



Proyecto
FGDP Pasco

Manejo Constructivo de Conflictos y Promoción de Consensos

César Bedoya G.
Javier Caravedo Ch.
Gustavo Moreno H.
Iván Ormaechea Ch.
Christopher L. Yeomans



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos



**MANEJO CONSTRUCTIVO DE CONFLICTOS
Y PROMOCIÓN DE CONSENSOS**
Guía Metodológica

**Manejo constructivo de conflictos y
promoción de consensos.**

Primera edición, febrero del 2007

Tiraje: 500 ejemplares

© ProDiálogo– Prevención y Resolución de Conflictos
Centro Canadiense de Estudios y Cooperación
Internacional (CECI Canadá)
Jr. Chiclayo 608 - Miraflores
Teléfono: 444-0448
Correo electrónico: contacto@prodialogo.org

El contenido de esta Guía Metodológica ha sido
elaborado por los miembros de ProDiálogo:
César Bedoya, Javier Caravedo,
Gustavo Moreno, Iván Ormachea,
Christopher Yeomans, con la colaboración
de Guillermo Miranda.

La información que contiene este libro puede ser
reproducida parcial o totalmente, siempre que
se mencione la fuente y se envíe un ejemplar
a los autores.

Formulación pedagógica, corrección de estilo,
diseño y diagramación:
Magia Producciones S. A.
contacto@magiapro.com

Hecho el depósito legal N° 2007 - 01440 en la
Biblioteca Nacional del Perú

PRESENTACIÓN

Vivimos en tiempos de diálogo y concertación y no hay vuelta para atrás. Esto claramente se visibiliza con el surgimiento de numerosas iniciativas que contemplan este tipo de metodologías, tanto en el sector público como en el privado.

Estos espacios —donde predomina la búsqueda del consenso, la participación ciudadana y estatal, y el reconocimiento del otro como par— surgen con una vocación de permanencia, a partir de normativa especializada como la que rige actualmente el proceso de regionalización en el país, o de la iniciativa de diferentes actores para dar solución a algún tipo de problemática o conflicto en especial.

Los distintos actores sociales, en conjunción con autoridades estatales, buscan lograr consensos. En estos esfuerzos participan autoridades de diversas instancias: las locales, provinciales, regionales o nacionales. Igualmente, existen espacios sectoriales de diálogo para crear políticas y soluciones en temas como la educación, el trabajo y la salud. Uno de los espacios de mayor trascendencia es aquél en el cual los partidos polí-

ticos y entidades representativas de diferentes sectores de la sociedad civil se reúnen en el denominado Acuerdo Nacional para crear una visión común del país a futuro.

En fin, vivimos una época interesante, en la cual el diálogo, el sentarse alrededor de una mesa, el reconocer que es importante escuchar, y el articular intereses y necesidades provenientes de distintos actores, se convierten en símbolo de un cambio de paradigma en el tema de democracia: las decisiones y soluciones se forjan compartidamente con la ciudadanía.

Por lo tanto, ante un panorama tan promisorio, se hace necesario contar con instrumentos que faciliten la mejora de la gestión de este tipo de espacios. En esta línea de pensamiento, esta publicación *Manejo Constructivo de Conflictos y Construcción de Consensos*, nace como resultado de los distintos talleres que impartimos a lo largo del proyecto *Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y participativa en el marco de la descentralización: Una propuesta para la región Pasco*, para autoridades

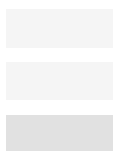
regionales, provinciales y locales, líderes de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza y representantes de la sociedad civil de Pasco.

Creemos que la validez de los contenidos de este material se extiende también a otros contextos, y a espacios de diálogo y concertación de otra naturaleza. Por eso, sentimos una gran satisfacción al poder compartir nuestros aprendizajes, que en su gran mayoría hemos manifestado en el presente documento. Estos aprendizajes no se hubieran podido lograr sin la participación de todas aquellas personas e instituciones que contribuyeron a que lográramos tal fin. Nos referimos especialmente al Centro de Educación Popular La-

bor de Pasco, al Gobierno Regional de Pasco, a ACADI, a CECI Canadá, a la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza de Pasco y de sus tres provincias —Pasco, Alcides Carrión y Oxapampa—, al Consejo de Coordinación Regional de Pasco y sus integrantes, y a los representantes que participaron en nuestras actividades para impulsar una mesa de diálogo sobre minería y desarrollo sostenible en Pasco.

Para nosotros es muy importante poder contar con sus comentarios en cuanto a la utilidad de este texto, y recibir sus sugerencias para incorporarlas en futuras ediciones. Esperamos que los contenidos de esta publicación les resulten de mucha utilidad.

Iván Ormachea Choque
Director Ejecutivo de ProDiálogo



CAPÍTULO 1: **EL CONFLICTO Y SU ANÁLISIS**

Sumilla

Definimos el conflicto, identificamos y explicamos sus fuentes, sus elementos, y sus etapas. También brindamos pautas para el análisis de los conflictos que sirvan de base para el diseño de cualquier estrategia de intervención posterior.

Contenidos

- 1.1 Definición
- 1.2 Fuentes del conflicto
- 1.3 Abordaje
- 1.4 Desarrollo
- 1.5 Elementos
- 1.6 Análisis



CAPÍTULO 1: EL CONFLICTO Y SU ANÁLISIS

1.1 Mirando el conflicto constructivamente

Todos enfrentamos conflictos a diario. Ya sea en la casa, la escuela, el trabajo, o la comunidad, las situaciones de conflicto se presentan y movilizan nuestra energía, produciéndonos tensión y ansiedad. Por eso, nuestra primera idea del conflicto es negativa, y lo consideramos una situación no deseada.

Sin embargo, si queremos actuar de manera constructiva frente a situaciones de conflicto, lo primero que debemos hacer es mirarlas desde una perspectiva distinta.

Para ello, tomemos en cuenta las siguientes ideas:

- El conflicto es parte de la naturaleza y las relaciones humanas. Nos guste o no, vivir implica experimentar tensiones y crisis permanentes, tanto en nuestro propio mundo interno como con nuestro entorno.
- Vivir en sociedad nos aporta ventajas que no podríamos tener si permaneciéramos solos o en grupos

pequeños. Sin embargo, la permanente interrelación con los demás en diversos tipos de relaciones sociales nos expone a continuas tensiones, choques y disputas de distinto grado, dado que cada persona es un mundo diferente.

- El conflicto tiene que ver, sobre todo, con nuestra apreciación de los hechos. Interpretamos lo que nos ocurre de acuerdo con los sentimientos que estas experiencias nos producen, y no tanto en función de un razonamiento puramente objetivo de la realidad. Esto hace que experimentemos tensiones con las personas que no observan esos hechos de la misma manera que nosotros. Así es la condición humana y tenemos que aprender a tomar conciencia de nuestros propios sesgos como paso fundamental para entendernos con quienes nos rodean.

- Los conflictos que se presentan en los ámbitos más pequeños y cotidianos —la familia, el trabajo, la escuela, el barrio, etc.— y los que acontecen en espacios mayores —la política, la comunidad regional, nacional e internacional—, comparten las mismas

Conflicto: Dos o más actores ven que sus intereses son incompatibles entre sí.

Aspectos destructivos	Aspectos constructivos
<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Acrecienta emociones que no siempre son fáciles de controlar. ⊖ Distorsiona la percepción y el juicio. ⊖ Atribuye el comportamiento de las personas a causas que no necesariamente son ciertas. ⊖ Polariza a las personas, fomentando la creación de estereotipos. ⊖ Genera comportamientos inadecuados que incluso pueden conducir a la violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Genera energía creativa y promueve el aprendizaje. ⊕ Mejora el status quo y promueve un cambio positivo de la realidad. ⊕ Reduce tensiones al hacer aflorar problemas no afrontados. ⊕ Clarifica objetivos, permitiendo abordar los problemas existentes. ⊕ Promueve la cohesión grupal, lo que conlleva a la cooperación entre sus miembros.

características esenciales. Todos revelan problemas de fondo que han salido a la superficie, y que piden ser abordados y solucionados adecuadamente.

