los medios de subsistencia, y los ingresos y se habían convertido al pequeño comercio y en algunos casos para sobrevivir habían buscado trabajo en otros lugares.

A nivel local, los períodos de barbecho en las tierras reducidas enormemente se habían eliminado o acortado, proporcionando una baja fertilidad de los cultivos. Asimismo, el estudio reveló que pocas familias afectadas, incluyendo las personas desalojadas, fueron consultadas antes de la apropiación de sus tierras, no obstante algunas personas se mostraron optimistas debido a que hubieran podido surgir algunos puestos de trabajo y servicios útiles.

### **República democrática del Congo**

La Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ, 2009a) menciona tres grandes contratos de arrendamiento, los de ZTE International (China), Eni (Italia), y MagIndustries (Canadá) para las plantaciones de palma de aceite y de eucaliptos por un total de más de 3 millones de hectáreas. Mpoyi (2010) cita seis contratos por un importe de 3,23 millones de hectáreas, de nuevo con la asignación prominente de China, de las cuales 100 000 hectáreas están bajo cultivo activo de la palma de aceite y otras 250 000 hectáreas han sido seleccionadas en las zonas boscosas. Mpoyi (2010) ilustra de qué manera las comunidades que han perdido las fincas públicas de la aldea mediante la concesión estatal a una empresa privada llamada TERRA, están ahora ocupando ilegalmente las tierras adyacentes al Parque Nacional Kundelungu.

### **Mali**

La Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ, 2009b) ha identificado cinco adquisiciones de tierras que interesan inversiones extranjeras, por un total de 130,105 hectáreas. Dos de estos inversores proyectan trabajar con los agricultores locales. Entre las otras inversiones existe un acuerdo de 100 mil hectáreas con Libia para la producción de arroz de exportación en virtud de un tratado bilateral firmado en junio de 2009, que arrienda la tierra, sin costo alguno para Libia por un máximo de 99 años. Esta tierra fue declarada “libre de cualquier restricción jurídica o de propiedad individual o colectiva que dificulte la explotación de la tierra”, habiendo sido registrado como propiedad de Niger Basin Authority algunas décadas antes. Al mismo tiempo, estas tierras son totalmente poseídas, ocupadas, y utilizadas sobre la base del derecho consuetudinario, y de hecho el área representa la zona productora de arroz más importante para los agricultores malienses. Es también una zona ocupada según la estación por los pastores.

❖ *Esfuerzos relacionados con el cambio climático:*

Los acuerdos de cesión con las comunidades locales no fueron obtenidos antes de la concesión a Libia. Según la GTZ, ya se han manifestado los siguientes impactos: el desplazamiento de familias de agricultores locales, la pérdida de tierras agrícolas, las inundaciones de aldeas, la tala de los bosques, el bloqueo de las rutas de trashumancia, la desviación del agua de los campos de los agricultores malienses a los campos arrendados, y la contaminación por polvo en suspensión proveniente de las obras de construcción de la carretera y del canal de Libia. La mano de obra contratada, principalmente de chinos, limita los beneficios del empleo local. La producción de arroz está prevista para la repatriación a Libia. No ha sido prometido ningún pago o compensación por la pérdida de los derechos de uso o acceso a la tierra a los ciudadanos afectados. La resistencia local se está movilizando.

Los conflictos entre las comunidades forestales y las personas ajenas (por ejemplo, los madereros, los mineros y los cazadores) no son un fenómeno nuevo. En los últimos años, los conflictos fueron más limitados en número y de menor duración – con las comunidades forestales rápidamente sofocadas por los poderes externos. Pero las cosas cambiaron en 2009: el carbono forestal no valía mucho para los propietarios de los bosques hasta ese año, cuando los países desarrollados comenzaron a anunciar los objetivos de emisiones y un acuerdo sobre la REDD se convirtió en probable. En el momento en que los inversionistas potentes y los gobiernos nacionales se dieron cuenta del enorme beneficio que se podía obtener de los bosques tropicales remanentes, se provocaron conflictos violentos en los bosques. La lógica jurídica general es que ‘el carbono pasa a los árboles y de los árboles a la tierra’, por tanto ‘el carbono va a los árboles y a la tierra’. Sin embargo, la índole confusa de la tenencia de los bosques en la mayoría de los países hace que esta simple lógica sea ingenua. Los conflictos sangrientos en el Perú y la represión de una insurgencia de larga data en la India son los ejemplos más destacados, pero las controversias locales por los derechos de los recursos que no se tuvieron en cuenta por largo tiempo se han transformado en conflictos internacionales en Afganistán y en el delta del Níger. Estos ejemplos son indicativos de lo que vendrá. A medida que la demanda por el control de los bosques aumente, también lo harán los conflictos violentos sobre estos valiosos recursos (RRI, 2010).

❖ *Tenencia de los bosques*

Entre 2002 y 2008, las tendencias en los datos sobre la tenencia de los bosques revelaron una transición de la propiedad estatal de las tierras forestales hacia un mayor reconocimiento de las tierras de propiedad y administradas por las comunidades, las familias y las empresas privadas. La tasa de transferencia de la tenencia de los bosques de propiedad de los Estados a las comunidades y a las personas varía notablemente entre las regiones, por ejemplo, América Latina que realiza progresos más rápidos que en Asia y África. Esta transición de la tenencia del Estado a las comunidades y a los hogares es a la vez un restablecimiento de los

modelos tradicionales de gobernanza y un desarrollo moderno hacia la gobernanza equitativa, la observancia de la ley y el reconocimiento de los derechos humanos. Como las economías mundiales y locales se acercan entre sí, las poblaciones de los países en desarrollo están exigiendo sus derechos a la tierra y a los recursos. La ordenación descentralizada y la privatización de los recursos forestales es probable que ocasione más conflictos entre los distintos grupos de interés, especialmente cuando las responsabilidades para la ordenación forestal son transferidas a los usuarios locales sin transferencia de acceso acorde a los beneficios (Hobley, 2007).

#### **EJEMPLO: LOS GANADORES SE LLEVAN TODO – COMPRENDER EL CONFLICTO FORESTAL EN LA ÉPOCA DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN INDONESIA**

En Indonesia, los cambios planteados por las reformas y la descentralización también han determinado un aumento de los conflictos. Los conflictos que permanecieron latentes durante años han vuelto a aparecer, y los nuevos conflictos son más abiertos y explícitos. Con la reforma y la descentralización, los gobiernos locales tienen que alzar parte de sus propios ingresos. Esto se suele lograr mediante la concesión de permisos, en lo posible, a pequeñas empresas de explotación forestal. Al mismo tiempo, las reformas han abierto el espacio para que las comunidades locales puedan exigir una parte de los beneficios. La competencia que se origina de la compensación pagada por las empresas de explotación minera y forestal ha provocado disputas por la demarcación entre las comunidades, así como conflictos dentro de las comunidades. Los reclamos conflictivos sobre la tierra y los territorios que se basan sobre la etnia o la historia, han exacerbado el problema. Las políticas inciertas del gobierno, la falta de adecuadas estrategias de resolución de conflictos y la falta de capacidad de los gobiernos y las comunidades locales en la gestión de los conflictos han prolongado la cada vez más encarnizada rivalidad entre los grupos étnicos (Sudana, 2009).

#### ❖ *Gobernanza Forestal*

Las cuestiones de gobernanza más importantes son: definir con claridad la tenencia, el acceso y el uso de la tierra (incluyendo el carbono), fomentar la adopción participativa de decisiones, reducir los conflictos legislativos, mejorar las leyes y reglamentos que rigen los incentivos, fortalecer las salvaguardias sociales y ambientales; elaborar contratos eficaces y justos para los propietarios de tierras con el fin de proteger sus bosques; garantizar la distribución equitativa de los beneficios entre las partes interesadas y controlar la tala ilegal y la corrupción. Enfrentar las causas principales de los conflictos relacionados con las políticas forestales requiere una fuerte atención a la gobernanza forestal.

La mayoría de los conflictos tiene múltiples causas, ya que por lo general existe más de un problema para un conflicto que se presenta. Se puede

❖ *Sumario:*

distinguir entre las cinco principales fuentes de conflicto, como se muestra a continuación en el Círculo de Conflictos (Moore, 2003):

1. Problemas de relación entre las personas;
2. Problemas con los datos;
3. Intereses percibidos o incompatibles;
4. Problemas estructurales, y
5. Valores diferentes.

**FIGURA 1**

Estos problemas pueden surgir a distintos niveles.

En este contexto, la gestión de conflictos es más eficaz cuando se inserta en un proceso político más amplio. Los diferentes intereses sobre un bosque en particular que expresan las diferentes partes interesadas podrían ser una de las causas de los conflictos, sin embargo, este tipo de conflictos suelen tener más factores que contribuyen en las estructuras sociales, económicas y políticas que determinan el uso del bosque.

❖ *Conflictos de relación entre las personas*

Los conflictos se presentan por la presencia de fuertes emociones negativas, interpretaciones erróneas, falta de comunicación o comportamientos repetitivos negativos. Estos problemas suelen originar un conflicto “innecesario” (Moore, 2003), ya que pueden producirse, incluso en ausencia de las condiciones previas para un conflicto (por ejemplo, aun cuando hay recursos suficientes para que todas las partes interesadas acuerden sobre los objetivos y procesos). A menudo, los problemas de relación entre las personas en controversia sobre el combustible pueden llevar a la innecesaria escalada de un conflicto destructivo.

❖ *Problemas con los datos*

Los problemas con los datos se producen cuando las personas carecen de la información necesaria para adoptar decisiones fundamentadas, cuando se interpreta la información de manera diferente o cuando se está en desacuerdo sobre la importancia de los datos. Si bien algunos problemas con los datos se pueden prevenir mediante una mejor comunicación, otros son causados por diferentes personas que poseen información diferente o la interpretan de manera diferente.

❖ *Conflictos de interés*

Los conflictos de interés son causados por la incompatibilidad de los intereses supuestos o reales. Los conflictos de intereses se ocasionan cuando una parte considera que para satisfacer sus necesidades, se deben sacrificar las necesidades del “adversario”. Los conflictos de interés se producen sobre cuestiones esenciales (dinero, recursos físicos, tiempo), cuestiones de procedimiento (el modo en que se han adoptado las decisiones) y cuestiones psicológicas (el modo de percibir la confianza, la justicia, el respeto, el deseo de participación).

❖ *Conflictos estructurales*

Los conflictos estructurales son causados por los limitados recursos o la autoridad, las restricciones geográficas (como la distancia), el tiempo (demasiado o muy poco) y las estructuras organizativas inadecuadas.

❖ *Conflictos de valores*

Los conflictos de valores son causados por la incompatibilidad de los sistemas de creencias supuestos o reales. Los valores son creencias que las personas utilizan para dar sentido a sus vidas. Estos determinan las ideas de las personas de lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto. Las diferencias en los valores provocan conflictos graves y son muy difíciles de resolver en las negociaciones porque las personas creen en ellos profundamente.

### 1.3 ¿Qué es la gestión colaborativa de los conflictos?

La gestión colaborativa de los conflictos incluye una amplia gama de enfoques informales, el más común de todos es que los grupos de las partes interesadas que compiten o discrepan trabajen juntos para alcanzar un acuerdo sobre un tema controvertido.

En este manual, la gestión colaborativa de los conflictos se ve como la facilitación del aprendizaje social entre individuos, grupos y organizaciones con el fin de solucionar conflictos relacionados con las políticas forestales. El aprendizaje social implica la participación de las partes interesadas, pero va aún más lejos mediante el examen de la dinámica subyacente de las partes interesadas competidoras, que hacen posible o previenen la resolución conjunta del problema de gobernanza forestal sostenible.

En resumen, la gestión colaborativa de los conflictos en el contexto de los pfn tiene por objeto:

- promover la participación de grupos de partes interesadas diversos o en competencia con el fin de alcanzar un acuerdo sobre un tema polémico al que todos los actores del pfn se han comprometido;
- ayudar a las partes interesadas en la adopción de una actitud que se oriente hacia la cooperación en lugar de perseguir intereses personales;
- establecer nuevas formas de comunicación y de adopción de decisiones sobre cuestiones importantes, y fomentar la toma de conciencia sobre

la importancia de la equidad y la responsabilidad en la comunicación con las partes interesadas;

- establecer alianzas y fortalecer las redes de las partes interesadas;
- crear un espacio para que las partes interesadas se comuniquen y puedan llevar a cabo futuros acuerdos con el fin de adoptar las medidas concretas, y
- adoptar decisiones que tengan una fuerte base de apoyo.

## 1.4 ¿Por qué se lleva a cabo la gestión colaborativa de los conflictos en los programas forestales nacionales?

Los pfn tienen como objetivo facilitar el establecimiento de políticas forestales nacionales coherentes. El concepto de pfn se basa en un conjunto común de principios, que sirven como orientación general para la formulación de políticas que están respaldadas por todos los países participantes en el diálogo forestal en curso del Grupo Intergubernamental sobre los Bosques, el Foro Intergubernamental sobre los Bosques y el Foro de las Naciones Unidas sobre los Bosques. Estos principios integran los objetivos más amplios del desarrollo sostenible, la mitigación de la pobreza y un enfoque intersectorial que tiene en consideración las múltiples funciones de los bosques, la variedad de actores e intereses, y los vínculos entre los bosques y otros sectores.

Por estas razones, el concepto de pfn está intrínsecamente ligado a la gestión colaborativa de los conflictos. Debido a que la mayor parte de las causas de los conflictos forestales son complejas y está interconectadas, -la participación de tenencia de la tierra, el acceso y uso (incluyendo el carbono)- la búsqueda de soluciones sostenibles requiere perspectivas combinadas y el logro del compromiso de todos los grupos y sectores interesados con el fin de conseguir un amplio consenso. Este nivel de consenso no se logra fácilmente debido a que una buena gobernanza que implica muchos actores y reformas de la gobernanza relacionada con los bosques crean 'ganadores' y 'perdedores'. Los perdedores por lo general se oponen a las reformas y pueden incluso sabotear el proceso de reforma. Esto requiere una comprensión del equilibrio de poder y la índole del equilibrio político en cada país.

Los conflictos relacionados con las políticas forestales entre los mandatos de los organismos públicos, los intereses de las empresas y los valores de los grupos de la sociedad civil se presentan en todos los países, y son inevitables en la gestión de un recurso que tiene múltiples valores (productivo, recreativo, cultural y de diversidad biológica) para múltiples partes interesadas (gobiernos locales y nacionales, ciudadanos, sector privado y organizaciones internacionales). Lógicamente, estas partes tienen opiniones muy diferentes acerca de cómo los recursos deben ser

gestionados y utilizados. Estas opiniones están muy influenciadas por las emociones, los malentendidos, las suposiciones, los celos y la desconfianza. El conflicto sobre los diferentes intereses siempre ha sido parte de la formulación de políticas forestales, sin embargo, es aún más pronunciado en una época de utilización de la tierra y gobernanza globalizada.

En este contexto, los procesos de los programas forestales nacionales sólo llegan a ser eficaces si pueden anticipar y responder a los intereses de las diferentes partes interesadas, fomentar confianza y cooperación, y buscar soluciones para el beneficio mutuo. Esto requiere una nueva generación de profesionales que puedan facilitar el diálogo, fomentar la participación, salvar las diferencias y facilitar soluciones colaborativas en sus países.

Si bien los conflictos en los pfn pueden ser inevitables, los resultados de los conflictos no se pueden prever. El conflicto podría intensificarse y llevar a resultados improductivos, o puede fortalecer los pfn.

Los medios eficaces de gestión de los conflictos surgieron en la década de 1960 con el fin de abordar el hacinamiento de los tribunales. Estos enfoques cooperativos ayudan a las partes a encontrar un acuerdo mutuamente beneficioso, basado en sus necesidades e intereses – su terreno común. Hoy en día, los enfoques de resolución de conflictos se aplican en diferentes escenarios, transformando nuestra forma de ver y tratar los conflictos. Estos enfoques modernos no deben reemplazar a las formas más tradicionales de resolver las controversias sino ser una parte complementaria que ofrece distintas ventajas y desventajas.

¿Por qué las partes interesadas de los pfn eligen los procesos de resolución colaborativa de los conflictos?

Hay muchas buenas razones:

La participación temprana de las múltiples partes interesadas ahorra tiempo y otros recursos asociados escasos con los procesos que generan los acuerdos que carecen de un amplio apoyo. Asimismo, reduce la probabilidad de desacuerdos posteriores o de desafíos legales.

Las decisiones adoptadas en colaboración reflejan el conocimiento y la competencia singular de las partes interesadas. Es importante tener en cuenta las opiniones de aquellos que vienen de sectores que tienen influencia en las actividades forestales con el fin de garantizar que el sector forestal sea coherente con otros sectores y que tenga enlaces coordinados con los planes, los procesos y las políticas gubernamentales.

❖ *Para mejorar la eficacia de la aplicación de las políticas forestales*

❖ *Para aumentar la coherencia de las políticas forestales:*

❖ *Para crear el compromiso:*

Solicitar e incluir la contribución de otras partes interesadas en la adopción de decisiones ayuda a garantizar que las voces de la sociedad civil y las empresas sean escuchadas. Esto aumenta las posibilidades de su conformidad voluntaria con el resultado final.

❖ *Para aumentar la confianza:*

Un procedimiento de adopción de decisiones transparentes e inclusivas hace que las políticas forestales sean dignas de confianza.