Explicado esto, podemos afirmar que el conflicto no es bueno ni malo en sí mismo. Tiene aspectos positivos y otros negativos. Todo conflicto representa un potencial peligro, pero también una oportunidad de cambio, crecimiento y mejoría.

Lo que importa no es, entonces, la existencia o inexistencia de conflic-

tos, sino la forma como nos situamos respecto a ellos. Por eso, durante los últimos años, se ha desarrollado la Resolución de Conflictos como una disciplina especializada, cuyo objetivo es ayudarnos a prevenir y abordar los conflictos de la manera más constructiva posible.

1.1.1 Qué es el conflicto

Sabiendo que el conflicto tiene aspectos positivos y negativos, ¿cómo podríamos definirlo para entenderlo mejor y abordarlo de manera constructiva? A partir de las diversas definiciones de conflicto, hemos elaborado una que expresa los aspectos que los usuarios de esta guía deberán, por lo general, enfrentar en los espacios de concertación para el desarrollo local.

Todo conflicto representa un potencial peligro, pero también una oportunidad de cambio, crecimiento y mejoría.



El conflicto es una **situación** que se produce cuando dos o más **actores** o partes se **perciben** mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos **intereses** y **necesidades**. Como consecuencia, cada parte realiza **acciones** que buscan neutralizar, controlar, frustrar o destruir a la otra.

Desagreguemos los elementos de esta definición:

- **Situación:** El conflicto se produce en un tiempo y un espacio determinados y evoluciona en un proceso dinámico que implica varias etapas, en las cuales sus características van cambiando.
- **Actores o partes:** Son los participantes directos en el conflicto. Todo conflicto social requiere dos o más partes, no basta con una sola.
- **Percepción:** Lo determinante en el conflicto es que cuando menos una de las partes percibe a la otra como un obstáculo, aunque ello pueda no ser cierto.
- **Intereses y necesidades:** el conflicto no puede ser entendido —y por tanto adecuadamente abordado— en tanto no sean identificados y comprendidos los intereses y las necesidades subyacentes que están en juego. Las partes buscan controlar los recursos con los que esperan satisfacer sus intereses y necesidades. Estos recursos pueden ser materiales —recursos naturales, dinero, territorio, objetos, alimentos, etc.— o simbólicos —posiciones de poder, estatus, imagen, etc.—.
- **Acciones:** Los conflictos sociales se manifiestan necesariamente en acciones que realiza cada parte con el fin de alcanzar sus objetivos e impedir que la otra lo haga. Estas acciones pueden ser violentas o pacíficas y pueden ubicarse dentro o fuera de los marcos institucionalizados. Si no hay acciones, estamos sólo ante un conflicto latente o potencial.

Para entender el conflicto hay que identificar los intereses en juego.

Claves del conflicto

- Es un tipo de relación, propia de la naturaleza humana y de la convivencia.
- Es un fenómeno social que está presente en todo tiempo, lugar y espacio.
- Es un proceso dinámico y complejo que requiere una pluralidad de actores.
- Es un “síntoma” de algo que se necesita resolver o manejar con atención.
- No es negativo ni positivo en si mismo. Esto dependerá de su manejo.

1.1.2 Distinguiendo el “conflicto” de otros conceptos

A pesar de que en el lenguaje común se usan casi como sinónimos, el concepto “conflicto” no es sinónimo de problema, tampoco de crisis, ni mucho menos de violencia.

- **Problema.**- Es un obstáculo en la satisfacción de intereses y necesidades. Es un desafío que nos exige darle una solución. Por ejemplo, la caída de un puente —producto de un alud— plantea problemas por solucionar en la comunidad: cómo reconstruir el puente y permitir el flujo del transporte. Todo conflicto tiene de base un problema, pero no todo problema deriva en conflicto.

- **Crisis.**- Cuando hablamos de crisis en relación con los conflictos, nos referimos a un punto determinado en el tiempo en el que el conflicto ha alcanzado un alto grado de intensidad, donde las tensiones se agudizan y lo hacen difícil de abordar. La crisis se presenta con una potencialidad destructiva, pero también como una oportunidad de transformación cons-

La crisis se presenta con una potencialidad destructiva, pero también como una oportunidad de transformación constructiva si es canalizada adecuadamente.

tructiva, si es canalizada y abordada adecuadamente. Por ejemplo, una crisis de transporte causada por un desastre natural puede desembocar en violencia, pero también en la construcción de nuevos caminos.

- **Violencia.**- Es la acción destructiva que media entre los actores o partes en conflicto. Los conflictos no tienen que desencadenar necesariamente en violencia y la violencia no requiere necesariamente de conflictos. La violencia es más bien la cara destructiva y negativa de algunos conflictos cuando éstos no son abordados adecuadamente.

1.2 Fuentes del conflicto

Se denomina fuentes del conflicto a los factores que lo originan. Generalmente, éstas se presentan en combinación, y dan pie a la formación de un conflicto latente que, cuando surja algún evento que lo precipite, saldrá a la superficie y se convertirá en un conflicto manifiesto.

Es importante que determinemos cuáles son las fuentes principales de todo conflicto y su preponderancia, para poder establecer el tipo de decisiones estratégicas que necesitaremos adoptar al momento de abordar tal conflicto para procurarle una solución adecuada. Veamos algunas fuentes de conflicto:



Fuentes del conflicto



Antes de abordar el conflicto hay que entender bien los factores que lo causan.

1.2.1 La interpretación de los hechos

El conflicto puede surgir por un **desacuerdo sobre lo que es**. Por ejemplo, si un congresista propone un cambio en la asignación de recursos a un gobierno local, y considera esta medida como una forma de ahorrar y redistribuir mejor los recursos, otro puede considerar que ese recorte es injusto y “atenta contra los intereses del pueblo”.

Cuando las partes tienen una percepción distinta de la realidad, surge un conflicto, en la medida que cada una de ellas desea imponer a la otra su forma de entender las cosas. Aquí, el conflicto se encuentra a nivel de

interpretación, debido a que entendemos los hechos (la realidad) de acuerdo a nuestro propio punto de vista o creencias.

1.2.2 Los recursos escasos

Los conflictos basados en intereses provienen del **desacuerdo sobre la distribución de ciertos recursos escasos**.

Por ejemplo, si sólo hay diez mil soles de presupuesto para una actividad comunal, y los representantes de la comunidad sugieren que se destine a la construcción de un reservorio de agua, mientras que la Municipalidad Provincial propone usarlo en la adquisición de computadoras para sus

oficinas, surgiría un conflicto, pues el presupuesto no alcanzaría para realizar ambos objetivos.

Cuando implícita o explícitamente se deba realizar la distribución de recursos escasos, la discusión se centra en quién obtendrá qué cosa o qué beneficio.

La escasez no se da exclusivamente sobre bienes tangibles como el dinero, territorio, objetos o alimentos, sino también sobre recursos intangibles como el poder, el status, la imagen, etc.

1.2.3 La insatisfacción de necesidades humanas básicas

Los conflictos basados en **desacuerdos sobre necesidades** son desencuentros relacionados a qué debe satisfacerse para que una persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente.

Por ejemplo, dos empleados se disputan un ascenso en su puesto de trabajo, pues ambos buscan, además de un mejor sueldo, reconocimiento y autoridad al interior de la organización.

Como se puede apreciar en el ejemplo, las necesidades son de dos tipos: las vitales como el alimento, vestido, vivienda, pero también pueden ser subjetivas, como el respeto, seguridad, reconocimiento, autoestima, etc., que a pesar de no ser tan obvias, tienen un peso muy importante en el esquema de necesidades de todo ser humano.

1.2.4 Los valores, creencias y principios

Los conflictos de este tipo se presentan cuando las **diferencias respecto a lo que debería ser** son consideradas un factor determinante para resolver los mismos.

Por ejemplo, cuando se discute en una mesa de diálogo sobre el valor de la tierra para una comunidad, se plantea un criterio económico que la comunidad no comprende cabalmente porque, en su cultura, la tierra más bien posee un valor distinto, ancestral, que tampoco es del todo comprendido por los demás.

Como se puede apreciar en el caso propuesto, la fuente del conflicto proviene de aquellas creencias que determinan la posición de cada uno de los actores en conflicto: un principio o criterio rector que una de las partes desea introducir pero que la contraparte no toma en cuenta, no valora o, simplemente, rechaza.

La escasez no se da exclusivamente sobre bienes tangibles, sino también sobre recursos intangibles.



1.2.5 La calidad de la relación

En este caso, la situación conflictiva proviene del **estilo o la calidad de la interacción** entre los actores en conflicto, el tipo de comunicación que mantienen, sus emociones y las percepciones que tienen el uno del otro.

Por ejemplo, si el tipo de relación entre un jefe y un empleado es tensa, accidentada y poco horizontal, las emociones y percepciones mutuas se vuelven negativas o erróneas, lo cual facilita el surgimiento de desacuerdos y conflictos en el desempeño de sus labores.

1.2.6 La estructura existente

En este caso, el conflicto surge por **el modo cómo se ha conformado la estructura** dentro de la cual interactúan los actores en conflicto, lo cual fomenta desigualdad, asimetría de poderes, falta de equidad y, eventualmente, opresión.

Por ejemplo, la estructura de una familia fomenta conflictos cuando uno de los cónyuges tiene mayor poder sobre el otro. De igual manera, la conformación una sociedad fomenta conflictos cuando promueve la concentración de la riqueza (dinero, tierra, medios de producción, etc.) en pocas manos. Asimismo, la forma

como se diseñan las relaciones entre los poderes del Estado fomenta conflictos cuando facilita la mayor presencia de uno de ellos sobre los demás. Del mismo modo, la forma como se negocian las materias primas fomenta conflictos, cuando el mercado internacional favorece más a compradores que a vendedores o viceversa.

1.3 Formas de abordaje del conflicto

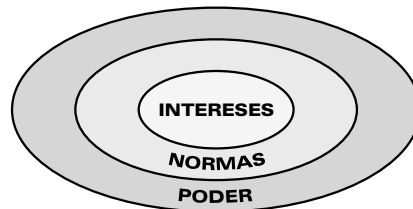
Ante un conflicto, las personas involucradas en él pueden decidir manejarlo de diversas maneras. Estas formas de abordaje pueden estar basadas en la aplicación del poder, de las normas y la articulación de intereses.

1.3.1 La aplicación del poder

Esta forma de abordaje implica que una de las partes busca imponer su posición a la otra de manera unilateral, a través del uso del poder que tiene. La ciudadanía ejerce esta forma de abordaje a través de las huelgas, las marchas, campañas mediáticas, presión por obtener poder político, presentación de memoriales, etc. Las acciones violentas también pretenden solucionar los conflictos a través de la aplicación del poder, sin embargo, estas son ilegales y antidemocráticas.

Abordaje: uso del poder, aplicación de las normas y/o satisfacción de intereses.

Formas de abordar el conflicto



El Estado, por su parte, contempla también el uso de la fuerza, pues es el único que puede usarla legítimamente. Detenta la capacidad de coerción para hacer cumplir la ley y el estado de derecho, gracias al poder otorgado por los propios ciudadanos.

Un Estado democrático ejerce dicha facultad sólo como último recurso, luego de haber agotado otras formas de resolver los conflictos, que más bien impliquen el diálogo y la negociación.

1.3.2 La aplicación de normas

En este caso, el conflicto se aborda buscando determinar quién tiene derecho a qué. No sólo se aplican normas legales sino también, eventualmente, normas organizacionales, morales o consuetudinarias (costumbres).

Los conflictos sociales, muchas veces, van de la mano con la utilización de algunos mecanismos institucionales,

tales como los procedimientos administrativos o los procesos judiciales. En un Estado democrático, los conflictos sociales que no pueden ser resueltos directamente por las partes tienen que ser procesados por los distintos mecanismos legales, como garantía de una convivencia social pacífica.

Cuando los canales institucionales están viciados por la desconfianza ciudadana, producto de la corrupción de los operadores legales o de la falta de equidad en el trato dependiendo del origen y posición social de las partes, estamos ante una situación social potencialmente explosiva.

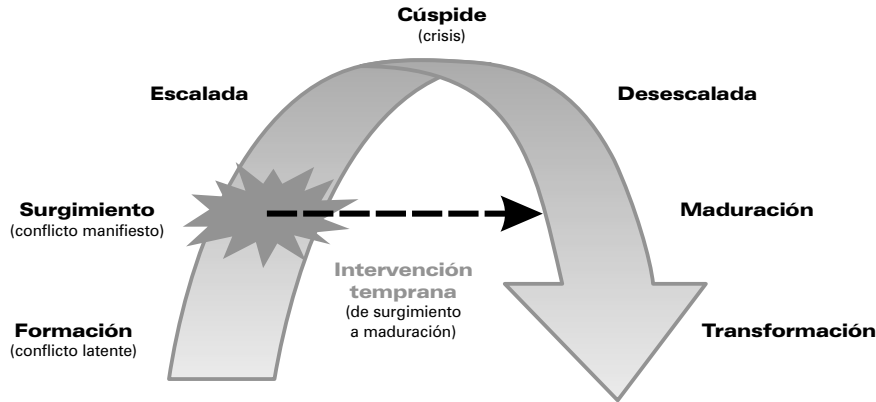
1.3.3 La articulación de intereses

Desde este abordaje, las partes solucionan el conflicto mediante la interacción directa y la articulación de sus intereses, necesidades y motivaciones en un proceso de negociación, mesa de diálogo o mediación, o algún otro mecanismo alternativo de resolución de conflictos.

Esta forma de abordaje es la que se muestra más sólida. Si se utiliza adecuadamente, ofrece una gama de posibilidades de solución más abierta, conduce el proceso a soluciones donde todos ganan y se logran acuerdos consensuados y por ende, duraderos.



Etapas del conflicto



Violento:
escalada, crisis
y desescalada
Constructivo:
maduración y
transformación.

Cabe resaltar que las formas de abordaje no son excluyentes entre sí. Los conflictos –especialmente los sociales y políticos– pueden presentar diversos niveles de abordaje.

Por ejemplo, en un conflicto entre ciudadanos y autoridades, pueden producirse, en forma simultánea, marchas de protesta, presentación de memoriales, acciones legales, así como negociaciones entre los actores para acordar una manera de solucionar el conflicto.

1.4 Desarrollo del conflicto

Los conflictos evolucionan a través de un proceso cuya duración e intensidad dependerá de sus características propias, así como de la forma en que éste es abordado por las partes.

Es necesario identificar la etapa del proceso en el que se encuentra un determinado conflicto para poder abordarlo adecuadamente y establecer el tipo de intervención que se requiere.

1.4.1 Formación

El conflicto se encuentra latente, es decir, en estado de formación, debido a la existencia de un “caldo de cultivo”, que implica una serie de factores o fuentes, que todavía no producen comportamientos o acciones en las partes, pero que producen, en al menos una de ellas, una sensación de disconformidad.

Aquí se debe actuar en el ámbito de la **prevención**. Esto significa trabajar para revertir las condiciones que están dando forma al conflicto que

estaría por manifestarse. Algunos medios para el abordaje son los sistemas de alerta temprana, los procesos de diálogo y concertación para enfrentar los problemas de fondo, la introducción de políticas públicas que ataquen los factores que están configurando el conflicto, así como el diseño de instancias de resolución de conflicto adecuadas a la naturaleza del caso.

1.4.2 Surgimiento

El conflicto se manifiesta a través de un hecho específico que hace las veces de detonador o “chispazo”, y sale a la superficie. Iniciado el conflicto, las partes comienzan a realizar acciones con el fin de neutralizar, controlar, frustrar o destruir a sus oponentes.

En este punto, el abordaje se da mediante una intervención temprana, **manejando** o, de ser posible, **resolviendo** el conflicto, a fin de evitar que entre en un proceso de escalada y termine desbordándose con consecuencias negativas.

El abordaje se da mediante una intervención temprana, manejando o, de ser posible, resolviendo el conflicto, a fin de evitar que entre en un proceso de escalada.

Algunos de los medios utilizados son la negociación directa, un proceso de diálogo facilitado, la mediación o el arbitraje.