❖ *Para fortalecer las relaciones:*

Participar en un proceso justo y abierto mejora las relaciones entre el gobierno, la sociedad civil y las empresas, y aumenta la legitimidad del gobierno.

❖ *Para reducir la pérdida de los recursos:*

Además de la pérdida de tiempo y dinero, otros costos de los conflictos son las relaciones deterioradas, la legitimidad reducida del gobierno y los daños a la salud mental y física.

❖ *Para aumentar la capacidad de resolución de problemas a fin de prevenir futuras controversias:*

Las partes interesadas que participan en la resolución conjunta de problemas aprenden a prevenir las controversias futuras y están mejor dotadas para hacer frente a futuras cuestiones controvertidas relacionadas con las políticas forestales.

## 1.5 El entorno normativo propicio para la gestión colaborativa de los conflictos

*“Y se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de planificar, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de gestionar, que la creación de un nuevo sistema, pues el que la inicia tiene la enemistad de todos aquellos a quienes benefician la conservación, las antiguas instituciones y sólo hallará algunos tibios defensores en aquellas personas que tienen algo que ganar con las nuevas. Esta falta de entusiasmo se debe en parte al temor de sus adversarios... y en parte por el escepticismo de los hombres, que no creen verdaderamente en las cosas nuevas a menos que que hayan tenido realmente una experiencia personal.”*

(De Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, capítulo VI. Oxford University Press, edición revisada, 1984, p. 21.)

Como se ha visto en el capítulo anterior, hay muchas buenas razones para participar en la resolución colaborativa de los conflictos. Sin embargo, existen también algunas reservas acerca de esto. Los procesos colaborativos de gestión de los conflictos son siempre de tipo abierto, y sólo pueden ser exitosos si se cumplen varias condiciones. El análisis del conflicto en el inicio del proceso (véase la Sección 2.2.1) prevé un examen de estas condiciones. La siguiente lista especifica las bases de la correcta aplicación y pone de relieve la importancia del liderazgo y el compromiso del Estado.

❖ *Autonomía en la adopción de decisiones:*

La tarea del Gobierno es gobernar, formular políticas. El Gobierno tiene un papel de liderazgo y otras partes interesadas en los pfn esperan que los gobiernos desempeñen esa función. La cuestión es de qué manera liderar cuando se trata de asuntos contenciosos de políticas forestales. Cuando se utiliza un enfoque de resolución colaborativa de los conflictos, los gobiernos deben estar dispuestos a comprometerse en un proceso de composición abierta y renunciar parcialmente a la autoridad de adoptar decisiones. Sin el compromiso de alto nivel de los gobiernos, las iniciativas colaborativas se detienen. Pero, *esto no significa que los gobiernos tienen que renunciar a la autoridad*. Los funcionarios elegidos o designados suelen suponer que la única manera de llegar a acuerdos es renunciar a parte o a toda su autoridad. En la práctica, esto no es cierto. En la gestión colaborativa de los conflictos, cualquier participante puede irse en cualquier momento. No puede existir ningún acuerdo a menos que las partes interesadas importantes “crean en él”.

❖ *El estado de derecho y la separación de los poderes:*

Un Estado bajo el imperio de la ley, con un sistema jurídico y la separación de los poderes es un marco positivo para la resolución colaborativa de los problemas. La planificación y la adopción de decisiones transparente, la autoridad clara y el derecho de apelación también proporcionan condiciones fértiles.

❖ *Interdependencia de las partes interesadas y autoridad para adoptar decisiones*

Los participantes sólo se dedicarán a la gestión colaborativa de los conflictos, si la consecución de sus intereses depende del resultado (por ejemplo, cuando la adjudicación de una concesión forestal del Ministerio de Silvicultura depende de la firma conjunta del Ministerio de Medio Ambiente). La interdependencia también existe cuando un actor tiene el poder suficiente para obstruir o retrasar el proyecto de otro actor (por ejemplo, una ONG ambientalista). Se les debe garantizar a todos los participantes la autoridad de adoptar decisiones en el marco de la negociación.

❖ *Hay suficiente, pero no demasiada presión para resolver las cuestiones:*

Cuanto más grande, más desagradable y más pública sea la controversia, mayor es la la presión para resolverla rápidamente. La resolución de una controversia debe ser de alta prioridad para todas las partes interesadas, y deben percibir que los problemas no pueden ser resueltos con los instrumentos. Si los actores están convencidos de que es más probable lograr lo que quieren por otros medios (por ejemplo, a través de una decisión judicial), no estarán dispuestos a participar en la solución colaborativa de los problemas.

❖ *No todos los temas son apropiados para la resolución colaborativa de problemas:*

Los métodos colaborativos no son generalmente apropiados para hacer frente a las violaciones de la ley. Por ejemplo, si una empresa viola constantemente las normas ambientales, podría ser más beneficioso para las partes interesadas solicitar la intervención judicial o administrativa.

Otras cuestiones relativas a la esfera “no hay caso” que no pueden ser replanteadas desde la pregunta “¿Deberíamos...?” a la pregunta “¿Cómo

❖ *La financiación está garantizada:*

podemos...?”. Los problemas que se centran sobre las diferencias básicas de valores o derechos no pueden ser fácilmente replanteados. Estas cuestiones se pueden resolverse mejor en otros foros, como el poder legislativo o judicial.

Sin embargo, cabe considerar que la mayoría de los conflictos constan de varias cuestiones, de las cuales algunas se pueden solucionar a través de medidas colaborativas, mientras otras no se pueden solucionar.

Una cosa está clara: la resolución colaborativa de los conflictos requiere recursos adecuados – tiempo, experiencia y financiación. No se puede impulsar un proceso colaborativo sin los debidos recursos. Sin embargo, los fondos necesarios para lograr resultados significativos suelen ser escasos en comparación con el coste de un conflicto prolongado. Las actividades que se financiarán son: el análisis de conflictos, la contratación de un facilitador externo para guiar a las partes interesadas (véase el Capítulo 4), la creación de capacidades de las partes interesadas (véase 2.1) y el alquiler de una sala de conferencias.

❖ *Para crear oportunidades para las nuevas instituciones y los procesos que apoyan las soluciones mutuas y la responsabilidad conjunta:*

Existen pocos sistemas adecuadamente elaborados para apoyar a las partes interesadas en la planificación colaborativa de soluciones. En ausencia de tales sistemas, las partes interesadas suelen abandonar esta responsabilidad y esperan que la otra parte (a menudo el Estado) resuelva el problema.

El desafío para los gobiernos es crear oportunidades para las nuevas instituciones y procesos que apoyen las soluciones mutuas y la responsabilidad conjunta; redefinan sus propias funciones y fomenten otras nuevas, y estimulen la creatividad y el coraje necesario para aprender de la experiencia.

A causa del entorno cambiante de las políticas, la gestión de conflictos será cada vez más importante en el futuro. Los conflictos de los recursos naturales no van a desaparecer, y la resolución definitiva de estos conflictos es poco probable. La gestión de estos inevitables conflictos por los recursos, es un bien público y merece el apoyo de las políticas.

En resumen, la gestión colaborativa de los conflictos es una actividad conjunta que tal vez tenga efectos muy positivos – si se hace con atención y cuidado. Este libro demuestra el potencial, señala las dificultades y comparte las mejores prácticas – que pueden contribuir a adoptar las medidas adecuadas para que la colaboración activa sea un éxito.

Si las circunstancias no son las adecuadas para la gestión colaborativa de los conflictos, se hace muy difícil impulsar el enfoque. Sin embargo, aun cuando la resolución completa de las cuestiones no sea posible, los interesados en el pfn tal vez decidan iniciar las negociaciones con el fin de reducir al mínimo las consecuencias destructivas asociadas con muchos enfrentamientos.

## PARTE 2:

# Un marco para la gestión de las controversias públicas

❖ *Autonomía en la adopción de decisiones:*

❖ *Principio 1: Los conflictos constan de tres elementos, las personas, los problemas y los procedimientos*

### 2.1 Principios de la gestión colaborativa de los conflictos

Los principios presentados en este capítulo pueden parecer obvios y simplistas, pero a menudo las personas no los tienen en cuenta en medio del proceso. En situaciones de conflicto, la emoción puede fácilmente abrumar la lógica y la razón. Por lo tanto, los principios que figuran en esta lista representan los elementos esenciales de una buena práctica para lograr resultados productivos. Estos son decisivos para lograr el éxito. Reconocer su importancia no es suficiente: el éxito depende de la puesta en práctica de estos principios.

Las personas suelen suponer que si entienden las cuestiones importantes, serán capaces de encontrar una solución razonable a su problema. Sin embargo, los conflictos son una mezcla de personas, procedimientos y problemas. Si un grupo no confía en el otro o piensa que el proceso es injusto, un acuerdo básico será difícil de alcanzar, no importa lo razonable que sea la solución propuesta.

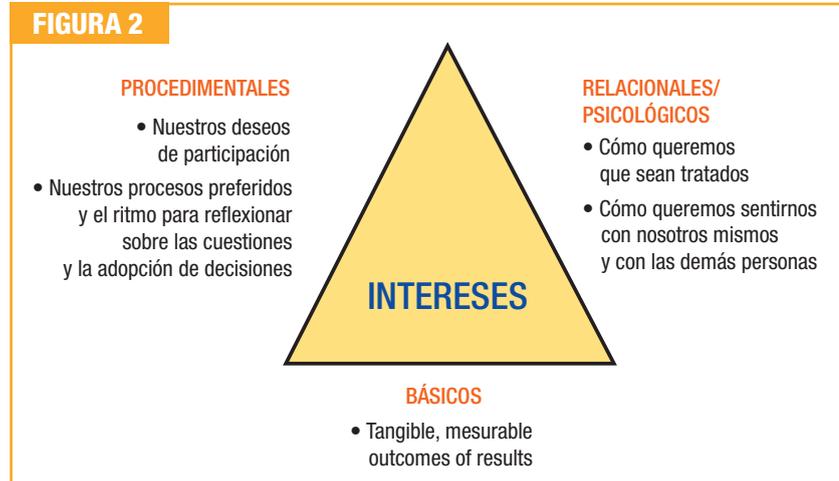
- *Los problemas* pueden ser definidos como problemas específicos o diferencias entre las personas, grupos u organismos en cuestión. Estos comprenden los diferentes valores, las necesidades e intereses incompatibles, y las diferencias concretas en relación con el uso, la distribución o la accesibilidad de los escasos recursos. A menudo son conocidos como las “raíces” del conflicto, sobre las cuales las personas tienden a tomar posiciones claras y firmes.
- *Los procesos* son la forma en que se adoptan las decisiones y cómo se sienten las personas ante ellos. El proceso de adopción de decisiones suele no ser considerado como causa de conflicto. Sin embargo, el resentimiento, el sentimiento de un trato injusto y un sentido de impotencia suelen tener sus causas allí. Las cuestiones del proceso suelen referirse a los factores que contribuyen – no son la causa del conflicto, sino lo desencadenan o lo agravan.
- *Las personas* piensan en los conflictos y se relacionan con ellos de manera diferente, y pueden tener diferentes sentimientos, emociones y percepciones de los problemas y de las personas implicadas.

❖ *Principio 2:*  
*Comenzar siempre por la realización de un análisis serio de los conflictos*

*Los conflictos a menudo han sido comparados con un iceberg:*

*Un análisis serio del conflicto establece las bases para elaborar una estrategia exitosa de gestión del conflicto:*

*Un análisis de los conflictos se debe basar en una amplia gama de opiniones:*



Existe una tendencia natural a pensar en soluciones inmediatamente después de haber tomado conciencia de que existe un conflicto. Las diferencias son obviamente difíciles de soportar y a la mayoría de las personas le gustaría resolver el problema lo más rápido posible. Sin embargo, en muchas situaciones, las soluciones rápidas y aparentemente fáciles no son sostenibles porque no tienen en cuenta todos los aspectos de un conflicto (Engel y Korf, 2005).

Lo que es inmediatamente visible por encima de la línea de flotación es sólo una pequeña parte del problema complejo. Sólo si el iceberg entero ha sido estudiado pueden encontrarse las soluciones adecuadas para cada aspecto de la controversia.

El tiempo invertido en la comprensión de una situación compensa en una mayor productividad cuando las partes se reúnen para resolver sus diferencias. Llegar a una solución sin un adecuado análisis del conflicto o un plan bien elaborado puede retrasar el progreso y poner en peligro el éxito. Es difícil saber de antemano cuánto tiempo se empleará para la resolución colaborativa del conflicto. Para un problema simple, se podría hacer sólo una reunión, pero para un conflicto complejo, se pueden tardar varios meses para completar una evaluación del conflicto y decidir si el proceso de gestión colaborativa del conflicto completamente desarrollado debe seguir adelante. El principio de “ir despacio para ir más rápido” se aplica a menudo. Cuando se consideran los beneficios (véase Sección 1.5), se comprueba, sin duda, que es un tiempo bien invertido.

Hablar sólo con algunos pero no con todos los grupos interesados acerca de las fuentes del conflicto es como mirar sólo un lado de la moneda. La mayoría de los conflictos surgen debido a las diferentes percepciones y los diferentes significados que las personas atribuyen a los eventos, las políticas y las instituciones.

*El análisis se debe actualizar:*

❖ *Principio 3:  
Encuadrar el  
problema  
atentamente*

El análisis debe continuar durante todo el proceso de gestión del conflicto, a medida que se presenta la nueva información y a medida que las personas y sus relaciones cambian.

En el contexto de la resolución de problemas, el término “encuadramiento” se refiere a concentrar la atención de las partes partiendo de las diferentes posiciones, identificando los intereses y analizando los criterios a fin de seleccionar opciones. Las cuestiones públicas pueden ser replanteadas para llevar los diversos intereses a la mesa de negociación.

*Hay que tener en cuenta que la formulación puede crear conflictos:* El modo en que un problema inicialmente se enfoca afecta en gran medida a las perspectivas de resolución del problema de cada parte. Muchos de los problemas de interés público inicialmente se enfocan de una manera bipolar “o de una manera... o de otra”, por tanto se invita al debate. Una de las formas más poderosas de la reorientación de las perspectivas es volver a plantear el problema.

*Utilice el encuadramiento para reducir el conflicto:* Una vez que se conocen los intereses, un problema puede ser encuadrado para reflejar los intereses de cada parte, cambiando la atención a partir de las posiciones de las partes. El encuadramiento de un problema implica encontrar una definición común que sea aceptable para todas las partes y se puede lograr con la sustitución de una pregunta inicial de ‘tipo cerrado’ con una pregunta ‘abierta’. Mediante la sustitución de la pregunta “¿Cómo...?” con la pregunta “¿Cómo podemos...?” o “¿Debemos...?”, los contendientes pasan de debatir los méritos relativos de sus posiciones a centrarse en la resolución colaborativa del problema.

❖ *Principio 4:  
Hacer participar a  
las partes  
interesadas desde  
el principio*

Es importante hacer participar a los interesados en la adopción de decisiones desde el principio por dos razones:

1. Si algunos de los interesados consideran que no han sido adecuadamente incluidos en el proceso de adopción de decisiones, pueden oponerse o rechazar incluso las soluciones más razonables, independientemente de sus méritos. Por ello, el contenido de la solución es menos importante para las partes interesadas que la imparcialidad del proceso de adopción de decisiones.

2. En situaciones de conflicto las perspectivas individuales de las partes interesadas suelen estar fuertemente influenciadas por las emociones, los malos entendidos, los supuestos, las sospechas y la desconfianza. La organización de un intercambio que ayuda a las partes interesadas a reconsiderar sus puntos de vista es un paso integral para dejar de lado las posiciones rígidas e inflexibles en favor de los intereses compartidos. Esta transformación de la perspectiva es de vital importancia para fomentar la colaboración, pero sólo es posible si las partes interesadas participan desde un primer momento.

❖ *Principio 5:  
Cultivar  
la confianza y la  
relaciones positivas  
de trabajo*

Si bien la información técnica es importante, debe prestarse la misma atención a las relaciones interpersonales. Aun los datos útiles y precisos pueden ser recibidos con desconfianza y pueden ser ignorados cuando un conflicto se orienta seriamente en dos direcciones contrapuestas. Cultivar las relaciones positivas entre las partes puede ayudar a mejorar las relaciones entre sí y puede facilitar enormemente la aceptación mutua de los acuerdos.

❖ *Principio 6:  
Aclarar los  
procedimientos, los  
proceso, las etapas  
y los objetivos  
desde el principio*

Una forma de mejorar la eficacia global de la gestión de los conflictos es explicar a todas las partes interesadas los procedimientos que se utilizarán desde el principio. Una vez que las partes tienen un procedimiento a seguir – que comprenden y apoyan – pueden concentrarse en la solución de un problema y formular preguntas sobre el modo en que se van a tratar unos con otros.

Todas las partes necesitan saber cuánto tiempo es probable que dure el proceso, cuántas reuniones se planifican y el número de horas que cada reunión requiere. Al examinar el alcance y la complejidad de las cuestiones, el número de las partes interesadas y los componentes del proceso, será posible determinar un calendario razonable. Sin embargo, no se puede prometer que todos los componentes sigan una secuencia ordenada y previsible, y los encargados de la gestión deben estar preparados para hacer ajustes.

*Hacer frente a las  
diferencias en los  
conocimientos  
prácticos de  
negociación:*

En muchas de las controversias públicas, algunas de las partes nunca han participado en una negociación formal. Además, las partes en un conflicto suelen tener un interés personal directo en el resultado. Un desequilibrio de los conocimientos prácticos y la experiencia entre los negociadores a menudo determina la victoria de la parte con más experiencia.