1.4.3 Escalada

Aparecen con mayor intensidad las acciones destructivas. El conflicto incrementa su hostilidad haciéndose más difícil de manejar. De seguir escalando, el conflicto entra en una “espiral” de confrontación cada vez más profunda entre las partes, las cuales comienzan a “satanizarse” unas a otras.

Llegados a este punto, las partes endurecen sus posiciones y exigencias, toman mayor distancia, y el conflicto se vuelve más complejo dado que las partes suelen pedir la colaboración de otros actores, con lo cual, se forman alianzas y se incorporan asuntos adicionales a los originales.

Aquí es necesario intervenir para poner fin a los aspectos destructivos del conflicto, propiciar la desescalada y crear las condiciones para un adecuado abordaje del conflicto. Se requieren distintas formas de abordaje que dependerán de cada contexto.

El objetivo inmediato es evitar consecuencias destructivas, bajar las tensiones y desescalar, para luego encauzar el proceso conflictivo en una dirección más constructiva.



1.4.4 Desescalada

Es el proceso inverso de acción y reacción, por el cual se reducen las tensiones. Los bandos en conflicto empiezan a separarse físicamente unos de otros, o bajan de tono al expresarse públicamente sobre el conflicto y sus adversarios, y empiezan a dar señales a favor de un diálogo más abierto obteniendo respuestas similares.

En esta etapa, son más adecuados los mecanismos de negociación, mediación, conciliación y diálogo.

1.4.5 Maduración

Es la etapa en la cual se han creado las condiciones para que los actores del conflicto entren en un proceso de solución definitiva de sus diferencias. La maduración puede darse a partir de un cambio repentino, como el cambio intempestivo de liderazgo de una de las partes, o incluso por fatiga, pero el modo más seguro de lograrla es que una de ellas o un mediador impulsen el proceso en esa dirección.

Llegada esta etapa, son las mismas partes las que eligen libremente los mecanismos de **resolución** de conflictos a utilizar. Entre ellos están la negociación directa o la intervención de terceros como mesas de diálogo, mediación, facilitación, arbitraje o

mecanismos híbridos como las comisiones de alto nivel enviadas por el Estado.

1.4.6 Transformación

El conflicto adquiere una nueva dimensión. Las relaciones de confrontación e incompatibilidad han dado paso a relaciones de confianza, y las diferencias han sido superadas dando pie a la discusión de asuntos dentro de una perspectiva constructiva.

Por ejemplo, los acuerdos definitivos de paz entre Perú y Ecuador han permitido impulsar nuevos procesos de cooperación e integración entre estos dos países, donde las diferencias se abordarán dentro de una dinámica distinta.

Cabe resaltar que no todos los conflictos pasan necesariamente por todas las etapas del esquema que aquí planteamos. Mientras que algunos se desarrollan en un período amplio y pasan por todas las etapas descritas, otros se resuelven en las fases iniciales y duran poco tiempo.

1.5 Elementos del conflicto

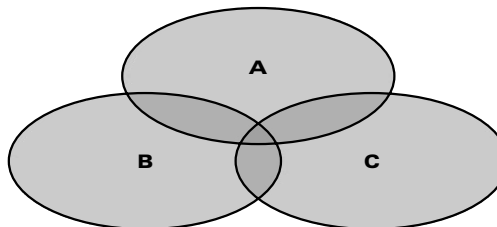
Para identificar los elementos de un conflicto, vamos a trabajar con un esquema que, como una "fotografía", presenta, separados y congelados en el tiempo, tres elementos que en la

Algunos conflictos duran poco tiempo y sólo atraviesan las etapas iniciales.

Elementos del conflicto

A. SITUACIÓN CONFLICTIVA

Objetivos mutuamente incompatibles.
Otros elementos: partes, asuntos, intereses, necesidades, valores, etc.



B. ACTITUDES CONFLICTIVAS

Condiciones o estados psicológicos que acompañan o exacerban a A o C.

- Elemento emocional o afectivo.
- Elemento cognitivo o perceptivo.

C. COMPORTAMIENTOS CONFLICTIVOS

Acciones llevadas a cabo por una parte con el fin de que su contraparte modifique o abandone sus objetivos.

realidad se relacionan entre sí de manera dinámica: la situación conflictiva, las actitudes conflictivas y los comportamientos conflictivos.

protagonistas al brindarles recursos como dinero, información, soporte moral, etc. En muchos casos también son considerados como partes.

1.5.1 Situación conflictiva:

En la situación de conflicto tenemos:

• Actores primarios o partes:

Son los protagonistas del conflicto, los cuales se reconocen como actores que tienen objetivos mutuamente incompatibles y realizan diversas acciones (comportamientos conflictivos) para lograr sus fines.

• Actores secundarios o aliados:

Se convierten en ayudantes de los

• Terceros o intermediarios:

Aquellos actores que desean intervenir de modo imparcial, buscando soluciones que beneficien a todos.

• Objetivos:

Aquello que los actores en conflicto desean lograr efectivamente.

• Asuntos conflictivos:

Son los temas, puntos o problemas que van a ser materia de discusión durante la solución del conflicto. Antes de iniciar el diálogo, es importan-



te hacer una lista de los asuntos que deben ser discutidos por los actores.

- **Posiciones o posturas:**

Son las exigencias que cada actor en conflicto le comunica a su contraparte, la cual, al ser rechazada o no aceptada, produce la situación de conflicto.

- **Motivantes:**

Son los intereses, necesidades y valores que subyacen a las posiciones. Son las verdaderas razones o “motivos” que hacen que las partes, al sentirse amenazadas, entren en conflicto. Estos intereses, necesidades y valores pueden ser comunes, diferentes u opuestos.

En la negociación, y en todas aquellas formas de solución dialogadas, se busca que las partes obtengan soluciones basadas en la satisfacción de sus intereses y necesidades.

1.5.2 Actitudes conflictivas:

- **Emociones:**

Las emociones son una constante en las situaciones de conflicto, y constituyen un primer elemento de las actitudes conflictivas, pues frecuentemente, las partes vienen con una carga emotiva o afectiva producto de una historia conflictiva intrincada.

Generalmente, las partes experimentan miedo, disgusto, desconfianza,

envidia, suspicacia, rabia, ira, resentimiento o deseos de venganza, entre otros sentimientos. A menos que estas emociones sean tomadas en cuenta, las partes no podrán comunicarse efectivamente y ello les impedirá llegar a un acuerdo.

Un elemento fundamental en la comunicación interpersonal es la noción de que **las emociones deben de ser manejadas primero antes que cualquier otro asunto**. Cuando una persona experimenta sentimientos muy fuertes, su prioridad no es buscar soluciones a los problemas sino el ser escuchado.

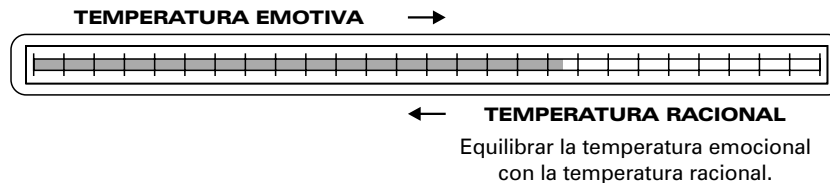
Las emociones fuertes evitan que uno piense racionalmente. Para realizar un adecuado manejo de conflictos, es oportuno que intervenga un tercero que ayude a las partes a ventilar sus emociones. De este modo, se logra bajar la temperatura emocional y colocarla al mismo nivel que el raciocinio, preparando de este modo previamente a las partes para el diálogo o algún otro mecanismo de resolución de conflictos.

- **Percepciones:**

La forma en la que percibimos y entendemos la realidad, debido a nuestros filtros sensoriales, constituye un segundo elemento entre las actitudes conflictivas. En psicología social, los estudios sobre la percepción demuestran que cada persona aprecia

Actitudes: emociones y percepciones sobre sí mismos, los otros y el problema.

Temperatura emotiva VS. temperatura racional



la realidad de modo distinto. En una situación conflictiva, esta diferencia se exagera, y las partes desarrollan una serie de procesos a partir de los que su percepción de la realidad y la imagen que se forman de su contraparte se distorsionan.

En ese sentido, influye mucho la relación que las partes han tenido anteriormente con sus contrapartes.

Por ello es frecuente que, por ejemplo, una parte empieza a asumir una posición de víctima frente a la otra.

Asimismo, por lo general, una parte considera que tiene la razón y que la otra está equivocada, por no estar de

acuerdo con su forma de percibir la situación. Otro ejemplo clásico, es que una parte se percibe como racional y considera a la otra como irracional.

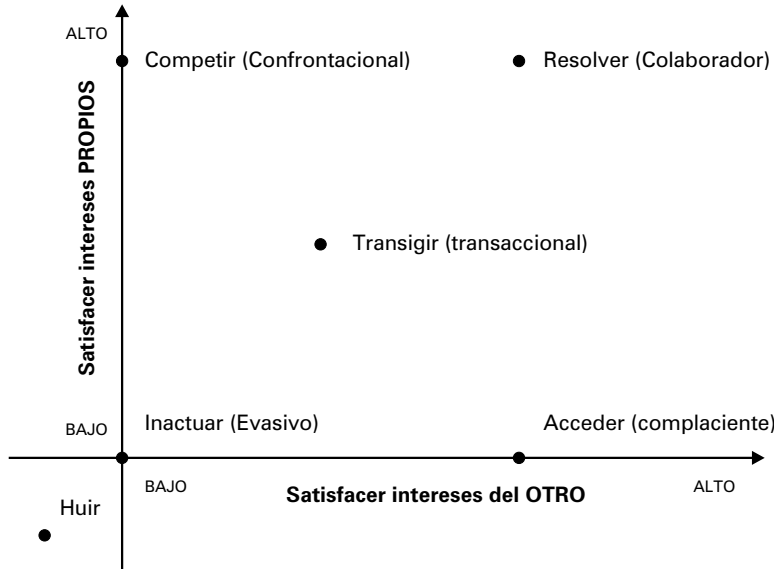
A lo largo del proceso conflictivo, las partes almacenan y generan un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas.

Cada una de las partes, a menudo, tiene las percepciones que se describen en la tabla siguiente. Corresponderá al interventor identificar este tipo de procesos psicológicos y definir una estrategia que ayude a manejar de manera adecuada estos problemas.

Percepción	Categoría o tipo
Que tiene la razón.	Reforzamiento.
Que la otra parte es su enemiga.	Imagen de enemigo.
Que sus actos son razonables.	Racionalización.
Que está siendo víctima de la otra parte.	Victimización.
Que la otra parte no vale nada.	Deshumanización.
Que la otra parte es siempre así.	Generalización.



Modelo de importancia dual



¿Deseo satisfacer mis intereses y necesidades o satisfacer las de los demás?

1.5.3 Comportamientos conflictivos:

Estrategias y tácticas ante los conflictos:

La sociología ha demostrado que existen principalmente dos elementos que influyen en el comportamiento humano. El primero es el deseo de satisfacer los intereses y necesidades propias, y el segundo es el deseo de atender los de la otra parte.

El **Modelo de Importancia Dual** explica de manera gráfica los diferentes comportamientos posibles en una

eventual situación de conflicto, mediante un plano cartesiano donde el eje vertical representa el deseo de satisfacer los intereses PROPIOS y el horizontal, el de satisfacer los del OTRO.

Tenga presente que éste es un análisis individual que va a afectar la toma de decisiones de cada actor. La contraparte también elaborará su propio análisis, para saber cómo actuar en la misma situación conflictiva.

Competir:

Si A sólo desea satisfacer sus intereses, sin tener en cuenta los intereses

de B, está optando por una estrategia **confrontacional** que implica competir con B.

Para lograrlo, A puede persuadir a B para que acepte su solución, amenazarlo, imponerle sanciones, comprometerse a seguir una posición determinada o valerse de un tercero para satisfacer sus intereses individualmente.

Este estilo confrontacional de manejo de conflictos tiene como objetivo vencer a la otra parte, llegando incluso a usar la violencia como un medio para lograrlo.

Trasladándonos al contexto jurídico, encontramos que la forma de solucionar los conflictos por la vía legal se basa en la estrategia competitiva sustentada en la argumentación jurídica.

Los litigantes optan por hacer todos los esfuerzos necesarios para convencer a un tercero, el juez, de la legalidad de su posición, produciendo por tanto, un resultado ganador- per-

dedor, y afectando las relaciones entre las partes litigantes.

Acceder:

Si A desea satisfacer los intereses de B sin tener en cuenta los suyos, está optando por ser **complaciente** y acceder a los requerimientos de B.

Este tipo de renuncia puede darse por razones genuinas, por ejemplo, en el caso de una madre que desinteresadamente se sacrifica por su hijo, pero también puede darse por razones instrumentales.

Por ejemplo, A puede preferir acceder ahora para obtener un beneficio posterior. Esto es común en las relaciones donde existe una relación de subordinación, como la existente entre un jefe y su empleado o un profesor y su alumno.

Este estilo complaciente de manejo de conflictos plantea ceder ante las exigencias de la otra parte con la esperanza que así se solucionen las diferencias.

Inactuar:

Si A decide esperar, sin deseo inmediato de satisfacer sus intereses ni de que B satisfaga los suyos, está optando por una estrategia **evasiva** y aplicar la **inacción**, ya sea para dilatar el proceso, frustrando las expectativas de B, o para darse un tiempo para “darse un respiro” y dejar que

La forma de solucionar los conflictos por la vía legal se basa en la estrategia competitiva sustentada en la argumentación jurídica.



la situación se “enfríe” y poder luego retomarla con los ánimos más calmados.

Como se puede apreciar, esta estrategia no es ni buena ni mala para el proceso. Su valor depende del contexto, y se aplica, generalmente, cuando no hay presión de tiempo o necesidad imperativa de resolver el conflicto.

Huir:

El extremo de la actitud evasiva es la **huida** de la escena conflictiva. En esta cuarta estrategia, A opta por evitar todo contacto con B y el conflicto para evitar los costos que esto implicaría.

En este caso, A no sólo decide no satisfacer sus necesidades y frustrar también las de B, sino que, con su actitud, propone mantener la situación en las mismas condiciones en que está, de manera permanente.

Esto ocurre, por ejemplo, cuando uno de las partes no se presenta a una conciliación, o un actor se niega a participar de una mesa de diálogo, evitando con ello que dicho espacio rinda frutos.

Transigir:

Aunque, en general, es resultado de un proceso resolutivo ocioso o ineficiente, o producto de un acceder o competir a un nivel intermedio, esta

quinta estrategia permite que las partes satisfagan medianamente sus intereses, perdiendo la oportunidad de maximizar sus beneficios.

Este estilo se caracteriza por ser de naturaleza **transaccional**, pues busca un punto intermedio entre las posiciones, considerando equivocadamente que ahí se encuentra la solución.

Resolver:

Esta sexta estrategia permite que A opte por tratar de satisfacer al máximo sus intereses al igual que los de B. El comportamiento será cooperativo entre las partes, para arribar a una solución que maximice la satisfacción de los intereses de ambas.

Este estilo de manejo de conflictos es caracterizado por ser de naturaleza colaboradora / **conciliadora**.

1.6 El análisis del conflicto

El análisis de conflictos es un paso **indispensable** a realizar antes de cualquier intervención. A través de éste, se puede acopiar información que nos permitirá entenderlo mejor y abordarlo adecuadamente.

En la medida que realicemos este primer paso, estaremos en mayor capacidad de aprovechar el conflicto como una oportunidad de transformación, que permita que los actores

Transacción:
ceder y ganar algo / Resolución: soluciones para ganar más.

se relacionen de una manera más constructiva.

¿Cómo se analiza un conflicto?

Realizar un análisis implica asumir, cuando menos momentáneamente, el lugar de un observador independiente e imparcial. Hay que situarse en esa perspectiva para que el análisis sea lo menos condicionado posible por los sesgos de nuestra propia percepción. El objetivo es establecer lo siguiente respecto del conflicto:

¿Dónde? ¿Cómo?, ¿Quiénes?, ¿Sobre qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué?

Para realizar un análisis integral y sistemático, proponemos, a continuación, una secuencia de ocho pasos a desarrollar.