❖ *Principio 7:  
La gestión  
colaborativa del  
conflicto requiere  
la creación de  
capacidades si  
existe un notable  
desequilibrio de  
conocimientos  
prácticos y de  
experiencia entre  
los negociadores*

Con frecuencia, los participantes en los conflictos públicos tienen diferentes niveles de experiencia y conocimientos prácticos de negociación. Algunos de los participantes tal vez nunca han participado en las negociaciones formales, pero puede ser probable que actúen otra vez como negociadores después de que la controversia se resuelva. Algunos participantes pueden tener un directo y personal interés en el resultado de la controversia. Otros en la mesa de negociación pueden representar a organizaciones establecidas, organismos gubernamentales, comisiones públicas o juntas y esperan hacer frente a las mismas partes en nuevos desacuerdos. Todas estas partes tienen razones para mantener las relaciones de trabajo, mientras no es así para los miembros de las organizaciones de ciudadanos. A menudo llegan a la escena con la determinación de proteger sus intereses, pero con poco o ningún conocimiento de la naturaleza de la negociación del “dar y recibir” – que aspiran ganar.

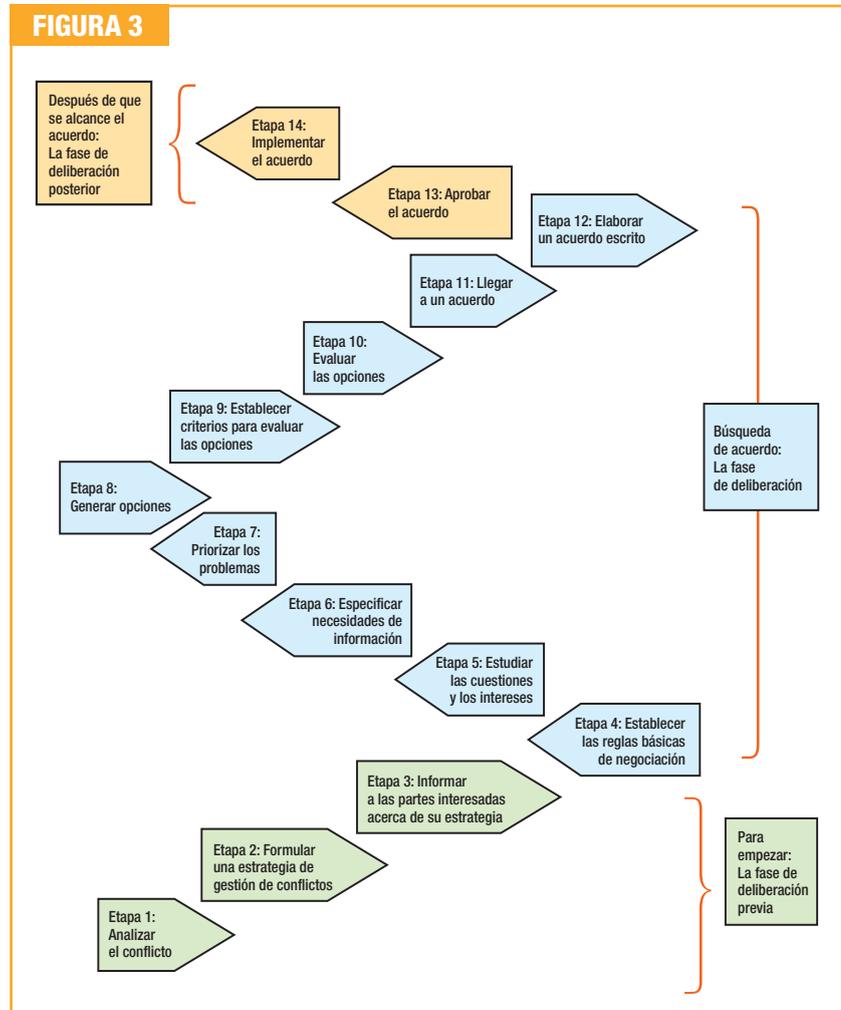
Estas grandes diferencias influyen notablemente en el proceso de negociación. Las tácticas utilizadas por los negociadores sin experiencia para obtener una ventaja sobre los adversarios incluyen la violación de los acuerdos, traicionando la confianza y enredándose en acusaciones públicas sobre otras partes (en violación de las reglas básicas de negociación).

Para reducir el riesgo de que los representantes no calificados pongan en peligro el proceso, se debe proporcionar a los interesados una capacitación adecuada. Sin embargo, quienes más ayuda necesitan suelen ser los menos propensos a reconocerlo. Las técnicas descritas en la Sección 3.4 para persuadir a las partes a participar en la mesa de negociación también pueden ser eficaces para convencerlos a aceptar la 'preparación' en los conocimientos de negociación. Un método eficaz es mantener sesiones de capacitación que incluyen a todas las partes. La creación del equipo y la capacitación del negociador suelen ser utilizadas como un precursor de las negociaciones formales.

## 2.2 Etapas de la gestión colaborativa de los conflictos

No existe un marco único para hacer frente a todos los conflictos, y los procesos aquí descritos no pretenden ser una solución de una "talla única". Por el contrario, deben ser tomados como una lista para tener en cuenta cuando se planifican los procesos de gestión de conflictos.

Un proceso típico de gestión colaborativa de los conflictos tiene tres etapas bien definidas, cada una comprende una serie de pasos (véase la figura a continuación). Pero el proceso no es tan sencillo como el mapa puede sugerir. Por lo general, desarrolla una vida propia después de la primera sesión. Las cuestiones se extienden, las personalidades se afirman y se producen acontecimientos inesperados. El mapa del proceso proporciona una visión general y recuerda a los profesionales de la gestión de conflictos las acciones importantes que deben tener en cuenta. En última instancia, la naturaleza y complejidad del conflicto determinará el camino que el proceso debe tomar.



### 2.2.1 Introducción: la fase previa a la deliberación

*“Tomarse el tiempo para negociar el proceso antes de sumergirse en las conversaciones es beneficioso para todas las partes interesadas. Podría llevar mucho tiempo, pero a largo plazo no sólo se ahorrará tiempo, sino que también permitirá llegar a acuerdos adecuados, más sólidos y más valiosos” (Wondwosen, 2006).*

Un proceso de gestión del conflicto se inicia cuando las partes interesadas o un facilitador o mediador se ponen en contacto para determinar la disposición de las partes a trabajar juntos para resolver un problema. Cualquiera puede iniciar un proceso siempre que la persona u organización sea vista como creíble por todas las partes interesadas.

Una vez que se solicita la colaboración y el proceso se inicia, la fase previa a la deliberación o planificación comienza con las partes interesadas que están dispuestas a participar.

## ETAPA 1: ANALIZAR EL CONFLICTO

El primer paso en la gestión de un conflicto es lograr un entendimiento preliminar del problema. Un análisis del conflicto debe tener como objetivo responder a las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son los problemas?* Un problema es un asunto o cuestión que se debe abordar si se va a resolver el conflicto. Las cuestiones pueden ser fundamentales (recursos, dinero, etc.), procedimentales (quién hace qué y cuándo) o relacionales.
- *¿Quiénes son los actores?* Las partes interesadas son las partes que pueden influir en un problema o ser afectadas por éste. Las partes interesadas no son homogéneas, no obstante pueden ser divididas en subgrupos de acuerdo con sus intereses específicos. Muchas intervenciones se enfrentan a desafíos en la definición exacta de lo que constituye una comunidad debido a la limitada capacidad de los planificadores para identificar la gama de intereses dentro de ella. Cuando los planificadores y encargados de la gestión no realizan las consultas en todo el espectro de partes interesadas, su comprensión de estas diversas necesidades, prioridades y conocimientos de los grupos, es limitada. Otras preguntas suponen si la participación debe ser representativa o abierta a todas las personas interesadas. La participación representativa es apropiada para grupos de trabajo o negociaciones directas, mientras que la participación abierta es apropiada para las reuniones públicas y talleres en los que el acuerdo formal no es necesario.
- *¿Qué capacidades existen a nivel local para gestionar el conflicto?* Los mecanismos de gestión existentes del conflicto y las capacidades existentes tienen que ser evaluados antes de iniciar los nuevos procesos. Si existen formas consuetudinarias o tradicionales de gestión de los conflictos, vale la pena estudiar si tienen todavía el liderazgo, la autoridad, los recursos o los incentivos para llevar a cabo sus funciones y deberes nominales. Tener en cuenta la capacidad local existente para gestionar los conflictos es importante por dos razones:
  - Se puede aprender mucho con una reflexión sobre los intentos previos para la gestión de un conflicto en particular y mediante el análisis de las razones por las que ha fracasado.
  - El objetivo final para gestionar el conflicto es fortalecer las capacidades de las personas para gestionar sus diferencias de manera constructiva. Por tanto, las capacidades locales para gestionar los conflictos no deben ser debilitadas sino fortalecidas.

❖ *Condiciones para la colaboración*  
 ¿Están todas las partes listas para negociar?

- Es probable que las anteriores experiencias en la gestión de conflictos determinen el optimismo de las partes (véase condiciones de colaboración). Dos factores influyen en la disposición. El primero es la motivación de los actores para llegar a un acuerdo, que depende de su estimación de la gravedad del conflicto y su percepción de los costos y beneficios para resolverlo. El segundo es el nivel de optimismo de las partes, que se basa en sus conocimientos, experiencias previas de gestión de conflictos y recursos.

Los objetivos de la realización de un análisis de los conflictos son los siguientes: (i) recopilar la información necesaria para determinar la mejor manera de gestionar este conflicto en particular; y (ii) planificar una estrategia de gestión del conflicto.

La información acerca de un conflicto suele conseguirse principalmente en la observación directa, las fuentes secundarias y las entrevistas personales.

*La observación directa* es valiosa porque proporciona una visión clara de los matices de la interacción de las partes interesadas. A menudo, las partes que quieren resolver una controversia acogerán a un encargado de la gestión de conflictos para que asista a sus reuniones con el fin de demostrar que alguien está interesado en su versión de la cuestión. Desde luego, es deseable que a las reuniones asistan las partes que representan varias perspectivas, no sólo una.

*Las fuentes secundarias* incluyen las actas de las reuniones, los informes escritos, las investigaciones sobre los problemas y los artículos periodísticos. Las fuentes secundarias deben ser examinadas antes de la realización de entrevistas, ya que ofrecen información básica.

*Las entrevistas personales* proporcionan la mayor riqueza de detalles acerca de una situación. Si un entrevistador inspira confianza, es probable que las personas sean más propensas a dar perspectivas más variadas y demuestren un mayor sentido de las sutilezas de la cuestión que se pueden obtener mediante la observación directa.

La siguiente lista de preguntas le ayudará a estructurar la entrevista:

- Antes de empezar, ¿tiene usted alguna pregunta que hacerme?
- ¿Cuáles son sus intereses o inquietudes sobre este tema en particular?
- ¿Está su grupo dispuesto a participar en el proceso que he descrito? (si no está dispuesto) ¿Qué necesita usted o su grupo para participar?
- ¿Quién puede o debe representar a su grupo o colectivo?
- ¿Qué es lo que necesita para ver con antelación a fin de comprometerse a trabajar para resolver este problema?

- Si decide participar, ¿qué es lo que usted considera un resultado exitoso?
- ¿Tiene usted alguna preocupación acerca de la participación en este proceso? ¿Qué podemos hacer nosotros como facilitadores para superarlas?
- ¿Quién tiene que estar presente de otros grupos de partes interesadas?
- ¿Cuáles son sus alternativas a la participación?
- ¿Qué pasa con las otras partes? ¿Y si no existen?
- ¿Qué datos tenemos que poner sobre la mesa de negociación? ¿Quién, cuándo y por quién deben ser presentados los datos?
- ¿Qué reglas básicas desearía establecer?
- ¿Hay algo que no le haya preguntado o que le gustaría decir?

Después de haber recogido la información sobre un conflicto, ésta debe ser organizada. Las herramientas para este propósito incluyen el cuadro de análisis de conflictos, el análisis resumido del conflicto y las directrices de la MAAN (véase anexos). Estas son especialmente útiles cuando hay varias personas implicadas en la recolección de datos.

Esta información debe interpretarse para identificar las sensibilidades personales para tratar con las otras personas y los problemas, los puntos de vista en conflicto y las esferas de interés común.

## ETAPA 2: FORMULAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

El análisis de un conflicto determinará si la gestión colaborativa del conflicto es una forma apropiada de gestionar el problema. Si las partes están interesadas en resolver el problema y si hay espacio para la negociación, el encargado de la gestión del conflicto continua con las otras dos etapas que quedan en la fase previa a la deliberación: la elaboración de una estrategia de gestión del conflicto y la información a los interesados acerca de la estrategia.

Cada conflicto es diferente: no hay un modelo simple que se adapte perfectamente a todos los problemas. Por lo tanto, la gestión del conflicto se debe adaptar a las características particulares de un problema y a las partes interesadas.

Esto implica identificar las formas de participación, las categorías de los participantes, el número de participantes y las personas que pueden representar mejor los intereses de los grupos. En la selección de los participantes, preste especial atención a las siguientes consideraciones:

❖ *Determinar quién debe participar:*

❖ *Definir las funciones que se espera desempeñen en una negociación todos los asociados:*

❖ *Identificar las limitaciones externas:*

❖ *Establecer una meta para la gestión del conflicto:*

❖ *Seleccionar el formato más productivo de reunión:*

- Una buena cantidad para formar un grupo de trabajo es de ocho a doce personas. Los grupos más grandes son aconsejables cuando la diversidad de los conocimientos y la experiencia son notables. Sin embargo, los grupos más grandes tardan más tiempo para negociar y la programación de reuniones puede llegar a convertirse en un problema.
- En la identificación de los representantes individuales, busque personas que estén bien informadas sobre la particularidad de la cuestión, sean respetadas por los miembros de los grupos de interés, sean capaces de negociar con los adversarios y puedan mantener los acuerdos realizados de buena fe.
- Un desequilibrio de conocimientos y experiencia entre los negociadores da lugar a un proceso injusto, la victoria de una de las partes puede ser algo destructivo para todos los demás. Tenga en cuenta la capacitación y el método de gestión de los representantes no calificados a fin de evitarles que se molesten por una discusión recurriendo a las tácticas que los negociadores con más experiencia tal vez consideren fuera de la norma para la interacción racional.

Incluyendo, un participante, un iniciador, un convocante, un presidente, un patrocinador, un experto de recursos técnicos, un registrador, un observador y la persona de apoyo logístico.

En la planificación del proceso se deben considerar las limitaciones externas sobre las partes.

¿Debe una organización tener plazos que probablemente pueden influir en el desarrollo de los debates? ¿Hay cuestiones jurídicas que afectan al proceso de gestión del conflicto? ¿Están todas las principales partes interesadas disponibles a participar, o están ocupadas con otros asuntos?

Llegar a un acuerdo puede ser el objetivo más obvio, pero un análisis del conflicto puede sugerir otros objetivos que son más apropiados. Por ejemplo, si un análisis indica que las partes no tienen grandes diferencias, pero tienen interpretaciones erróneas acerca de las actividades de los demás, un programa diseñado para ayudar a los participantes en el intercambio de información puede ser todo lo que se requiere.

Las reuniones públicas, los grupos de trabajo, los comités de asesoramiento, los talleres de resolución de problemas y las sesiones formales de negociación ofrecen diferentes maneras de hacer participar a las personas. La estructura más adecuada depende del objetivo de la gestión del conflicto. Un solo formato de reunión puede no ser suficiente, a gran escala las controversias por lo general requieren más de uno. *Las reuniones públicas* pueden ser celebradas conjuntamente con las negociaciones cuando es necesaria la

❖ *Estimar los costos del proceso:*

aceptación pública de un curso propuesto de actividades. Asimismo, las reuniones públicas se pueden organizar como debates abiertos, en los que los participantes pueden hacer preguntas a otros oradores. Los talleres de *resolución de problemas* están diseñados para dar cabida a muchos de los participantes y a un facilitador, que dirige sus esfuerzos hacia objetivos específicos mediante un plan de resolución. Un taller abierto de resolución de problemas es diferente de una reunión pública, porque las personas vienen a buscar una solución, no simplemente para transmitir información. *Las reuniones formales* de negociación están específicamente planificadas para que las partes resuelvan sus diferencias. Por lo general, estas partes representan a grupos interesados a los que se les ha delegado la autoridad para representar sus intereses. *Los grupos de trabajo o comités de asesoramiento* se utilizan para abordar las cuestiones técnicas, los miembros son nombrados por su competencia técnica o política.

¿El tiempo del personal se utilizará para apoyar el proceso? ¿Se contratará a un facilitador o mediador? ¿Qué estudios técnicos podrían ser necesarios? ¿De dónde vendrá la financiación?

En algunas circunstancias, las partes interesadas pueden necesitar el apoyo de un tercero (un facilitador o mediador) para ayudarlos en el diseño y la gestión del proceso. Los facilitadores están capacitados para ayudar a las partes a fin de que las reuniones sean productivas. Los mediadores tienen más experiencia en el trabajo con grupos grandes y en la asistencia a las partes en las negociaciones.