1.6.1 Describir brevemente el conflicto

En esta parte, tenemos que hacer una presentación descriptiva y resumida de las manifestaciones del conflicto, y de los factores que podrían estarlo generando. Es importante presentar

Realizar un análisis implica asumir, cuando menos momentáneamente, el lugar de un observador independiente e imparcial.

los hechos de la manera más objetiva posible, manteniendo una posición de observador, a fin de evitar “teñirlos” con juicios de valor.

1.6.2 Identificar a las partes en conflicto

Las partes o actores son personas o grupos que están directa o indirectamente involucradas en el conflicto y tienen un interés significativo en su resultado. En un conflicto pueden darse hasta cuatro tipos de partes o actores:

A. Los actores primarios: Son, como mencionamos líneas arriba, los protagonistas del conflicto; actores que tienen objetivos mutuamente incompatibles y que interactúan directamente para lograr sus fines.

Los actores primarios dentro de un conflicto medioambiental pueden clasificarse en actores **generadores** y actores **iniciadores**. Los generadores son aquellos cuyas actividades ocasionan un daño o amenazan al medioambiente. Los iniciadores, en cambio, son aquellos actores afectados, que deciden actuar buscando evitar el daño, mitigarlo o remediarlo.

Es importante incluir, para efectos del análisis, a todos los actores clave, sin importar si están formalmente reconocidos o no. Si excluimos a



Es necesario identificar a todas las partes de un conflicto y el rol de c/u.

algún grupo basados en la mera formalidad, podríamos estar perdiendo la oportunidad de entender la verdadera naturaleza del conflicto.

B. Actores secundarios o aliados: Como mencionamos también líneas arriba, son actores que brindan su ayuda a alguno de los protagonistas del conflicto. Esta ayuda puede ser de tipo moral, política, militar o económica.

Los actores secundarios pueden convertirse en partes principales con el paso del tiempo, dependiendo de su

nivel de involucramiento y compromiso con el tema. Por ejemplo, algunas ONGs que iniciaron su participación en conflictos socioambientales asistiendo a las poblaciones, con el tiempo se han convertido en actores principales.

C. Terceros neutrales: Frecuentemente aparecen en escena ciertas personas o instituciones que, motivados por el interés de que las partes resuelvan sus conflictos de la mejor manera posible, participan a modo de terceros neutrales. Desde esa posición, buscan contribuir al proceso

de resolución de conflicto, ya sea como facilitadores de un proceso de diálogo, como mediadores o conciliadores, o como técnicos evaluadores o árbitros.

D. Reguladores: Existen instituciones públicas que tienen entre sus funciones prevenir, mitigar o contribuir a la solución de conflictos en su sector. Por ejemplo, el Ministerio de Educación interviene cuando hay denuncias contra profesores, directores o centros educativos. Del mismo modo, el Ministerio de Trabajo interviene en los conflictos entre las empresas y sus trabajadores.

En el caso de daño ambiental o socioambiental, existen diversas instituciones u oficinas gubernamentales encargadas de proteger directa o indirectamente el medio ambiente y los recursos naturales, como el Ministerio de Energía y Minas, el INRENA Y la CONAM.

Para hacer un adecuado análisis, todas estas partes deben ser claramente identificadas antes de continuar.

Hay que identificar las percepciones, las emociones y las acciones conflictivas de las partes principales en el desarrollo del conflicto.

1.6.3 Identificar los “síntomas” del conflicto

Aquí hay que identificar las **percepciones**, las **emociones** y las **acciones conflictivas** de las partes principales en el desarrollo del conflicto.

- ¿Cuáles son las percepciones manifestadas por cada parte respecto a sí misma?
- ¿Cuáles son las percepciones manifestadas por las partes respecto a sus contrapartes?
- ¿Cuáles son las emociones manifestadas por cada una de las partes?

En cuanto a las acciones conflictivas, debemos determinar cuáles son las formas que toma el conflicto (violento, no violento, dentro de un marco institucionalizado o fuera de él, etc.), identificando las conductas de las partes primarias:

- ¿Las conductas son violentas o no violentas?
- ¿Las conductas están dentro del ámbito judicial o administrativo, o están fuera de este ámbito?
- ¿Las conductas buscan confrontar y vencer al otro? (competitivo-confrontacionales)
- ¿Las conductas buscan ceder ante



Síntomas del conflicto		
	Comunidad	Empresa
Percepciones	"Somos las víctimas de todo esto." "La empresa abusa de su poder". "Ellos utilizan nuestra agua y la contaminan". "No les importa la salud de nuestro pueblo".	"Cumplimos con lo establecido por la ley." "No hay contaminación, algunos quieren aprovecharse de esto." "Hay intereses detrás de estos problemas."
Emociones	Desconfianza. Exclusión. Resentimiento. Frustración. Desesperanza.	Desconfianza. Preocupación. Sorpresa. Inseguridad.
Acciones	Marchas de protesta. Denuncia ante medios de comunicación. Bloqueo de carreteras. Inicio de acciones legales.	Aparición en medios. Acciones legales contra dirigentes. Compensaciones para algunos comuneros. Presión para solución política.

Identificar problemas específicos a partir de fuentes del conflicto.

el otro con tal de llegar a un acuerdo? (complacientes)

- ¿Las conductas buscan llegar a soluciones de "término medio"? (transaccionales)
- ¿Las conductas buscan soluciones donde todos salgan satisfechos? (colaboradoras / conciliadoras)
- ¿Las conductas no satisfacen ni los propios intereses ni los de la contraparte e implican cierta "inacción"? (evasivas)

Estas preguntas se plantean para cada una de las partes primarias o principales. Por ejemplo, en un conflicto entre una comunidad y una empresa minera, que es causado por la contaminación de las aguas de ríos aledaños, podemos obtener la si-

guiente información basándonos en las preguntas planteadas anteriormente:

1.6.4 Hacer una lista con los asuntos o temas a resolver

Un conflicto suele desarrollarse alrededor de uno o más asuntos o problemas que requieren de soluciones, y por tanto, de decisiones específicas. Cada asunto puede ser visto, en tanto las partes manifiestan posiciones contradictorias, como un punto de desacuerdo que debe ser resuelto.

Los asuntos pueden ser identificados a partir de la fuente o factor que produce el conflicto. Así, podemos plantearnos las siguientes preguntas para empezar a identificar algunos asuntos o nudos problemáticos entre las partes:

- ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están en juego en el conflicto?
- ¿Cuáles son los problemas de comunicación entre las partes? ¿Qué asuntos tienen que ver con problemas de comunicación o falta de información?
- ¿Cuáles son las emociones o sentimientos que afectan la relación entre las partes? ¿Qué asuntos tienen relación con aspectos emocionales como el respeto, el reconocimiento, etc.?
- ¿Cuáles son los valores, creencias o principios diferentes que separan a las partes? ¿Qué asuntos en conflicto tienen que ver con valores contrapuestos?
- ¿Cuáles son las injusticias o problemas que genera la estructura? ¿Qué asuntos conflictivos tienen relación con cuestiones estructurales?
- ¿Cuáles son los aspectos históricos de la relación entre las partes que afectan la relación el día de hoy? ¿Qué asuntos están relacionados con situaciones históricas (anteriores)?

Las relaciones de poder están presentes en toda interrelación humana.

1.6.5 Identificar las relaciones de poder entre las partes

En un conflicto, el grado de poder entre las partes es un factor crucial que favorece o dificulta el abordaje de dicho conflicto. Las relaciones de poder siempre están presentes en toda interrelación humana, y por ende, también en una situación conflictiva.

Así, toda situación conflictiva se produce en el marco de una interacción de poder. Éste es un hecho de la realidad, y el objetivo de una intervención no es cambiar esta situación. Lo que necesitamos identificar, más que la existencia o no de la relación de poder, es cómo se utiliza el poder.

En el análisis, debemos identificar algunos recursos de poder. Éstos son medios a través de los cuales las partes pueden ejercer mayor o menor influencia. Por ejemplo, el dinero, la información, el grado de instrucción, el grado de organización, la legitimidad social o moral, la fuerza física, entre otros, constituyen recursos que permiten que una parte ejerza poder sobre otra.

Sin embargo, cabe resaltar que el poder depende del contexto, y ello no se circunscribe necesariamente al ámbito de poder económico o político. Por ejemplo, un actor puede tener más dinero que su oponente, pero éste puede gozar del respaldo



	Recursos económicos	Manejo de información	Poder e influencia política	Nivel de organiz.	Aliados directos	SUB TOTAL
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
Actor 4						
Actor N						

Identificar cuánto poder tienen las partes y cómo lo utilizan.

de la comunidad. Del mismo modo, una parte puede gozar de contactos en diversas instituciones y la otra del respaldo de los medios de comunicación.

Una vez identificados dichos recursos, es necesario especificar cuál de las partes tiene mayor y menor poder respecto de cada uno de esos recursos en el contexto del conflicto.

Para ayudarnos a precisar el mayor o menor poder de las partes en un conflicto real, podemos usar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál de las partes tiene mayor poder respecto a:
 - ... dinero?
 - ... influencias?
 - ... información?
 - ... acceso a medios de comunica-

- ción (diarios, radio, TV, etc.)?
- ... relación (contactos) con otros grupos?
- ... liderazgo?
- ... otros aspectos?

- ¿Las partes tienen el mismo nivel de poder?
- Si no es así, ¿cuál de ellas tiene más poder?

Para determinar de manera cuantitativa cuál de las partes tiene más poder, utilizaremos un cuadro comparativo como el aquí presentado, el cual nos permitirá evaluar las distintas fuentes de poder para los actores en conflicto.

- Escala:
- 0 – Nada
 - 1 – Poco
 - 2 – Medio
 - 3 – Mucho

1.6.6 Describir la evolución del conflicto

Como el conflicto es un proceso dinámico, es necesario tener información que nos permita conocer la manera como éste se ha ido desarrollando, e identificar en qué etapa se encuentra, a fin de establecer a qué nivel es adecuado intervenir.

Para lograr este objetivo, podemos utilizar las siguientes preguntas para identificar los principales “síntomas” del conflicto:

- ¿Cuáles fueron las condiciones que hacían pensar que el conflicto surgiría?
- ¿Cuál fue el “chispazo” que lo inició?
- ¿Cuáles son las posiciones o demandas o soluciones pretendidas de las partes?
- ¿Cuán polarizadas se encuentran las partes?

- ¿Qué otros problemas se han creado a partir del conflicto?

- ¿Ha existido un momento donde aumentó la tensión y se desencadenó la crisis? ¿Por qué?

- Si hubo un momento donde aumentó la tensión, ¿en qué momento se redujo la tensión? ¿Por qué?

- ¿Existe otro factor que haya hecho que el conflicto cambie para bien o para mal?

1.6.7 Identificar los recursos que existen para resolver el conflicto

En todo conflicto existen determinados factores que pueden contribuir a aminorarlo o resolverlo. Dichos factores pueden referirse a características de las partes o aspectos del entorno.

El análisis de conflictos debe mostrar estos recursos, aunque sea de forma preliminar. Para ello, podemos realizar las siguientes preguntas:

- ¿Existen algunos intereses, necesidades y valores en común que acerquen a las partes primarias?

- ¿Hay alguna persona o institución de fuera que podría estimular o presionar a las partes para que lleguen a un acuerdo?

Debemos identificar tanto las propuestas de solución que las partes han brindado hasta el momento, como las que otros actores neutrales y usted consideren las más adecuadas.



- ¿Hay alguna persona o institución neutral que pueda ayudarnos a resolver el conflicto?

1.6.8 Plantear posibles soluciones al conflicto

En esta parte, debemos identificar tanto las propuestas de solución que las partes han brindado hasta el momento como las que otros actores neutrales y usted consideren las más adecuadas a los intereses y necesidades de las partes.

Una vez hecha esa lista, para cada posible solución debemos preguntarnos si:

- ¿Las soluciones cambian o no cambian la estructura en la que se encuentra el conflicto?

- ¿Las soluciones propuestas resuelven definitivamente el conflicto o sólo lo arreglan temporalmente?

- ¿Las soluciones satisfacen a todos o no?

Esta información nos resultará útil para diseñar una estrategia de abordaje más apropiada a los requerimientos de todas las partes involucradas, y específicamente, nos permitirá visualizar posibles soluciones al conflicto.

Hay que describir la evolución del conflicto desde un punto de vista neutral.



CAPÍTULO 2: **MECANISMOS DE ABORDAJE Y NEGOCIACIÓN DIRECTA**

Sumilla

Desarrollamos las principales vías o mecanismos para manejar conflictos de naturaleza social, señalando sus características, alcances y límites. Luego nos centraremos en el mecanismo de la negociación directa, identificando tipos, técnicas, y pasos para la negociación de tipo integrativo.

Contenidos

- 2.1 Principales mecanismos de abordaje
- 2.2 La negociación
 - 2.2.1 Enfoques de la negociación
 - 2.2.2 El enfoque integral- transformador
 - 2.2.3 Herramientas para la negociación
 - 2.2.4 Etapas en la negociación



CAPÍTULO 2: MECANISMOS DE ABORDAJE Y NEGOCIACIÓN DIRECTA

Como mencionamos en el capítulo anterior, existen tres formas de abordar un conflicto: la aplicación del poder, la aplicación de las normas y la articulación de intereses.

Si las partes o actores deciden intentar esta última vía, existen diferentes mecanismos o procesos de abordaje de conflictos que pueden elegir libremente para articular sus intereses y necesidades consensuadamente.

De esta manera, se evita recurrir a los procesos estrictamente normativos o legales, como las vías administrativas o judiciales, o a la aplicación del poder y la fuerza.

2.1 Principales mecanismos de abordaje

2.1.1 Negociación

Este mecanismo permite que las partes intercambien información una con la otra, de manera directa, con el objeto de arribar a una solución mutuamente satisfactoria para sus intereses individuales y comunes, sin la participación de terceros.



En la negociación, las partes tienen control absoluto de todo: proceso, tiempo, costos y resultado.

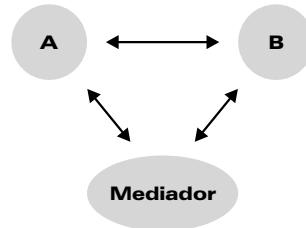
2.1.2 Mediación

Es un proceso conducido por un tercero neutral e imparcial llamado "*mediador*" que ayuda o asiste a las partes, a través de técnicas y herramientas de comunicación, para que negocien de la manera más eficiente posible buscando que lleguen a un acuerdo que ponga fin al conflicto existente. Por eso, a este proceso también se le llama *negociación asistida*.

En este tipo de procesos, el mediador no decide sobre el resultado del acuerdo. Son las partes las que se responsabilizan por los compromisos a los que arriben de manera negociada, sino que, más bien, busca mejorar la relación entre las partes, promover el reconocimiento entre

Mediación es "negociación asistida", pues incluye un tercero para lograr acuerdo.

Mediación



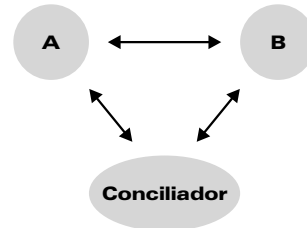
ellas o incidir en los aspectos emocionales del conflicto.

El mediador tiene que ser aceptado por todas las partes en conflicto, que son las mismas que participarán en el proceso.

2.1.3 Conciliación

Es un mecanismo similar a la mediación en su naturaleza, con la única diferencia práctica de que el tercero imparcial, el conciliador, está facultado para proponer a las partes algunas opciones de solución que no necesariamente deben ser consideradas por ellas.

Conciliación



En algunos contextos, la conciliación y la mediación son consideradas idénticas. En otros, lo que nosotros entendemos por conciliación es denominado mediación y viceversa.

La conciliación en el Perú está reconocida legalmente a través de la Ley de Conciliación Extrajudicial 26872 y normas reglamentarias conexas. También es utilizada en otros contextos, como el judicial, administrativo y comunitario, a partir de otras normas.