### **Cuándo contratar a un tercero**

Es posible que desee examinar la posibilidad de contratar los servicios de una persona externa cuando:

- *La negociación está en un punto muerto:* Si las relaciones se han deteriorado en una retórica acusatoria o el progreso está bloqueado, un tercero puede ayudar a que el debate vuelva a encaminarse.
- *Las partes deben ayudar a establecer la comunicación:* En un determinado momento en una controversia, las partes pueden perder interés en hablar sobre otras perspectivas que no sean las suyas.
- *Las partes han perdido la confianza en el proceso:* Cuando un tercero entra en una controversia, las partes esperan que las cosas cambien. Dado que el cambio es esencial para interrumpir la espiral del conflicto, esta expectativa puede ser una ayuda poderosa para seguir adelante.

### ETAPA 3: INFORMAR A LAS PARTES INTERESADAS ACERCA DE SU ESTRATEGIA

El análisis del conflicto va a indicar si las partes han trabajado juntas en el pasado y el modo en que han sido eficaces sus esfuerzos. Si las tensiones son considerables, las partes siempre deben entender el proceso que se propone. Las partes menos conocidas son las negociaciones, lo más importante será explicar el proceso de forma pormenorizada.

❖ *Educar a las partes acerca de las etapas en el proceso:*

Un proceso definido con claridad es útil cuando las personas se reúnen para intercambiar opiniones, pero es esencial cuando las cuestiones son controvertibles. Antes de la primera reunión, las partes deben comprender todas las tareas –y el propósito de cada tarea – en el proceso de gestión de los conflictos. Esto incluye la decisión de realizar definiciones comunes, la descripción de los problemas e intereses, la identificación de la información que falta y la elaboración de opciones. Una vez que las tareas se explican, los participantes comprenderán que la negociación es un proceso que requiere un tiempo adecuado.

❖ *Estimar la duración:*

Las personas deben saber a lo que se comprometen. Los encargados de la gestión del conflicto deben estar preparados para describir el tiempo que el proceso probablemente va a tomar. Los plazos, los hitos y las fechas límite ayudan a definir el proceso. Los responsables deben ser realistas y deben estar a una distancia lo suficientemente separada para que los participantes se integren de una manera relajada.

❖ *Elegir una ubicación:*

La cuestión del lugar en el que se celebrarán las reuniones es muy importante. La respuesta puede establecer la atmósfera para los debates e influir en la productividad de una negociación.

❖ *Definir las reglas básicas de la reunión (también llamada Carta del grupo, plan de la reunión o documento de convocatoria de la reunión):*

Las reglas básicas son las reglas de conducta que todas las partes deben respetar en negociaciones u otras actividades de gestión de conflictos. El concepto de reglas básicas se basa en la idea de que una negociación debe tratar a todas las partes con igualdad e imparcialidad. Algunas reglas básicas definen los comportamientos de los participantes individuales (como, “Las agresiones personales no serán permitidas”), mientras que otras se aplican a los procedimientos utilizados por el grupo (“Todas las decisiones se adoptarán por consenso”), también definen la función de los observadores (“Sólo los observadores reconocidos podrán asistir”). Las reglas básicas son elaboradas normalmente por la persona que establece la negociación. Estas se basan en la propia experiencia de la persona y en las preocupaciones planteadas por las partes durante el análisis.

## 2.2.2 Búsqueda de acuerdo: la fase de deliberación

Una vez que todos los interesados han sido invitados a la primera reunión y se ratifican los protocolos, los participantes pueden comenzar a identificar y a deliberar sobre las cuestiones.

### ETAPA 4: ESTABLECER LAS REGLAS BÁSICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Las reglas básicas redactadas en la fase de planificación debe ser aprobada por todo el grupo; las reglas básicas sólo funcionan cuando todas las partes se comprometen a utilizarlas. Si es necesario, se pueden añadir o modificar las reglas, sin embargo, todo el grupo debe aprobar cualquier cambio antes de su adopción.

### ETAPA 5: ESTUDIAR CUESTIONES E INTERESES (DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PARTES EN CONFLICTO)

En esta fase, las partes describen sus percepciones del problema, identifican y debaten las cuestiones, expresan sus inquietudes y presentan sus ideas. Esto puede llevar mucho tiempo, y para algunos puede parecer innecesario. Las personas podrían oponerse a la idea y preguntar “¿Alguien puede resumir las principales cuestiones para que podamos seguir adelante?”. Sin embargo, la educación cumple la importante función de permitir que los participantes escuchen el modo en que los demás se sienten y explican sus puntos de vista. Cabe señalar que esta puede ser la primera vez que las partes se encuentran e intercambian la información personalmente.

Cada parte debe describir sus necesidades, preocupaciones y motivaciones que destacan las posiciones de los participantes. Los intereses individuales son la clave para la identificación de soluciones viables. A las personas que tienen dificultades para describir sus intereses les puede resultar más fácil hablar del motivo por el cual el problema les preocupa. Se puede elaborar una lista de todas las cuestiones que las partes desean debatir durante las negociaciones.

Las partes entran en la resolución de conflictos con sus propias interpretaciones del problema – qué cuestiones están en controversia, por qué ha surgido el problema y cuál es la mejor manera de resolverlo. La forma en la que una de las partes describe o define un conflicto se conoce como encuadramiento. La técnica de encuadramiento suele utilizarse para aclarar una cuestión que se ha formulado de manera improductiva y se presenta de una manera que puede ser abordada con mayor facilidad. Esto puede implicar un cambio en la redacción de un comentario o idea para que el contenido original se conserve, pero la

❖ *Las partes se educan unas a otras:*

❖ *Las partes identifican y comparten los intereses:*

❖ *Si es necesario, encuadrar las cuestiones de una manera que las partes estén dispuestas a hablar de ello:*

❖ *Estudiar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN):*

forma sea aceptable para otros grupos de interesados. Mayer (2000) describe los diferentes niveles de encuadramiento, incluyendo la desintoxicación y la reformulación de la definición. La desintoxicación es necesaria cuando los problemas se formulan de una manera parcial o inadecuada (culpar o atacar a las otras partes). La reformulación de la definición implica redefinir el problema de una manera aceptable. Por ejemplo, la cuestión puede ser presentada como un problema que hay que resolver, como por ejemplo “¿Cómo podemos hacer?”

La mejor alternativa a un acuerdo negociado es un término inventado por Roger Fisher y William Ury (2ª edición, 1991). Cada vez que participamos en una negociación, tenemos otras opciones, además de llegar a un acuerdo con la parte que estamos negociando. Otra opción es llegar a un acuerdo con una de las partes que está fuera de la negociación en curso – esta opción se conoce como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). Esta opción sirve a tres importantes funciones:

(1) *Tener la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)* aumenta el poder de negociación. Los buenos negociadores saben cuando su oponente está desesperado por llegar a un acuerdo. Sabiendo que su oponente va a ceder, pueden aumentar sus demandas. Si es evidente que el oponente tiene otras opciones fuera de la negociación, este adversario es probable que reciba más concesiones en un esfuerzo por mantenerlos en la mesa de negociaciones.

*“La razón por la que se negocia es para producir algo mejor que los resultados que se pueden obtener sin negociar”*  
(Roger Fisher y William Ury en su best-seller, 1981, Getting to Yes).

(2) *La mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)* da una mayor seguridad en las negociaciones, ya que marca el punto en el que las negociaciones deben ser interrumpidas. La mejor alternativa a un acuerdo negociado es la única norma que puede protegerlo tanto de los términos de la aceptación que son desfavorables como de los términos rechazados que son de su interés que se acepten.

(3) La mejor alternativa a un acuerdo negociado ayuda en el análisis: La MAAN no es sólo para determinar una parte – todas las partes de la negociación deben estudiar las alternativas disponibles para la otra parte. Algunas partes tal vez son demasiado optimistas acerca de cuáles son sus opciones. Estará mejor preparado para la negociación cuanto más aprenda acerca de las opciones disponibles para las otras partes. Entonces, es posible elaborar una visión realista de lo que pueden ser los resultados y qué propuestas son razonables.

La mejor alternativa a un acuerdo negociado también influye en lo que William Zartman y otros han llamado ‘madurez’ – el momento en el que una controversia está lista o “madura” para llegar a un acuerdo. Cuando las partes tienen ideas similares o imágenes congruentes acerca de cuáles son las MAAN que existen, entonces la negociación está madura para llegar a un acuerdo. Tener imágenes congruentes de la mejor alternativa a un acuerdo negociado significa que ambas partes tienen puntos de vista similares del modo en que una controversia resultará, si no es acordada. En esta situación, es más ventajoso y rentable para ellos negociar un acuerdo que continuar la controversia. Una situación similar se presenta cuando las partes en conflicto están interesadas en una salida extrajudicial del pleito. Las partes aceptan acordar, debido a que sus abogados han llegado a un conocimiento de la fortaleza de cada caso y de la probabilidad de que cada uno pueda prevalecer en la corte. Entonces, pueden evitar un juicio largo y obtener el mismo resultado más rápido y fácilmente a través de la negociación.

Determinar su MAAN (Roger Fisher y William Ury 1991 Getting to Yes..., segunda edición, página 104.) Las MAAN no siempre son evidentes. Fisher y Ury delinean un proceso simple para determinar su MAAN:

1. Elabore una lista de acciones que se podrían emprender en caso de no llegar a un acuerdo;
2. Mejore algunas de las ideas más prometedoras y conviértalas en opciones prácticas, y
3. Seleccione, tentativamente, la opción que parece ser la mejor. (Véase el Anexo 3 para la herramienta “Evaluación de la MAAN”).

## ETAPA 6: ESPECIFICAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Las controversias públicas se llevan a cabo con datos y cifras sobre las cuestiones técnicas y de las políticas. Al principio del proceso, los grupos deben identificar qué tipo de datos son relevantes para su problema. Cuando se producen diferencias en los datos o en su interpretación, las partes deben analizar las fuentes de datos, las hipótesis en las que los datos se basan y las metodologías utilizadas para extraer las conclusiones.

Las deficiencias en la información y la incertidumbre científica son inherentes a las divergencias relativas a las políticas. Muchas controversias surgen a raíz de los desacuerdos sobre las prioridades de los temas sociales, económicos o ambientales. El “combustible” para estos conflictos a menudo son los datos sobre su probable impacto. Las partes con intereses divergentes siempre interpretan los datos de manera diferente. Los datos no pueden ser deliberadamente incorrectos, pero pueden ser utilizados

❖ *Identificar la información técnica que es pertinente a los problemas:*

❖ *Acordar sobre los métodos para responder a las cuestiones técnicas:*

❖ *Consejos sobre la gestión:*

❖ *Los motivos correctos son:*

de forma selectiva para demostrar un asunto. Es importante evaluar la validez de los datos en los que las opciones para la resolución de los conflictos se basan.

Aunque no haya consenso, el grupo puede utilizar métodos como los viajes de observación, los informes solicitados, las reuniones informativas y la realización de entrevistas para resolver las diferencias en la interpretación de los datos. Como regla general, el análisis de los datos es eficaz cuando el material no requiere una capacitación especializada para entender su significado. Si los datos son muy técnicos, las partes pueden contratar a un experto imparcial para examinar y comentar las cifras en cuestión o delegar esta responsabilidad a un grupo de trabajo pequeño.

- Los esfuerzos para resolver el desacuerdo sobre los datos son más propensos a ser eficaces si se llevan a cabo de forma rutinaria más que en un clima de desconfianza.
- Cuando las cuestiones técnicas o científicas importantes están en juego, la determinación conjunta de hechos encuentra una alternativa a la investigación contradictoria. Las partes en controversia deben determinar conjuntamente las cuestiones que requieren un análisis técnico, las limitaciones de los métodos analíticos utilizados, las preguntas que se les debe hacer a los expertos y quiénes deberían ser los expertos (Susskind, McKernan y Thomas-Larmer, 1999).

## ETAPA 7: PRIORIZAR LOS PROBLEMAS

Definir un punto de partida para las conversaciones es una decisión importante. El punto de partida puede influir sobre todos los otros temas en el conflicto.

Asimismo, es útil dar prioridad a las cuestiones que deben resolverse inmediatamente y luego pasar a las que se pueden resolver más adelante. Es una buena idea obtener un acuerdo muy sencillo antes de abordar las cuestiones más difíciles. Esto ayuda a crear el “hábito del acuerdo” y estimula a las partes a un acuerdo sobre las cuestiones más difíciles para evitar poner en peligro los acuerdos “más fáciles”.

- Una cuestión que es importante para todos, pero no demasiado complicada que emplea mucho tiempo en resolverse;
- Un acuerdo procedimental o psicológico –por ejemplo, una disculpa cuando la otra parte está dispuesta a perdonar establece un ámbito favorable;
- Los acuerdos sobre los principios generales, que pueden determinar o dirigir acuerdos sobre cuestiones posteriores;

- Las cuestiones básicas, que constituyen la base para el análisis de los problemas futuros;
- La resolución de las cuestiones fundamentales hará que un acuerdo sobre cuestiones posteriores sea más fácil de lograr, y
- Las cuestiones relacionadas, que pueden ser analizadas simultáneamente.

## ETAPA 8: GENERAR OPCIONES

En esta etapa, los negociadores utilizan la información que han reunido acerca de los problemas, los intereses y los datos a fin de identificar las opciones para resolver el problema. Después de definir sus intereses, las partes pueden lograr una base para reconocer cuáles son las opciones: comprender la necesidad de una serie de alternativas para elegir, ser lo suficientemente flexible en sus posiciones para retirarse de las propuestas inaceptables, y ser conscientes de los procedimientos para la generación de opciones.

Se estimula a los negociadores a crear múltiples opciones para cada tema; porque la búsqueda de una buena solución requiere la ampliación del debate y el 'pensamiento innovador y experimental'. Asimismo, son recomendables múltiples opciones porque es muy común que la parte X sugiera una opción que la parte Y rechaza. El objetivo en esta etapa es producir la selección más amplia posible de alternativas.

❖ *Técnicas que se pueden utilizar para formular opciones de solución (Moore, 2003):*

- *Expansión de los recursos:* A menudo se utiliza en las negociaciones entre sindicatos; la idea es agregar temas como los beneficios del costo de vida, la buena voluntad, las opciones de seguros o las condiciones de trabajo a una cuestión básica como los aumentos salariales, que crea con más probabilidad resultados mutuamente satisfactorios.
- *Sistema de concesiones mutuas:* Se refiere a los intercambios comerciales de diferente importancia que no comprometen los principios. Cada negociación tiene una serie de solicitudes de diversa importancia para cada negociador individual. Cuando están presionados en un intercambio, los negociadores pueden ceder en temas de menor prioridad con el fin de obtener los de mayor prioridad.
- *Alternancia:* Cuando no hay manera de ampliar los recursos, las partes pueden alternar entre las opciones que a cada uno de ellos favorece. Por ejemplo, a cada uno se le permite aprovechar la misma tierra en un momento diferente.
- *Proponer soluciones nuevas e integradas sobre la base de los intereses:* Estas soluciones satisfacen las necesidades de cada parte, pero no a expensas de las necesidades del otro. El ejemplo clásico de este tipo de solución es el conflicto de dos niños que pelean por la última naranja dejada en la frutera. Cada niño exige categóricamente la naranja. La madre con su sabiduría interviene y ofrece ayudarles para decidir quién

❖ *Diferentes maneras de producir opciones:*

debería recibirla. En un primer examen, parece que cada niño tiene el mismo derecho para obtener la naranja. ¿Qué debe hacer la madre? Ella podría cortar por la mitad la naranja y darle a cada niño un pedazo. Sin embargo, la madre no está satisfecha con la solución y decide estudiar el interés de cada niño con mayor profundidad. Entonces, descubre que un niño quiere comer la naranja, mientras que el otro quiere la cáscara para preparar la cobertura de una torta.

- Todas las partes trabajarán conjuntamente para formular opciones con la expectativa de que más gente va a producir más opciones.
- Los expertos externos pueden completar el pensamiento del propio grupo y pueden ampliar el número de opciones en la mesa de negociación.
- A cada parte se le pide que elabore una propuesta que refleje los intereses de su propio grupo, junto con los de las otras partes.
- Un intermediario lleva a cabo las reuniones de lluvia de ideas individuales con cada una de las partes y presenta la lista de ideas a todo el grupo para su debate.

### ETAPA 9: ESTABLECER CRITERIOS PARA EVALUAR LAS OPCIONES

En esta etapa, las partes deben evaluar el modo en que sus intereses serán satisfechos por cada una de las opciones que se han generado en colaboración. Utilizando criterios objetivos se facilita el proceso de decidir qué opciones van a ser más satisfactorias para todos los grupos. Asimismo, se garantiza la existencia de normas justas e independientes para la adopción de decisiones.

Los criterios varían según el conflicto. Sin embargo, para asegurar un acuerdo justo y adecuado, estos criterios deben ser:

❖ *Normas mínimas para definir los criterios:*

- Decididos en forma conjunta;
- Independientes de la voluntad;
- Legítimos;
- Prácticos, y
- Aplicados a todas las partes.

*Evaluar opciones contra criterios:* Un esquema de opciones de decisiones puede ayudar a analizar las posibles soluciones a través del uso de indicadores.

**CUADRO: ESQUEMA DE OPCIONES DE DECISIONES**

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Factibilidad general			
Costos e insumos			
Ventajas (pros)			
Desventajas (contras)			
Oportunidades			
Riesgos			

Una vez identificados los criterios objetivos, ¿de qué manera los analiza con la otra parte?

Hay *tres puntos básicos* para tener en cuenta:

❖ *1. Formular cada cuestión como una búsqueda conjunta para lograr criterios objetivos:*

Si usted está en una negociación de venta, puede comenzar diciendo: “Mire, usted quiere un precio muy alto y yo quiero uno bajo. Vamos a averiguar cuál sería el precio justo”. ¿Qué criterios objetivos serían los más apropiados para determinar el precio?

❖ *2. Pensar y ser abierto para analizar respecto a qué objetivos son más adecuados:*

Insistir en que un acuerdo se basa en criterios objetivos no significa insistir en que se basa únicamente en los criterios expuestos por una de las partes. Un criterio de legitimidad no excluye la existencia de los demás. Compórtese como un juez para decidir entre las propuestas presentadas por los diferentes participantes. Tenga en cuenta los criterios que han sido utilizados por las partes en el pasado y los criterios que se usan más ampliamente.

❖ *3. No ceder nunca a la presión, sólo al principio:*

La presión puede adoptar muchas formas: un soborno, una amenaza, una apelación manipuladora de confiar o una simple negativa para cambiar de opinión. Una negativa a ceder, excepto en respuesta a un propósito adecuado, es una posición más fácil de defender – pública y privadamente- que una negativa a ceder junto con la negativa a avanzar en el propósito adecuado.

**ETAPA 10: EVALUAR LAS OPCIONES**

❖ *Aplicar los criterios para evaluar las opciones:*

Comparar las opciones con los intereses para determinar si alguna de las opciones aborda adecuadamente los intereses de las partes principales.

❖ *Estimular a las partes para examinar de cerca en sus MAAN (véase Etapa 5):*

Cada parte tiene que determinar si es mejor estar con el acuerdo propuesto o sin él. Entre los factores más influyentes que determinan el resultado de una negociación se hallan las alternativas de las partes a un acuerdo negociado – su MAAN. Las partes suelen estar motivadas a encontrar un motivo común porque son conscientes de lo que podría ocurrir si no se llegara a un acuerdo. La alternativa de la negativa del acuerdo es una base importante para ambas partes a fin de evaluar los méritos de las distintas opciones. Aunque las

alternativas sin acuerdo pueden ser decepcionantes, éstas pueden evitar las progresivas pérdidas que a veces se producen en las negociaciones. Armadas con alternativas de falta de acuerdo, cada parte cuenta con indicadores adecuadamente definidos para cuando se deben retirar de la mesa de negociación y una idea clara de lo que ocurrirá si lo hacen.

## ETAPA 11: LLEGAR A UN ACUERDO

Existen varias maneras de llegar a un acuerdo:

Esta estrategia implica avanzar desde el nivel más general del acuerdo a los detalles más específicos del acuerdo. Comience con los principios generales en los que todas las partes están de acuerdo. La cuestión central tiene que ser formulada en términos amplios y las partes contendientes estimuladas a los principios generales del acuerdo (véase ejemplo abajo). En principio, a través de la consecución de una serie de acuerdos, las partes pueden aclarar el modo en que estos principios pueden ponerse en práctica con el fin de dar lugar a un acuerdo duradero.

Ejemplo:

- Problema: ¿Cómo podemos asegurarnos de que la población local tenga las mismas posibilidades de encontrar empleo en las empresas que los trabajadores de otra zona?
- Primer acuerdo en principio: Las empresas y la comunidad acuerdan en principio que las empresas deben emplear a más personas locales.
- Segundo acuerdo en principio: Las empresas y la comunidad acuerdan en principio que los contratados deben tener ciertos requisitos o competencias.
- Tercer acuerdo en principio: Las empresas y la comunidad acuerdan en principio elaborar una lista de las cualificaciones y competencias específicas que los empleados deben tener. Éstas se enumeran en el acuerdo resultante.

El enfoque de elementos básicos divide un problema en subcuestiones o componentes. Estos componentes más pequeños comprenden las tareas manejables para la resolución de problemas. Se generan opciones para abordar cada subtema.

Las cuestiones se dividen en subtemas, ya que:

- las partes contendientes podrán ver y entender con más facilidad las cuestiones de menor importancia que las que son complejas y multifacéticas, y

❖ *Acuerdos en principio o fórmula de aproximación:*

❖ *Enfoque de elementos básicos*

### ❖ *Lluvia de ideas*

- los problemas así divididos pueden aislar los problemas específicos que impiden el acuerdo.

La lluvia de ideas es una herramienta poderosa que las personas pueden usar para generar una serie de opciones. El proceso comienza formulando la cuestión como un problema.

Los problemas suelen plantearse como preguntas tales como: “¿Cómo se puede mantener un sitio cultural importante si se permite a las empresas la exploración de los recursos minerales?” Cabe destacar que las partes no tienen que estar de acuerdo con cualquier opción indicada en este punto; la generación de opciones es independiente de la evaluación de las opciones. La regla más importante en el intercambio de ideas es que todas las ideas generadas por los participantes son valiosas y deben ser incluidas. El objetivo es ser creativo, ir más allá de los modelos habituales de pensamiento y ampliar las opciones, aunque algunas de ellas parezcan al principio extrañas. Las opciones pueden ser priorizadas y restringidas usando otras herramientas más tarde.

#### **Directrices para la lluvia de ideas**

La lluvia de ideas es una herramienta para generar múltiples ideas, por lo general en un corto período de tiempo. Esta herramienta permite que surjan un número de opciones posibles. Se pueden proponer soluciones inesperadas que tal vez no han sido consideradas, pero pueden desempeñar una función importante en el planteo de una solución. La lluvia de ideas funciona mejor cuando se observan las siguientes reglas:

- Cualquier idea es mejor que nada.
- Sea creativo e imaginativo.
- Tenga visión de futuro.
- No haga comentarios críticos o evalúe las ideas.

### ❖ *Enlaces y empleos:*

Para resolver un problema, relaciónelo con otro. Si una comunidad local desea obtener compensación y empleos, una empresa puede ofrecer un número determinado de puestos de trabajo como parte de su conjunto de medidas de compensación.

### ❖ *Soluciones procedimentales a problemas importantes:*

Por ejemplo, una empresa ha talado una gran cantidad de árboles en el curso de agua, y la calidad del agua ha disminuido. Para reducir la escorrentía, la comunidad quiere un gran número de ciertos tipos de árboles que se plantarán en lugares específicos. La empresa sostiene que esto implicaría un gran esfuerzo innecesario, y no está de acuerdo con esta solución. Por ello, en lugar de encontrar una solución, la empresa y la comunidad necesitan encontrar un proceso para hacer frente a la cuestión de la restauración. Se podría empezar por la aplicación de las soluciones que sugiere la empresa, pero tanto la empresa como la

❖ *Creación de una perspectiva:*

comunidad podrían controlar la calidad del agua. Después de una temporada de la puesta en práctica de la solución de la empresa, si la calidad del agua no ha mejorado, la empresa podría aumentar sus esfuerzos de replantación. Este proceso es útil cuando las partes no logran encontrar una solución inmediata a sus conflictos.

Esto implica lograr que las partes imaginen el futuro y trabajen para esa perspectiva. Por ejemplo, una visión de futuro prevé que en cinco años, un plan conjunto de ordenación forestal establezca buenas relaciones de trabajo, mejore la salud del bosque y ofrezca mejores resultados económicos a la comunidad. Si todas las partes tienen como objetivo este resultado, pueden trabajar hacia atrás desde esa visión, definiendo las etapas necesarias para llegar a ese punto.

❖ *Modelo de acuerdo:*

Se pueden utilizar los logros obtenidos en el pasado en otras esferas para crear o modificar un acuerdo adecuado a la controversia actual.

❖ *Un documento único:*

Este es eficaz cuando algunas partes no saben leer. El mediador escucha todas las opciones posibles y escribe un proyecto. Una por una, las partes añaden o cambian el proyecto para que se adapte a ellas, hasta que el documento funcione para todas.

❖ *Intereses básicos, procedimentales y psicológicos:*

Para lograr un acuerdo duradero, básico, procedimental y psicológico éste debe satisfacer los intereses. Al igual que un taburete de tres patas, los tres tipos de intereses forman la base de un acuerdo negociado. Si cualquiera de estos intereses no se satisface completamente, el acuerdo puede fracasar bajo futuras presiones.

FIGURA 4



La mayoría de los actores entra en una negociación para conseguir algo. Si bien sus ideas acerca de sus intereses pueden cambiar en el transcurso de la negociación, las partes necesitan salir de la negociación con una sensación de satisfacción real – la sensación de que consiguieron lo que buscaban.

Aunque consigan lo que quieran, las partes no estarán satisfechas si consideran que el proceso no ha sido justo. La justicia es una apreciación subjetiva, pero de gran alcance. Por ejemplo, si una parte cree que el procedimiento ha sido irregular, esa parte puede desconfiar de los demás y trabajar en contra de la aplicación del acuerdo.

Todo el mundo necesita sentirse escuchado y respetado. Si una parte percibe que no se la escucha debidamente durante el debate, el acuerdo puede no demostrarse duradero. Las malas relaciones que se establecen durante la negociación opacarán los resultados aceptables.

Al final del proceso de adopción de decisiones, las partes deben ser capaces de identificar una de las opciones que todos puedan apoyar. Este es el resultado ideal de la gestión de conflictos - alcanzar un acuerdo por consenso. Sin embargo, existe toda una gama de posibles resultados de las negociaciones (Moore, 2003). A continuación, se enumeran algunos de los diversos resultados posibles:

❖ *Algunos de los resultados posibles*

- **Compromiso:** Las partes comparten las ganancias y las pérdidas con el fin de llegar a un acuerdo.
- **La decisión experimental o de prueba:** Las partes no logran llegar a una decisión permanente y llegan a un acuerdo temporal que será evaluado en una fecha posterior.
- **Soluciones procedimentales a los problemas principales:** Las partes están de acuerdo en un proceso mediante el cual pueden llegar a una solución.

- *Acuerdo parcial:* Las partes están de acuerdo en muchos temas, pero siguen en desacuerdo en otros.
- *Continuación de las negociaciones:* Las partes aceptan el desacuerdo. Ellas quieren seguir las negociaciones, a veces llamando a un tercero para ayudarles a llegar a una decisión vinculante.

## ETAPA 12: ELABORAR UN ACUERDO ESCRITO

Por lo general, se le asigna a un individuo o a un grupo de negociadores la tarea de preparar un proyecto de acuerdo. Si el acuerdo contiene información especializada como el lenguaje jurídico o científico complejo, el trabajo de redacción puede ser asignado a un subgrupo de negociadores que están familiarizados con los datos. Todas las partes deben examinar el documento para determinar si refleja de forma precisa el acuerdo verbal.

Las partes en conflicto necesitan tiempo para confirmar las opciones que han acordado y obtener así el apoyo de sus grupos. Uno de los mayores escollos en las negociaciones se produce cuando un negociador de una de las partes excede en su autoridad para llegar a un acuerdo. Por ejemplo, los funcionarios públicos interesados en la gestión de los conflictos necesitan obtener la aprobación –y autoridad para actuar – de sus oficiales superiores. Esto se verifica especialmente en situaciones en las que se requieren cambios en la política o práctica administrativa. Por lo tanto, puede ser beneficioso para romper el proceso de negociación, especialmente en los momentos importantes. El acuerdo final no debe ser llevado a cabo hasta que todos los representantes pueden dar garantías de que tienen el mandato y el apoyo de sus grupos.

A veces, los representantes necesitan ayuda para explicar a sus integrantes las limitaciones que les imponen las políticas o la práctica administrativa. Las partes también pueden necesitar asistencia para decidir quién de sus amplios grupos de interesados deben participar en el acuerdo final.

### ❖ *Elaborar un acuerdo final por escrito:*

Escribir un acuerdo puede ser una potente herramienta para facilitar la terminación de una controversia. Las preguntas relacionadas con el momento del acuerdo, qué deben escribir, qué forma debe tener el documento y qué lenguaje se debe utilizar influyen en la aceptabilidad de la solución. La siguiente lista incluye las consideraciones que deben ser observadas por las partes en la controversia o por los encargados de la gestión del conflicto en la preparación de un registro escrito de un acuerdo.

Los acuerdos escritos o bien puede tomar la forma de un memorando informal de entendimiento o – si se refiere a cuestiones legales – de un contrato legal.

Los acuerdos han de ser viables si las partes esperan lograr una solución duradera a su controversia. Los acuerdos factibles son JUSTOS, ACERTADOS y ESTABLES (*Natural Resource Leadership Institute, recursos en línea*).

### **Acuerdos JUSTOS**

*Los acuerdos factibles son justos cuando:*

- El proceso está abierto al escrutinio público;
- a todos los grupos que deseen participar se les da la oportunidad de hacerlo;
- todas las partes tienen acceso a la información técnica que necesitan;
- todas las personas tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista;
- las personas involucradas son responsables ante los grupos que representan, y
- hay un foro para las quejas sobre el proceso que serán escuchadas en la conclusión de la deliberación.

### **Acuerdos ACERTADOS**

*Los acuerdos factibles son acertados cuando:*

- Se evita la asistencia científica;
- se lleva a la mesa la información más relevante;
- todos las partes participan con el fin de minimizar el riesgo de equivocarse, y
- se crea un ambiente que acepta la mejor prueba técnica, independientemente de la parte que la prueba apoya.

### **Acuerdos ESTABLES**

*Los acuerdos factibles son estables cuando:*

- El acuerdo es factible y puede llevarse a cabo;
- los compromisos asumidos por cada parte son realistas;
- las partes asumen la responsabilidad de fomentar el apoyo para el acuerdo de parte de sus grupos;
- las partes asumen la responsabilidad de cumplir con todas las políticas y protocolos específicos a sus propias organizaciones;
- los plazos para la ejecución son realistas;
- se establecen disposiciones para la renegociación, y
- se fomentan las buenas relaciones de trabajo entre las partes.

### CUADRO: PUNTOS PARA DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE UN ACUERDO (MOORE, 2003)

Acuerdos sólidos son:	Acuerdos débiles son:
<i>Básicos:</i> Definen intercambios específicos que todas las personas pueden tocar o ver (dinero, servicios, mano de obra, etc.) como resultado de las negociaciones.	<i>Procedimentales:</i> Se define el proceso por el que una decisión ha de tomarse.
<i>Integrales:</i> Incluyen la resolución de todas las cuestiones en controversia.	<i>Parciales:</i> No se incluyen la resolución de todas las cuestiones en controversia.
<i>Permanentes:</i> Resuelven para siempre las cuestiones en controversia.	<i>Provisionales:</i> Implican decisiones temporales o experimentales que están sujetas a cambios en el futuro.
<i>Finales:</i> Incluyen todos los detalles en su forma final.	<i>En principio:</i> Incluyen los acuerdos generales, pero no los detalles
<i>No condicionales:</i> No hay condiciones o requisitos para el desempeño futuro.	<i>Contingentes:</i> La conclusión de la controversia depende de la información adicional o el desempeño futuro de una o más partes.
<i>Vinculantes:</i> Son contratos formales que obligan a las partes a determinadas acciones (las personas suelen atenerse a los términos de un acuerdo si entienden la consecuencias de no hacerlo).	<i>No vinculante:</i> Hacen únicamente recomendaciones o solicitudes; las partes no están legalmente obligadas a cumplirlas.

*La fortaleza de cualquier acuerdo se demuestra cuando se pone en práctica...*

La fortaleza de cualquier acuerdo se demuestra cuando se pone en práctica, y no por la forma en la que aparece en el documento. Por ejemplo, un acuerdo parcial que se lleva a cabo en la práctica puede ser más fuerte que un acuerdo completo que nunca se implementó.

#### *Mecanismos para la resolución de futuros conflictos*

Para ahorrar el tiempo y el dinero de los participantes en caso de que posteriormente surjan problemas, los mecanismos para resolver los futuros conflictos deben ser elaborados en el marco de las negociaciones.

❖ *La versión final del acuerdo debe incluir un acuerdo sobre el modo en que se pueden resolver las controversias futuras:*

## 2.2.3 Después de que el acuerdo se ha logrado: la fase posterior a la deliberación

Una vez que se ha identificado una solución aceptable, debe ser aprobada y aplicada por todas las partes interesadas.

### ETAPA 13: APROBAR EL ACUERDO

Una vez que un acuerdo ha sido redactado, las partes negociadoras tal vez consideren oportuno confirmar su aceptación por parte de sus grupos más amplios. Este es un importante paso en la obtención de un apoyo y una aceptación amplia. Antes del acuerdo final, el pleno apoyo y compromiso de todas las partes interesadas deben ser confirmados. Si los subgrupos se mantienen al margen del grupo principal, el documento debe aclarar quienes son los participantes que forman parte del acuerdo y quienes no.

Un último punto de debate es el alcance en que los interesados desean hacer público su acuerdo. Según su naturaleza, el acuerdo final puede ser formalizado mediante una firma formal en presencia de testigos o puede requerir la aprobación del gobierno. Si el acuerdo afecta a muchas personas, las partes interesadas tal vez deseen examinar la posibilidad de celebrar un foro público. Algunos grupos optan por vincular su decisión de manera formal incorporando sus acuerdos en el sistema jurídico. Otros anuncian sus acuerdos en las reuniones de los consejos locales o a través de los medios de comunicación.

### ETAPA 14: APLICAR EL ACUERDO

Una negociación no tiene éxito hasta que los métodos para lograr sus objetivos se han trazado. Por esta razón, el acuerdo final debe incluir un plan para la implementación, no realizarlo como una idea tardía. Aunque las partes ahora entienden mejor a otras partes interesadas y probablemente han desarrollado una mayor comprensión de sus diferencias, pueden seguir siendo adversarios. Sería muy arriesgado suponer que las diferencias de opinión y de competencia por los recursos van a desaparecer por completo.

Cualquier esfuerzo para llevar a cabo los acuerdos debe incluir las siguientes tres acciones:

Un sistema de seguimiento proporciona un centro de coordinación al que todas las partes pueden dirigir sus preocupaciones y sugerencias. Se deben describir las tareas específicas asociadas con la implementación y establecer plazos razonables para su conclusión. Asimismo, esto mantiene a las partes informadas de los avances, incluso a los organismos

❖ *Confirmar el acuerdo con una amplia mayoría:*

❖ *Hacer público el acuerdo:*

❖ *Seguimiento de los resultados:*

❖ *Decidir qué acciones constituyen violaciones del acuerdo y de qué modo tratarlas:*

e instituciones gubernamentales no directamente incluidas en la implementación. El seguimiento puede ser llevado a cabo por un funcionario político, un líder local, un organismo gubernamental o un comité compuesto por representantes que participan en la negociación.

❖ *Renegociar, si es necesario:*

Las violaciones se presentarán: las divergencias públicas interesan a las organizaciones y las organizaciones cambian su personal y las políticas. El comité de supervisión debe tener la responsabilidad de identificar las violaciones y estudiar las razones de cualquier infracción con la parte infractora. Si existe la posibilidad de violaciones y se establecen sanciones, el trabajo de la comisión es más fácil.

❖ *Celebrar su éxito:*

Los acuerdos relativos a los programas forestales nacionales se realizan en el contexto de un marco general de políticas nacionales e internacionales que están sujetas a cambios. Por lo tanto, no debería sorprender que algunas secciones de un acuerdo requieran una renegociación.

Un procedimiento de gestión colaborativa de los conflictos es eficaz cuando se llega a un acuerdo negociado consensuado. La aplicación de un acuerdo es otra medida de éxito. En ambos casos, sólo se puede hablar de éxito cuando todos los participantes calificaron el resultado como el mejor o más duradero y rentable que otras formas de gestión de conflictos (por ejemplo, decisiones de los tribunales).

Sin embargo, la evaluación de la eficacia en función de los resultados y de su implementación no toma en cuenta plenamente los beneficios de la gestión colaborativa de los conflictos. Aun cuando no es posible llegar a un consenso, los participantes pueden adquirir experiencia útil:

- La búsqueda conjunta de soluciones fomenta la confianza entre todos los participantes y evita que se produzcan las políticas de estrangulamiento cuando el Estado es una de las partes en conflicto. Los ciudadanos se ven a sí mismos como sujetos y no sólo como objetos de las decisiones políticas y administrativas.
- Las relaciones entre las partes interesadas mejoran.
- La gestión colaborativa de los conflictos es un proceso de aprendizaje para todos los participantes. Las partes pueden haber adquirido nuevos conocimientos sobre sus posibilidades de influir en las decisiones, aprendido nuevas formas de gestión de las diferencias y desarrollado una mejor comprensión y un mayor respeto por los intereses de cada uno en el futuro. Por esta razón, los procesos de gestión colaborativa de los conflictos probablemente determinen un aumento de competencias para tratar la situación conflictiva, un sentido fortalecido de responsabilidad en situaciones cargadas de conflictos, y en última instancia, puede contribuir al cambio de las políticas.

## PARTE 3:

# Promover el trabajo orientado al proceso

Este capítulo está dedicado a promover el trabajo centrado en el proceso, previniendo los desafíos, impidiendo los problemas que se presentan siempre que sea posible y haciendo frente a los contratiempos. Esto incluye el proceso, así como las consideraciones de las personas.

### 3.1 Gestión de reuniones eficaces

Cuando las partes interesadas en controversia se reúnen en una habitación, su facilitador asume una responsabilidad importante. La forma en la que se gestiona la reunión o es conducida en favor del mejoramiento de las relaciones y la consecución de una solución del problema, o se llega al fracaso. La forma en que se gestionan las reuniones es un elemento esencial, pero a menudo se hace caso omiso de esta consideración en la gestión del conflicto.

Las mejores prácticas para la gestión de una reunión son las siguientes:

❖ *Establecer un programa:*

Es conveniente que se prepare un programa antes de la reunión y se obtengan con antelación respuestas de las partes, entre ellas, si los puntos son apropiados, si se ha asignado el tiempo suficiente, si algunos de los temas han sido olvidados y si la secuencia de puntos a tratar tiene sentido.

❖ *Mantener el debate centrado en el programa:*

En una situación de conflicto es muy probable que una de las partes se aparte del programa para hacer una larga exposición sobre las graves injusticias infligidas por la otra parte. El debate se puede mantener en el tema pertinente recordando a las partes los puntos del programa que se están analizando. A veces las personas saltan a un punto futuro del debate, describiendo, por ejemplo, la solución preferida antes de que todas las partes hayan terminado de estudiar las opciones para resolver el conflicto.

❖ *Aclarar las declaraciones:*

Una comunicación clara es absolutamente fundamental para la resolución de conflictos. Si la declaración de una de las partes está poco clara para

*❖ Resumir los temas:*

el encargado de la gestión del conflicto, es probable que sea poco clara también para las otras partes. El encargado de la gestión del conflicto le debe pedir al orador que aclare la declaración o trate de repetirla con sus propias palabras ("Si no he comprendido mal, usted estaban diciendo que..."). El encargado de la gestión del conflicto también tiene que estar atento a las situaciones en las que el debate es claro para algunos, pero no para todos. Cuando esto sucede, el encargado de la gestión del conflicto debe detenerse y aclarar lo que se está analizando.

*❖ Fomentar la participación de todas las partes:*

Si los problemas no son claros, el encargado de la gestión del conflicto debe hacer preguntas adicionales para obtener más información acerca de los problemas e intereses. El encargado de la gestión del conflicto también debe preguntar si a la parte le gustaría añadir algo al debate.

En cada reunión, algunos miembros se hacen oír más que otros, y dominan el debate, a menos que se estimule a los los participantes más callados a hablar. El silencio puede significar muchas cosas: las personas pueden tener miedo de hablar o no pueden fácilmente expresar sus ideas o pueden estar satisfechos con el proceso. El encargado de la gestión del conflicto tal vez no considere oportuno pasar horas en el debate sólo para descubrir que la parte silenciosa se opone firmemente a una propuesta en la que todos los demás han trabajado duramente.

*❖ Mantener una actitud positiva:*

Las partes pueden frustrarse cuando el proceso se hace más lento. Por ello, es necesario tranquilizarlas asegurando que la formulación de un acuerdo requiere tiempo y asimismo, es necesario recordarles lo que han logrado hasta ahora.

*❖ Ofrecer sugerencias en el proceso:*

La persona responsable de la reunión es también responsable del proceso – el modo en que se tratan las cuestiones – pero no del contenido del debate. El encargado de la gestión del conflicto evalúa las medidas adoptadas para lograr los objetivos de la reunión, y si no son productivas, sugiere métodos alternativos. Todas las sugerencias deben ser experimentadas con el grupo: por ejemplo, "Este debate parece que no va a ninguna parte. ¿Tendría sentido dividirlo en tres subtemas y analizarlos cada uno por separado?"

*❖ Supervisar el registro:*

Tomar notas precisas sobre las ideas importantes, las decisiones y las acciones es una función fundamental que desempeñan los responsables de la gestión del conflicto. Un método eficaz para la registración del proceso se puede encontrar en el Anexo 2.

### 3.2 Actividades entre reuniones

Las reuniones, que son de fundamental importancia, constituyen sólo una pequeña parte de cualquier programa de gestión de conflictos. Normalmente, las partes que están en la negociación pasan mucho más tiempo trabajando entre las sesiones que en las propias reuniones.

Entre las reuniones, las partes confieren con sus grupos para describir lo que sucedió en la última reunión y elaboran planes para la próxima reunión. Aunque los grupos interesados no asistan a las reuniones, ellos deciden si las negociaciones tendrán éxito o fracasarán. Si un representante se aleja demasiado de su programa o de los participantes de su grupo, el grupo interesado puede vacilar y dejar de apoyar los acuerdos. El representante entonces puede verse obligado a cambiar su posición en las sucesivas negociaciones, lo cual es realmente frustrante para los demás en la mesa de negociación.

Carpenter y Kennedy (2001) formulan las siguientes sugerencias para la creación de grupos eficaces:

❖ *Asegurarse de que todas las coaliciones de intereses estén efectivamente representadas:*

Si hay partes con opiniones diferentes – y si este grupo es grande o difiere de las opiniones de los demás – entonces debe haber un representante más. De lo contrario, una de las partes puede separarse, alejándose de las negociaciones cuando un negociador trata de sintetizar una serie demasiado amplia de opiniones.

❖ *Adoptar un proceso claro con respecto a las decisiones:*

Todos deben entender de qué manera se adoptan las decisiones dentro del grupo interesado. Si las decisiones son adoptadas por mayoría, el representante debe obtener el compromiso de todos los miembros para cumplir con la voluntad de la mayoría. Si las decisiones se toman por consenso, el representante debe asegurarse de que todas las personas entiendan lo que esto significa.

❖ *Ayudar al grupo a establecer métodos de comunicación regulares, previsible:*

Los grupos interesados deben ser informados de todas las cuestiones que se debaten. Si sienten que no están bien informados, pueden bloquear el avance del proceso por resentimiento. Por consiguiente, es importante determinar los métodos más eficaces de mantener informados de la evolución del mismo a los miembros.

❖ *Evaluar la experiencia de los grupos interesados en las negociaciones:*

¿Los grupos interesados están familiarizados con el principio de negociar de buena fe?

Si no están al tanto, ¿qué se puede hacer para enseñárselos a fin de que comprendan las acciones de sus representantes?

❖ *Permitir un tiempo adecuado entre reuniones para que los representantes se encuentren con sus grupos:*

❖ *Mantener al público informado. El público debe ser visto como un recurso, no como un obstáculo:*

Las reuniones de negociación no deben ser programadas con demasiada frecuencia de modo que obstaculicen las reuniones ordinarias con los grupos. El tiempo adecuado es esencial porque los negociadores tal vez necesiten varias reuniones con sus representados para analizar y resolver las diferencias. Esto se verifica especialmente en las fases finales de las negociaciones como movimientos principales en favor del logro de un acuerdo. Un negociador tal vez sienta la necesidad de impulsar la solución en el grupo, pero si los grupos interesados no se encuentran en la reunión, pueden todavía desconfiar de las soluciones propuestas.

La cuestión del modo en que se debe informar al público y con qué alcance, es un asunto difícil porque los resultados de la comunicación con el público son impredecibles. Sin embargo, un público desinformado es probable que no represente los hechos, y los malentendidos pueden convertirse rápidamente en nuevos conflictos. La información no garantiza el apoyo del público, sino que aumenta las posibilidades de que éste llegue a las conclusiones correctas.

### 3.3 Dinámicas subyacentes: los valores, la confianza, el poder

#### VALORES

Los valores son los criterios por los cuales juzgamos los acontecimientos y el comportamiento de otras personas. Ellos son el retrato de nuestra experiencia de vida y son por tanto, difíciles de cambiar. Pedirle a alguien que cambie sus valores es como pedirle que cambie su sentido de la realidad. A menudo, las diferencias de valores están presentes en las controversias públicas. Por ello, una premisa básica en la gestión del conflicto es, “*Nunca negociar sobre la base de los valores*”. Sin embargo, es importante identificar la parte que los valores desempeñan en una controversia y determinar si será posible evitar estas diferencias. Es importante considerar estos tres puntos:

1) *Encontrar la manera de hacer que las personas dejen de lado sus expectativas mutuamente:* En las situaciones emocionales, las personas tienden a estereotipar a los demás. Se supone que los activistas ciudadanos piensan y se comportan de una manera particular, puesto que son empresarios y empleados estatales.

2) *Los valores más importantes pueden ser los que aparecen en primer lugar:* Si no se detectan las diferencias significativas de valores puede ser un problema importante para los responsables de la gestión del conflicto.

3) *Cuando la batalla cae bajo el peso de las propias ideologías*: las posibilidades de negociaciones constructivas son muy escasas.

## CONFIANZA

La confianza es la expectativa de que se puede confiar en otras personas. La confianza es tener la seguridad de que otras personas actuarán según lo que han dicho. Esto no necesariamente refleja un gesto de bondad, sino que actúa por el interés de mantener lo que promete. La confianza es la estructura sólida que se va generando poco a poco, a medida que las personas en una controversia comprenden los beneficios de creer en los demás y ser creídos.

El éxito de la solución de problemas depende de tres elementos independientes de la confianza: (i) la certidumbre de la integridad y competencia del convocante, (ii) la conformidad en el proceso, y (iii) la expectativa de que las partes se comportarán de forma honesta unas con otras.

La confianza en otra persona suele basarse en nuestra evaluación de su competencia, integridad y rectitud. Cuanto más se observan estas características en otra persona, es más probable que crezca nuestro nivel de confianza en esa persona.

A continuación se presentan algunas sugerencias para fomentar la confianza y la credibilidad:

❖ *Lo que pueden hacer los individuos (Lewicki y Tomlinson, 2003):*

❖ *Establecer coherencia y previsibilidad:*

❖ *Comunicar con precisión, de forma abierta y transparente:*

La generación de confianza es un proceso bilateral que requiere un esfuerzo y compromiso mutuo, especialmente cuando se trata de reducir el conflicto. No obstante, hay varias acciones que los individuos pueden iniciar con el fin de facilitar la generación de confianza. Esto incluye adoptar medidas para minimizar el riesgo de que la otra parte actúe de manera poco fiable y garantizar que las acciones se perciban como prueba de fiabilidad.

Cuando nos comportamos de manera coherente y previsible, aumentamos las posibilidades de que los demás nos consideren dignos de confianza. Cada esfuerzo debe hacerse para garantizar que nuestras palabras sean congruentes con nuestras acciones posteriores, y que honraremos los compromisos asumidos. Nuestra integridad se refuerza en la medida en que “hagamos lo que decimos que vamos a hacer”.

La apertura significa ser claro acerca de las intenciones y motivos de las propias acciones. Si estamos dispuestos a actuar con transparencia y ser controlados por el cumplimiento, otras partes nos considerarán dignos de confianza.

❖ *Actuar de forma competente:*

Todos los deberes y obligaciones deben llevarse a cabo de manera competente. Las personas deben esforzarse por demostrar su competencia en la realización de todas sus obligaciones. Esto puede implicar un aumento de los conocimientos prácticos y las capacidades como los avances en la tecnología. A medida que otros comprueban nuestra fiabilidad, también evalúan nuestra competencia y la capacidad para actuarla.

❖ *Compartir y delegar el control*

Es necesario brindar confianza para que esa misma confianza sea devuelta. Existe un valor simbólico en solicitar la contribución y adoptar las decisiones con los demás. Asimismo, cuando se retiene el control y otros sienten que no son de confianza (por ejemplo, con sistemas de seguimiento y vigilancia), son más propensos a participar en comportamientos que acentúan la desconfianza.

❖ *Mostrar interés por los demás:*

La confianza que tienen los demás en usted crecerá cuando se muestre sensible a sus necesidades, deseos e intereses. Actuar de una manera que respete y proteja a otras personas – y se abstenga de actividades de interés personal – contribuye en gran medida a la confianza que los demás ponen en usted. Cuando la confianza se pierde, las personas suponen que los demás actúan por intereses personales, y por lo tanto, son más propensos a actuar en su propio interés en lugar de resolver el conflicto.

❖ *Recuperar la confianza (Lewicki y Tomlinson, 2003):*

Aunque algunos estudiosos afirman que cuando se pierde la confianza no se puede recobrar, las últimas investigaciones brindan una visión más optimista. Sin embargo, recuperar la confianza no es tan sencillo como generarla al principio. Después de que la confianza ha sido defraudada, hay dos aspectos cruciales en la “víctima”: (i) afrontar el estrés de la violación de la confianza y (ii) determinar si se producen violaciones en el futuro. Después de la pérdida de la confianza, la primera pregunta absolutamente necesaria es, *¿está la víctima dispuesta a reconciliarse?* Si la víctima cree que el infractor no hará esfuerzos para corregir sus acciones y minimizar las futuras violaciones, la víctima no tiene ningún incentivo para restaurar la confianza.

La reconciliación se produce cuando ambas partes hacen esfuerzos para reconstruir una relación dañada, y se esfuerzan por resolver las cuestiones que llevaron a la interrupción de esa relación. La confianza sólo se puede reconstruir si la víctima está dispuesta a reconciliarse.

Lewicki y Tomlinson (2003) ofrecen varias sugerencias para la reconstrucción de la confianza:

❖ *Adoptar medidas inmediatas después de la violación:*

Los ofensores deben actuar rápidamente para participar en los esfuerzos de restauración. Esto comunica la sensibilidad hacia la persona ofendida y a su relación.

❖ *Ofrecer una disculpa y una explicación exhaustiva de lo que sucedió:*

Los ofensores deben explicar detenidamente las circunstancias que condujeron a la violación, para que la víctima pueda comprender los acontecimientos que condujeron a ella. Si las víctimas comprenden la lógica que está detrás de las acciones del ofensor, comprenderán mejor los valores y las cuestiones que puedan dar forma a las acciones futuras.

❖ *Ser sincero:*

La víctima examinará atentamente los motivos y las intenciones del ofensor, por lo que es imprescindible hacer un esfuerzo sincero para reparar cualquier daño. Todos los esfuerzos deben hacerse a través de palabras y acciones que demuestren un deseo genuino de recuperar la confianza de la víctima.

❖ *Ser consciente de la historia de la relación:*

Si la historia de la relación es positiva y ha habido pocas violaciones de la confianza en el pasado, las perspectivas de reparar la confianza son más prometedoras que en las relaciones caracterizadas por muchas violaciones de la confianza o pocos eventos de confirmación de la confianza. Dé prioridad a honrar la confianza sobre una base diaria con el fin de proporcionar un entorno propicio para la reparación de la confianza si es necesario.

❖ *Demostrar buena fe:*

Haga todo lo posible para compensar a la víctima por los efectos nocivos de la violación.

❖ *Ser digno de confianza en las interacciones futuras:*

Un ofensor es probable que esté en “libertad vigilada” por un período de tiempo debido a que la víctima tantea el terreno para determinar si debe recuperar la confianza. Tomar medidas proactivas para gestionar las expectativas de la víctima manifestando lo que se espera de las normas y comprometiéndose a observarlas en el futuro.

## PODER

Al evaluar una controversia, es importante entender quién tiene el poder para coaccionar a quién. Sin embargo, en el debate público, la situación puede ser demasiado compleja para determinar quién tiene el poder, cuánto y por cuánto tiempo. El poder no sólo está determinado por los recursos financieros o el número de abogados, sino también por algo intangible como la inventiva, el resentimiento moral y la legitimidad procesal.

### ¿QUÉ SIGNIFICA 'PODER'?

El poder es la capacidad de hacer valer la propia voluntad, independientemente de la resistencia o de la naturaleza de la ocasión. Sobre la base de la definición de Max Weber, las relaciones de poder parecen estar claramente divididas: por un lado, la fuerte colaboración del Estado con la industria y las multinacionales, por otro lado, las personas débiles, impotentes que se someten humildemente a la voluntad de los poderosos.

Sin embargo, la realidad es diferente. Por ejemplo, como el conflicto del "Brent Spar" entre Greenpeace y Shell ha demostrado que, si bien la riqueza, las conexiones y las influencias pueden ser importantes cartas en la mano de una de las partes, la movilización de la opinión pública a través de los medios de comunicación conlleva una gran cantidad de control y presión. La opinión pública movilizada, los boicoteos y la amenaza de acciones judiciales pueden hacer la vida difícil a la parte contraria. En efecto, los contratistas de los proyectos tienden a evitar la confrontación pública, pero, sin embargo, están interesados en el mantenimiento de una imagen "limpia". La amenaza de la influencia de una de las partes puede crear un incentivo para que las otras partes negocien. En este sentido, el equilibrio de poder puede ser estabilizado. Tanto en los países industrializados como en los países desarrollo, las ONG han evolucionado en eficaces oponentes de los carteles de poder establecidos y se las considera seriamente. La experiencia demuestra que en los países en desarrollo, las organizaciones no gubernamentales apoyan eficazmente los intereses de los grupos marginados. Lo que hace que las ONG sean eficaces es la escasa burocracia y el libre flujo de información (CDR Associates, 1998).

#### ❖ *Las diferentes formas de poder:*

Las diversas formas del poder, además de su fuerza coercitiva, han recibido justamente la atención de los especialistas en gestión de conflictos. Estos profesionales han tratado de cuestionar el conocido argumento de que un equilibrio de poder debe realizarse antes de que comiencen las negociaciones importantes. Aquellos que se embarcan en la gestión de los conflictos deben realizar un análisis detallado en sus hipótesis acerca del poder que poseen las diferentes partes: ¿Puede una de las partes influir en el comportamiento de otra? Un encargado de la gestión del conflicto debe examinar las capacidades que poseen las personas que se influyen mutuamente y preguntarse, "¿Comprenden las partes su propio poder y la de sus adversarios?".

Las acciones se pueden realizar en igualdad de condiciones o se puede aumentar la influencia de las partes interesadas más débiles (Engel, 2007):

### EL USO DE PODER PARA EL BENEFICIO MUTUO:

Un organismo estatal tenía el poder legalmente establecido para decidir algunas cuestiones ambientales controvertidas, que por lo general eran tratadas adoptando decisiones unilaterales, sin ninguna explicación. Sus empleados luego procuraron hacer frente a la protesta pública que siempre llegaba poco después – una estrategia costosa para los responsables de la gestión de los recursos que hubieran preferido dedicar sus energías a la práctica de sus capacidades profesionales. El director del organismo decidió intentar la negociación. Dejó en claro a los representantes de las doce organizaciones que se reunieron alrededor de la mesa que él conservaba la autoridad de adoptar las decisiones finales, tal como era requerido por la ley. Sin embargo, invitó a los participantes a compartir con el nuevo organismo la información que habían reunido y la responsabilidad de la elección de alternativas viables. El director se ofreció para hacer los debates públicos, por lo tanto se ponía a sí mismo bajo la observación pública al adoptar decisiones que eran en consonancia con las recomendaciones del grupo. En la concesión de las partes interesadas al acceso del proceso de adopción de decisiones, el director suministró a los potenciales adversarios la información que posiblemente podría usar en su contra. Pero en el intercambio de la información, él ganó un grupo interesado informado. Ellos comenzaron a entender la complejidad de los problemas que enfrentaban (Carpenter y Kennedy, 2001: 222).

❖ *Identificar qué formas de influencia utilizadas por las partes son eficaces y cuáles son ineficaces:*

❖ *Seleccionar la forma correcta de poder para la cuestión y la persona que está siendo persuadida, y seleccione el mejor momento:*

❖ *Estimular a las partes en conflicto para el uso eficaz de los medios de influencia:*

Estudiar los medios de persuasión que las partes están utilizando. Considere lo que podría influir en sus sentimientos y opiniones sobre las cuestiones relacionadas con el debate.

Decida qué medios de influencia son probablemente los más eficaces. Cuando se tiene en cuenta la eficacia, la mayoría de las personas piensa en lo que podría influir en ellos, en vez de pensar lo que podría influir en la otra parte. En cambio, es importante encontrar los métodos de persuasión que atraen a los demás teniendo en cuenta los valores, como la rentabilidad, la eficacia y la oportunidad de la respuesta.

La fuente más influyente de poder proviene de estar en alianza con otros que tienen poder. Por ejemplo, cuando una persona mayor del lugar está familiarizada con un pequeño negocio que a veces presta servicios a una mina, se halla en una mejor posición para influir sobre los propietarios de las minas en las negociaciones. La persona mayor tiene más poder debido a sus conexiones con los demás. Cuantas más vinculaciones tiene una persona con las personas potentes, más poder va a tener esa persona.

❖ *Desalentar a las partes del uso de medios de influencia que son ineficaces:*

❖ *Utilizar la mínima cantidad de poder e influencia necesaria para inducir al cambio:*

❖ *Diferenciar las fuentes de poder reales y potenciales:*

Asumir posiciones fuertes y coaccionar son las formas menos eficaces de poder. Los negociadores deben evitar el uso del poder coercitivo, ya que crea resistencia. La coacción sólo funciona cuando una parte tiene realmente el poder que está dispuesta a utilizar y su parte adversaria no puede soportar la presión.

Las otras partes se deben influenciar poco a poco, sin presionar. El uso excesivo de cualquier fuente de poder puede causar la resistencia de las partes adversarias.

Por ejemplo, un grupo comunitario que al negociar con una empresa amenaza bloquear la carretera y detener la maquinaria de la empresa. La gestión de la empresa no piensa que esto sucederá porque sabe que muchas personas de la comunidad tienen miedo y no van a hablar. En este caso, la comunidad tiene el poder potencial, pero a menos que se lleve a cabo la acción, ésta no tiene un poder real. La comunidad debe tener la voluntad de utilizar su poder.

La existencia del poder de negociación en sí mismo no determina el resultado de una negociación. Para poder ser eficaz, un negociador debe ser capaz de:

- distinguir entre el poder potencial y real;
- movilizar su poder, y convertirlo en una influencia para que pueda usarse eficazmente;
- determinar los costos y beneficios de los diferentes tipos del ejercicio de poder;
- determinar la cantidad de poder que él o ella tendrá que utilizar, y
- mostrar la voluntad de utilizar este poder cuando sea necesario.

### 3.4 Persuadir a la personas para que hablen

Convencer a las personas poderosas, enfadadas o sospechosas a negociar con cada uno suele ser la tarea más difícil en la gestión de los conflictos. Si el debate se acalora y las partes están enojadas, hablar unos con otros es probable que sea la última cosa que quieran hacer, especialmente si se atacaron antes mutuamente en público. Los grupos de ciudadanos en pugna con los grandes organismos gubernamentales o empresas poderosas deben adoptar una postura dura con el fin de conservar el apoyo de sus miembros. Los organismos gubernamentales o las empresas que suelen entregar los problemas a sus abogados tal vez consideren más seguro litigar que negociar.

Las razones más comunes por las cuales las personas se niegan a negociar incluyen las siguientes:

- Estar de acuerdo en cooperar puede parecer a los adversarios o grupos interesados como una admisión de fracaso o debilidad.
- Una de las partes cree que el éxito es posible sin la negociación.
- El proceso de negociación es desconocido y parece demasiado arriesgado.
- Las partes están preocupadas de que las negociaciones incrementen la visibilidad de la controversia.

La primera cosa que hay que hacer cuando se afronta la resistencia es examinar la forma en la que la controversia se puede resolver, evaluar los riesgos de daños a las partes que abordan un rumbo alternativo (por ejemplo, revisión de políticas, decretos legales o debates informales), y decidir si la gestión de conflictos es apropiada a la situación. Si la respuesta es afirmativa, la segunda tarea es persuadir a las partes a negociar. Las partes pueden tener buenas razones para rechazar la negociación.

❖ *Explicar las ventajas de la negociación:*

Por ejemplo, hacer hincapié en la ventaja de que los negociadores tienen el control directo sobre los debates con los adversarios en lugar de depender de abogados y jueces. Los encargados de la gestión de los conflictos también pueden llamar la atención de las partes sobre el valor de establecer relaciones a largo plazo para gestionar otros problemas en el futuro.

❖ *Plantear una duda:*

Sea explícito acerca de la imprevisibilidad de lo que el juez decidirá, de lo que los políticos harán o lo que los perdedores tratarán a continuación. A las partes que todavía creen firmemente que van a ganar se les debe pedir que consideren lo que ocurrirá si su victoria no llegara a ser completa.

❖ *Probar con una reunión experimental:*

Si las partes son demasiado temerosas o están bloqueadas en un desacuerdo, tal vez opten por una sola reunión. Las partes en conflicto deben estar informadas sobre la protección que ofrecen las negociaciones facilitadas por un tercero. Después de la reunión, las partes pueden decidir si sería útil una nueva reunión.

❖ *Usar el poder de la opinión pública*

Las grandes empresas y organismos gubernamentales pueden obtener la aprobación del público al tratar razonablemente con los adversarios menos poderosos. Se debe recordar a las partes en conflicto la importancia de la opinión pública, y recordar que pueden perder apoyo si se siguen obstinando.

## MANTENER A LAS PERSONAS EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

❖ *Avisar que se esperen frustraciones:*

A causa de la impaciencia, la ansiedad y la presión de los grupos interesados, las partes suelen sentirse frustradas cuando el proceso se mueve lentamente. Esto se verifica especialmente durante las primeras pero fundamentales etapas de la gestión del conflicto. Por esta razón, es importante explicar las tareas individuales que participan en la gestión de los conflictos y su propósito: encontrar una definición común, describir cuestiones e intereses, determinar la información que falta y elaborar opciones.

❖ *Utilizar el grupo:*

Todos los miembros del grupo deben comprender sus responsabilidades para mantener el proceso vivo. Un encargado de la gestión de los conflictos puede preguntarle a las partes lo que piensan de una que se ha retirado: “George dice que no llegaremos a ninguna parte. ¿Alguien tiene algún comentario?”

❖ *Hacer las ganancias explícitas:*

Los avances positivos deben especificarse con todo detalle para que sean claramente entendidos por todos los miembros. Si las relaciones entre los individuos han mejorado, esto debe ser señalado: “La Sra. X me dijo que hace seis meses, no hubiéramos podido nunca tener un debate positivo, como hemos tenido esta mañana”. Si las personas adquieren nueva información, el encargado de la gestión del conflicto debería señalar que no hubiera podido obtener la información si las personas peleaban entre sí.

❖ *Reorganizar el conjunto de miembros:*

Si las negociaciones han llegado a un punto muerto, el problema puede estar en la personalidad de un solo representante. Es posible que sea necesario preguntar a los grupos interesados de esa persona si quieren nombrar a otro representante y buscar un acuerdo del grupo para cambiar el miembro.

## PARTE 4: Utilizar un facilitador

La mayoría de las partes interesadas tienen sus propias reglas para abordar los problemas o para adoptar decisiones. Sin embargo, cuando se presenta una situación inusual, pueden beneficiarse de un experto que está familiarizado con la situación. Por esta razón, muchos de los procesos de gestión de conflictos son guiados por los facilitadores, mediadores o encargados de la gestión del proceso. Los términos “facilitador” y “mediador” a menudo se utilizan de forma indistinta, pero “facilitador” es un término más general que se puede aplicar a cualquier persona que guía los procesos de grupo, mientras que “mediador” se refiere a una persona que está especializada en la gestión de conflictos.

En esta sección se examina el papel de un facilitador, en particular la causa por la cual los facilitadores están más preocupados por el proceso que por el contenido. Asimismo, se describen las competencias y la experiencia deseada en un facilitador y en qué circunstancias las partes interesadas en los pfn pueden considerar la participación de uno de ellos.

### 4.1 La función del facilitador

Según el Nuevo Diccionario de la Real Academia Española, “facilitar” significa “Hacer fácil o posible la ejecución de algo o la consecución de un fin”. Esto es lo que los facilitadores hacen: ellos hacen que sea más fácil para las partes en conflicto resolver sus diferencias a través del liderazgo y la competencia. Los mediadores son personas que – de forma oficial u oficiosa – participan en una divergencia con el fin de ayudar a las partes a resolverla. A diferencia de los árbitros o jueces, los mediadores no tienen poder para definir o hacer cumplir un acuerdo, pero pueden ayudar a las partes para llegar a un acuerdo identificando sus propias opciones y facilitando las negociaciones.

Los mediadores desempeñan una serie de roles en la gestión de conflictos (véase Sección 4.3), pero se basan en tres elementos fundamentales, que sostienen todos los esfuerzos colaborativos:

❖ *Problemas*❖ *Las personas y sus relaciones*❖ *Proceso*

- 1) El estudio de los problemas y la identificación de lo que subyace en el conflicto;
- 2) El estudio sobre *quién* participa en el conflicto, y
- 3) Encontrar una forma constructiva de avanzar y determinar *de qué manera* las partes interesadas van a resolver sus diferencias.

Los mediadores pueden estudiar los problemas y las relaciones de las personas para definir el modo en que el proceso debe ser estructurado. Según la complejidad del conflicto, la necesidad de competencia en los procesos puede ser grande. A diferencia del procedimiento parlamentario, en el que hay reglas que se ocupan de casi cada grupo temático que pueden encontrar, no hay un libro de reglas para los procesos colaborativos. En lugar de inventar las reglas a medida que avanzan, los grupos pueden beneficiarse de la adopción de las reglas de un experto de procesos. El experto actúa como un parlamentario en procesos de grupo – escogiendo las reglas que se aplicarán, explicando cuando sea necesario, y dirigiendo el grupo durante el proceso. La competencia en procesos requiere un juicio, conocimientos prácticos y especializados sobre la resolución de problemas y la adopción de decisiones.

Es importante que los facilitadores guíen de manera sencilla el proceso y dejen el contenido de los debates – y la solución – a las partes en conflicto, que deben implementar todos los acuerdos derivados de las negociaciones.

En resumen, un facilitador puede ayudar a organizar los esfuerzos de un grupo; ofrecer asesoramiento sobre el modo en que debe proceder; crear un ambiente de equidad y respeto; y asegurar que todos tengan la oportunidad de participar y dirigir el grupo hacia un acuerdo exitoso.

## 4.2 Cuando se debe pedir asistencia

Un mediador mueve a las personas a través de negociaciones en circunstancias difíciles que ellas no pueden negociar. Las situaciones típicas en las que se les pide ayuda a los mediadores, son, a saber, las siguientes:

- Cuando un proceso no está funcionando: Las partes interesadas suelen unirse con las mejores intenciones sólo para descubrir meses después de que han hecho un avance poco significativo. Un mediador puede introducir en el proceso una secuencia de etapas que moverá a las partes hacia la consecución de su meta.
- Cuando las partes interesadas tienen poca experiencia o confianza en trabajar con otros.

- Cuando el número de cuestiones que se examinan son tan grandes o complejas que las partes interesadas tienen problemas para centrarse en una o dos a la vez.
- Cuando hay tantas partes que la conversación se hace engorrosa. En estos casos, es necesario un facilitador para garantizar debates productivos y la adopción de decisiones.
- Cuando se ha producido un estancamiento de las negociaciones debido a la falta de flexibilidad sobre cuestiones o problemas importantes, como las falsas percepciones, la escasa comunicación o las emociones intensas.
- Cuando se requiere una decisión oportuna, un facilitador puede acelerar el trabajo del grupo.
- Cuando los participantes son reacios a asistir a las reuniones a causa de las exigencias de tiempo, las dudas acerca de su progreso o de los elevados gastos de viaje. Al aumentar la eficiencia y la productividad de cada reunión, un facilitador puede reducir los costos generales. Debido a que se lleva a cabo la tarea en cada reunión, el número total de reuniones pueden ser reducido.
- Cuando el estrés o el miedo restringen la capacidad de las partes interesadas de estudiar nuevas ideas: Cuando llega un mediador, las personas esperan que las cosas cambien. Puesto que el cambio es esencial para interrumpir la espiral del conflicto, esta expectativa puede ser una poderosa ayuda para seguir adelante y buscar nuevas opciones.

### 4.3 Cualidades de un mediador

Una vez que las partes interesadas en los programas forestales nacionales han decidido que necesitan un mediador, el desafío consiste en seleccionar a la persona u organización adecuada. Un mediador de divergencias de políticas públicas requiere competencias específicas.

#### COMUNICACIÓN

- Iniciar y mantener conversaciones productivas entre las partes en conflicto.
- Manejar las emociones intensas en las conversaciones individuales y en las reuniones de varias partes.
- Transmitir información compleja o técnica a una serie de personas a través de disciplinas técnicas.
- Explicar las alternativas del proceso a las partes interesadas y obtener su apoyo.
- Realizar un análisis de los conflictos (o evaluación de la situación), lo que requiere investigar y asimilar rápidamente una información compleja y técnica.
- Identificar cuáles son los intereses que tienen que estar representados y por quién.
- Reconocer el modo en que las relaciones entre las partes interesadas y los temas que se abordan influirán en la dinámica de la negociación.

- Examinar con atención el pro y el contra de los incentivos y los desincentivos para llegar a un acuerdo y confirmar que las negociaciones tienen una buena oportunidad de tener éxito (o al menos no hacer daño).
- Ayudar a las partes en la evaluación de los recursos disponibles, entre ellos, las personas, las finanzas, el tiempo y la información.

### PROYECTO DE PROCESO

- Definir los objetivos para la negociación entre las partes.
- Seleccionar un formato apropiado para sesiones de negociación (mesas redondas, las negociaciones del equipo, talleres, grupos de trabajo).
- Identificar, definir y obtener un acuerdo sobre los roles adecuados (negociador, observador, experto técnico, coordinador, convocante, presidente, mediador, facilitador, registrador).
- Evaluar los equipos de negociación y aclarar el rol que va a desempeñar cada miembro.

### NEGOCIACIÓN

- Ayudar a los participantes a separar los intereses a corto plazo de la organización de los de largo plazo.
- Según corresponda, elaborar un documento de negociación.
- Estructurar las cuestiones y presentar alternativas.
- Responder eficazmente a las crisis.
- Ayudar a los representantes en la gestión de las comunicaciones con sus grupos interesados o las jerarquías organizativas de una manera que mantenga el flujo de información y aumente el compromiso de la decisión.

### FACILITACIÓN

- Determinar las condiciones que hacen más eficaz el debate de grupo cara a cara que la comunicación de persona a persona.
- Identificar a las personas que deben estar presentes a fin de que las reuniones tengan éxito.
- Proponer períodos de tiempo realistas para agilizar el programa.
- Ayudar a los participantes en el establecimiento de directrices de conducta y procedimentales, incluidas las expectativas acerca de los contactos de prensa, la confidencialidad, la representación y otras garantías.
- Establecer y mantener un tono productivo durante una reunión.
- Garantizar la participación plena de todos los participantes, en particular la de aquellos que hablan menos.
- Gestionar los conflictos dentro del grupo, manteniendo un equilibrio sano de tensión y motivación.

- Ayudar a los grupos en el establecimiento de opciones para el acuerdo y la adopción de decisiones.
- Obtener el compromiso de implementar una decisión.

### GESTIÓN DE DATOS

- Determinar la importancia de los datos e información técnica para resolver las cuestiones.
- Organizar la información en un formato y una lengua que sea de utilidad para todas las partes.
- Ayudar a las partes a llegar a acuerdos sobre los datos que presentan diferencias de interpretación.

### ADMINISTRACIÓN

- Coordinar las actividades y la comunicación entre los negociadores, los observadores, las personas de recursos, los grupos interesados, el público y los medios de comunicación, incluyendo el acta de la reunión, los informes, la correspondencia, las reuniones y los contactos de prensa.
- Administrar los recursos financieros, incluidos los gastos administrativos, los honorarios del mediador, la compensación de los participantes y honorarios de los expertos técnicos, si es necesario.

Además de las competencias enumeradas anteriormente, otro conocimiento útil incluye: las técnicas para la realización de debates, la competencia en la comunicación y la moderación, la capacidad de retórica, y el conocimiento del proceso de mediación. Algunas competencias requieren tanto la experiencia adquirida y las características personales como el pensamiento estratégico y el establecimiento de redes.

El éxito de la mediación depende de la aceptación del mediador por parte de todos los actores del pfn implicados en una controversia. Las condiciones requeridas para obtener la aceptación pueden variar mucho. Para los estándares europeos, sólo los mediadores con neutralidad absoluta -que son estrictamente imparciales con respecto a los intereses de las partes- son aceptables, mientras que en otras culturas los mediadores pueden tener una relación jerárquica o estrechos lazos sociales con las partes. En las sociedades tradicionales, se suele emplear a los mediadores precisamente porque sus vínculos sociales obligan a las partes interesadas a actuar con justicia. A menudo, se espera que los mediadores no sólo apoyen las negociaciones inmediatas, sino que también participen en la 'comunicación simbólica' o las interacciones que destacan los valores e intereses comunes.

El cuadro siguiente aclara estas diferencias.

## CUADRO: TIPOS DE MEDIADORES

Mediador de la red social	Mediador influyente	Mediador independiente
<i>Relaciones anteriores y prevé futuras relaciones con las partes/ vinculado a su red social</i>	<i>Tiene regularmente una relación de autoridad con las partes antes y después del conflicto</i>	<i>Neutral e imparcial, con respecto a los resultados</i>
<i>No necesariamente neutral, pero es percibido por todos como imparcial</i>	<i>Busca soluciones elaboradas en conjunto con parámetros específicos</i>	<i>Sirve a todas las partes</i>
<i>Muy preocupado por promover relaciones estables a largo plazo, entre todas las partes</i>	<i>Tiene la autoridad para asesorar, proponer o decidir</i>	<i>Puede ser un mediador profesional</i>
<i>Suelen participar en la implementación</i>	<i>Puede tener los recursos para ayudar en el seguimiento y la aplicación del acuerdo</i>	<i>Busca una acuerdo voluntario y no presionado elaborado conjuntamente por todas las partes</i>
<i>Tiene una relación constante con las partes después de la resolución del conflicto</i>	<i>Tiene autoridad para hacer cumplir el acuerdo</i>	<i>Puede participar en el seguimiento de la implementación</i>
<i>Puede usar la influencia personal o la presión del público para fomentar la adhesión al acuerdo</i>	<i>Tiene relaciones en curso y prevé futuras relaciones con una o más partes</i>	<i>No tiene autoridad para hacer cumplir el acuerdo</i>

**Fuente:** CDR Associates, 1998

De hecho, dentro de la profesión, existe un debate acerca de la validez de la neutralidad de los facilitadores. Los árbitros en los partidos deportivos no deben ser partidistas: deben respetar las reglas del juego con las que todos están de acuerdo. Esto es lo que se entiende comúnmente por neutralidad, es decir, la ausencia de prejuicios con respecto a las partes en conflicto.

Sin embargo, la imparcialidad y la neutralidad de los mediadores no les impiden tener sus propias opiniones sobre el conflicto. Nadie es completamente desinteresado. En este caso, la neutralidad significa que el mediador separa sus propias ideas sobre el posible resultado del conflicto de las de las partes y se concentra en ayudar a adoptar sus propias decisiones, sin favorecer a ninguna de las partes en especial. El último criterio en la elección de un mediador es si es aceptada/o o no por todas las partes en el conflicto.

Las competencias enumeradas anteriormente no incluyen la información sobre las competencias profesionales. Es probable que sean pocos los mediadores expertos en todas las cuestiones relacionadas con las políticas forestales. Sin embargo, los facilitadores en las controversias de la política

pública necesitan saber algo sobre la esfera de trabajo y ser extremadamente sensibles a un contexto más grande.

En el pasado, hubo un debate acerca de la necesidad de que los mediadores de las controversias públicas tuvieran una formación en gestión o planificación pública. Actualmente, está claro que las exigencias de la resolución de controversias públicas de múltiples partes requieren un facilitador profesional – o equipo de facilitación – interesado en las dinámicas entre los participantes y sus grupos. La amplia experiencia con el sector público y la experiencia de trabajo con grandes grupos son los verdaderos activos a su favor.

# Referencias

- Alden Wily, L.** 2008. *Whose Land Is It? Commons and Conflict States: Why the Ownership of the Commons Matters in Making and Keeping Peace*. Washington, DC, The Rights and Resources Initiative (RRI).
- Alden Wily, L.** 2011. *The tragedy of public lands: The fate of the commons under global commercial pressure*. Rome. The International Land Coalition.
- Boulding, K.** 1962. *Conflict and defense*. New York, Harper and Row.
- Carpenter, S.L. & Kennedy, W.J.D.** 2001. *Managing public disputes – A practical guide for government, business, and citizens' groups*. New York, Jossey-Bass.
- CDR Associates.** 1998. *Environmental conflict management – An environmental policy instrument in developing countries*. Eschborn, Germany, GTZ.
- Conflict Research Consortium.** 1998. *International online training program on intractable conflict*. Boulder, CO, University of Colorado Conflict Research Consortium. Available at: [http://www.beyondintractability.org/gcsearch/crc\\_sites\\_advanced.jsp](http://www.beyondintractability.org/gcsearch/crc_sites_advanced.jsp)
- Engel, A. & Korf, B.** 2005. *Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales*. Roma, FAO.
- Engel, A.** 2007. *Negotiation and Mediation Techniques for Natural Resources Management – A trainer's guide*. Rome, FAO.
- Faure, G.O. (Ed.)** 2003. *How people negotiate: Resolving disputes in different cultures – Advances in group decision and negotiation*. London, Lightning Source UK.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.** 1991. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in. Second edition*. London, Random House.
- Freudenthal, E. Nnah, S. & Kenrick, J.** 2011. *REDD and rights in Cameroun – A review of the treatment of indigenous peoples and local communities in policies and projects*. Rights, Forests and Climate Briefings Series. Moreton-in-Marsh, UK, Forest Peoples Programme.
- Gramberger, M.** 2001. *Citizens as Partners. OECD Handbook on information, consultation, and public participation in policy making*. Paris, OECD.
- GTZ.** 2009a. "Foreign Direct Investment (FDI) in Land in Developing Countries". Division 45, Agriculture, Fisheries and Food, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Bonn.
- GTZ** 2009b. "Foreign Direct Investment (FDI) in Land in Mali". Division 45, Agriculture, Fisheries and Food, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Bonn.
- Hobley, M.** 2007. *Where in the world is there pro-poor forest policy and tenure reform?* Washington, DC, The Rights and Resources Initiative (RRI).
- Lewicki, R.J. & Tomlinson, E.C.** 2003. *Trust and trust building*. Beyond intractability Version IV. Boulder CO, University of Colorado. Available at: [http://www.beyondintractability.org/essay/trust\\_building/](http://www.beyondintractability.org/essay/trust_building/)
- Mayer, B.** 2000. *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. New York, Jossey-Bass.
- Milieudéfensie & WALHI KaiBar.** 2009. *Failing governance – Avoiding responsibilities: European biofuel*

*policies and oil palm plantation expansion in Ketapang District, West Kalimantan (Indonesia).* Amsterdam, Milieudefensie and WALHI KalBar.

**Moore, C.W.** 2003. *The mediation process – Practical strategies for resolving conflict.* New York, Jossey-Bass.

**The Rights and Resources Initiative.** 2010. *The end of the hinterland: Forests, conflict and climate change.* Washington, DC, The Rights and Resources Initiative (RRI).

**Schoneveld, G., L. German, and E. Nutakor.** 2010. "Towards Sustainable Biofuel Development: Assessing the Local Impacts of Large-Scale Foreign Land Acquisitions in Ghana". CIFOR. Paper presented to World Bank Annual Conference on Land Policy and Administration, Washington DC, 26–27 April 2010.

**Sepp, C. & Mansur, E.** 2006. Programas forestales nacionales – Un marco general para la planificación participativa. *Unasyva*, Vol. 57.

**Sudana, M.** 2009. Winners Take All: Understanding Forest Conflict in the Era of

**Decentralization in Indonesia In: Moeliono, M., Wollenberg, E. & Limberg, G.** (Eds.) *The decentralization of forest governance – Politics, economics and the fight for control of forests in Indonesian Borneo*, pp. 207–219. London, Earthscan.

**Susskind, L., McKernan, S. & Thomas-Larmer, J.** 1999. *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement.* Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

**White, A. & Martin, A.** 2002. *Who owns the world's forests? Forest tenure and public forests in transition.* Washington, DC, Forest Trends.

**Wondwosen, M.** 2006. *Negotiation: A Concept Note*, mimeo, August 2006, FAO, Rome, Italy.

**The World Bank.** 2009. *Roots for good forest outcomes: An analytical framework for governance reforms.* Washington DC, The World Bank.

# Anexo 1

## Resumen del análisis de los conflictos\*

### PARTES

1. ¿Quiénes son las principales partes y sus voceros?
2. ¿Quiénes son las partes secundarias?
3. ¿Están las partes bien definidas?
4. ¿Quieren las partes trabajar hacia una solución?
5. ¿Son las partes capaces de trabajar con los demás?

### NÚCLEO DEL PROBLEMA

6. ¿Qué descripciones caracterizan mejor el conflicto?
  - El conflicto se centra en intereses diferentes.
  - El conflicto se centra en valores fuertemente arraigados.
  - El conflicto se centra en diferencias percibidas que realmente no existen.
7. ¿Cuál es la manera más constructiva para definir el problema?
8. ¿Cuáles son las cuestiones centrales?
9. ¿Cuáles son las cuestiones secundarias?
10. ¿Las cuestiones son negociables?
11. ¿Cuáles son los intereses clave de cada parte?
12. ¿Qué intereses tienen en común las partes?
13. ¿Qué posiciones se han adoptado?
14. ¿Qué otras opciones existen para la resolución?

### PROCEDIMIENTOS

15. ¿Qué piensan las partes acerca de la utilización de algunos tipos de gestión del conflicto? ¿Qué sugerencias tienen?
16. ¿Un proceso consensual sirve a los intereses de las partes?
17. ¿Qué restricciones pueden influir en el proceso de gestión del conflicto (el tiempo, las actividades legales, los recursos)?
18. ¿Qué otros obstáculos debe superar el proceso?
19. ¿Qué partes tienen experiencia en el uso de procedimientos alternativos de resolución de controversias?
20. ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?

\* Fuente: Carpenter y Kennedy, 2001.

## Anexo 2

### Cuadro para el análisis de los conflictos

<b>Partes del conflicto</b>	<b>Cuestiones</b> <i>(todos los temas que necesitan ser tratados)</i>	<b>Importancia de las cuestiones</b> <i>(en orden de prioridad)</i>	<b>Intereses</b> <i>(intereses básicos, procedimentales y psicológicos de cada parte)</i>	<b>Opciones</b> <i>(para satisfacer la mayor parte de los intereses identificados de las partes)</i>	<b>Poder e influencia</b>	<b>Disposición para resolver</b>	<b>Próximas etapas</b> <i>(procedimientos, estrategias y foros para abordar las cuestiones)</i>

**Fuente:** Adaptado del Centre for Dispute Resolution (CDR Associates, 1998).

## Anexo 3

# Directrices de la cuestión MAAN

### EXAMINAR EL CONFLICTO:

- ¿Cuáles son las cuestiones centrales en este conflicto?
- ¿Quién participa y qué tipo de relación tiene usted con cada uno de ellos ahora?
- ¿Qué tipo de relación quiere mantener con ellos en el futuro?
- ¿Qué tipo de resultados espera lograr?
- ¿Qué proceso de gestión de conflictos le ayudaría a alcanzar mejor sus intereses, y por qué?
- ¿Cuáles son los posibles resultados con este método (el mejor resultado, el resultado mínimo y el peor resultado)?

### EVALUAR LAS ALTERNATIVAS:

- ¿Qué alternativas tiene para satisfacer sus intereses si no se llega a un acuerdo?
- ¿Cuál sería la mejor alternativa?

### FORTALECER LA MAAN:

- ¿Qué etapas debe cumplir para fortalecer sus posibilidades de éxito si usted tiene que utilizar una estrategia de gestión colaborativa de conflictos? (¿Hay recursos adicionales que pueden ser necesarios? ¿Va a necesitar tiempo extra o ayuda financiera?)

### TENER EN CUENTA LA MAAN DE LA OTRA PARTE:

- ¿Cuáles piensa usted que pueden ser los posibles intereses clave de la otra parte?
- ¿Qué compromisos piensa que las otras partes estarían dispuestas o no a asumir?
- ¿Cuál es según usted el procedimiento de gestión de conflictos que podría satisfacer mejor los intereses de la otra parte?
- ¿Qué podrían hacer ellos si no se llega a un acuerdo?

**Para mayor información contactar con:**

Fred Kafeero  
Oficial forestal (Actividad Forestal Participativa)  
División de Economía, Políticas y Productos Forestales  
Departamento Forestal  
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153  
Roma, Italia  
Tel:+39 06 570 54688  
Fred.Kafeero@fao.org