2.1 4 Arbitraje

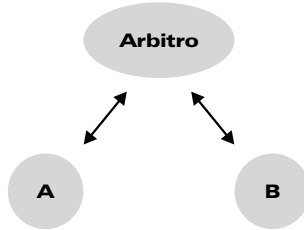
Es un proceso de resolución de conflictos por el que las partes acuerdan que un tercero, o un tribunal conformado por tres árbitros, decidan la suerte de la disputa sobre la base de los méritos que tienen sus respectivos argumentos.

Después de evaluar las pruebas y/o los testimonios de las partes en función de criterios técnicos apropiados

Tras evaluar las pruebas de las partes en función de criterios técnicos apropiados, el árbitro pone fin a la controversia a través de una decisión final llamada laudo arbitral.



Arbitraje



a la situación y a los asuntos en disputa, el árbitro, o tribunal arbitral, ponen fin a la controversia a través de una decisión final llamada *laudo arbitral*.

Este laudo es de cumplimiento obligatorio, sea o no del gusto de las partes, pues tiene el mismo valor que una sentencia judicial definitiva. En este mecanismo, son las partes las que eligen tanto a los árbitros como el procedimiento y las reglas que se aplicarán.

Los procesos mencionados hasta aquí se pueden aplicar tanto en conflictos de naturaleza bilateral, donde hay sólo dos partes bien definidas, como en conflictos que involucran a múltiples partes o actores.

Adicionalmente, para abordar problemas y conflictos multipartes o multiactores, como en el caso de los conflictos socioambientales, existen otros procesos como los que mencionamos a continuación.

2.1.5 Facilitación

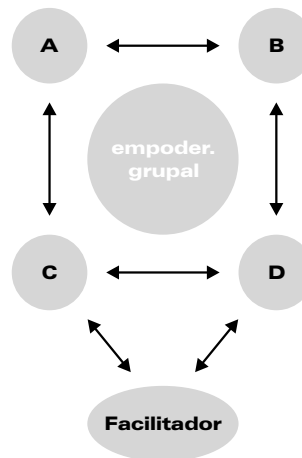
La facilitación es una metodología de trabajo que se aplica en grupos humanos de distinto tipo, en la que un tercero facilita el proceso de interacción con el fin de que el colectivo alcance determinados objetivos.

Por ejemplo, la facilitación puede ayudar a una organización a hacer su plan de trabajo para el siguiente año o, en otro ámbito, identificar cuáles son las condiciones para que los actores sociales que tienen una relación de conflicto acepten sentarse en una mesa de diálogo.

En este tipo de procesos, el facilitador ayuda al grupo a tomar sus decisiones colectivas de la manera más

Facilitador ayuda a elaborar planes, evaluar proyectos, alcanzar acuerdos, etc.

Facilitación



eficiente posible, tanto en el proceso de abordar los problemas como en el de allanar el camino para solucionar los conflictos.

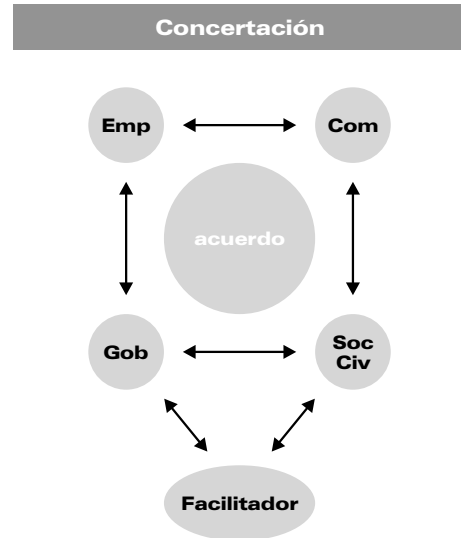
2.1.6 Concertación

Es un mecanismo que se utiliza en espacios en los que participan múltiples actores sociales, como empresas privadas, ONGs, organizaciones de base y autoridades, para implementar procesos de construcción de consensos.

En estos espacios se busca generar acuerdos en torno a la solución de una problemática social y, eventualmente, situaciones de conflicto que afectan a los actores sociales participantes.

Las mesas de concertación pueden ser institucionalizadas, es decir instaladas de manera permanente por decisión de los actores o por disposición legal, o *ad hoc*, instaladas para

No se puede entrar en un proceso de negociación constructivo si no existen, previamente, condiciones mínimas de comunicación y confianza. Hacerlo podría desgastar a la mesa de diálogo como espacio de resolución de conflictos.



afrontar una situación particular de manera coyuntural.

Las mesas de concertación pueden recibir distintos nombres, pero la naturaleza del proceso que se implementa en ellas es siempre la misma, aunque las características particulares de cada espacio pueden variar en cuanto a su organización, tipo de actores, etc. Por ejemplo, existen distintas mesas temáticas que reciben los nombres de los problemas que abordan. Asimismo, las mesas de concertación pueden abarcar distintos ámbitos y problemáticas.

Es recomendable procurar que los procesos de diálogo y concertación sean conducidos por un facilitador imparcial.



2.1.7 Diálogo

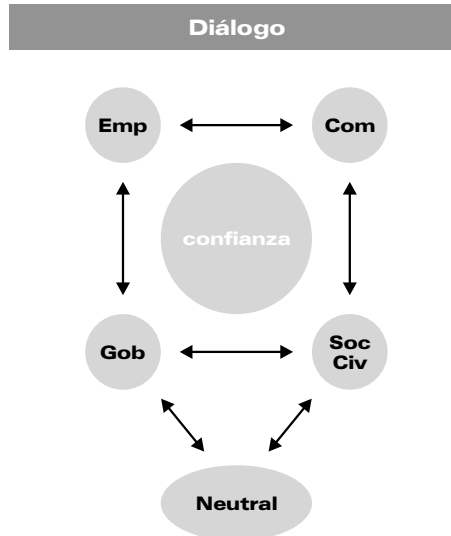
Este mecanismo se utiliza en espacios en los que se llevan a cabo procesos de diálogo cuya finalidad esencial es acercar a los actores con el propósito de fortalecer la comunicación y la confianza entre ellos.

Las mesas de diálogo se implementan especialmente en el contexto de conflictos complejos en los que interviene una multiplicidad de actores. Por ello, es usual que estos procesos sean facilitados por un imparcial.

Estas mesas pueden dar pasos mayores, pues tienden a cumplir otras funciones, como intercambiar ideas, explorar posibilidades de trabajo cooperativo, crear las condiciones para la resolución de conflictos.

En un momento posterior, estas mesas pueden configurarse en espacios de solución de conflictos. En otras palabras, los participantes en una mesa de diálogo pueden decidir qué función quieren asumir en el desarrollo del proceso.

Es importante advertir que no se puede entrar en un proceso de negociación constructivo si previamente no existen las condiciones mínimas de comunicación y confianza. Hacerlo podría desgastar a la mesa de diálogo como espacio de resolución de conflictos.



El diálogo busca que las partes se acerquen, se conozcan y ganen confianza.

Cuando se está ante un conflicto donde no existen las condiciones que permitan abordarlo mediante una negociación o una mediación, se puede establecer un proceso de diálogo para acercar a las partes. En los procesos de negociación o mediación sí se busca llegar a acuerdos para poner fin al conflicto.

Las mesas de concertación y de diálogo buscan fortalecer la democracia participativa en la medida que permiten que la opinión de la sociedad civil sea escuchada por la autoridades y viceversa, de modo que las decisiones sean tomadas de manera consensuada.

Los actores interesados en una problemática deciden participar en estos

En el ámbito de la resolución de conflictos, la **negociación** es un **proceso** en el que **las partes buscan** directamente, sin intermediario o tercero alguno, **dar fin a sus diferencias** arribando a un **acuerdo** mutuo.

espacios, en los que debe predominar la buena comunicación, la creación de confianza y la eventual búsqueda de acuerdos. Por eso también se los conoce, de manera general, con el nombre de *procesos de construcción de consensos*.

Estas mesas pueden asumir en algún momento otro rol, como el de espacio para la mediación para la resolución de conflictos, convirtiéndose ellas o sus integrantes en terceros, o convocando la ayuda de terceros externos.

Esto será posible sólo si las partes en conflicto le otorgan la legitimidad necesaria al espacio como tal, y a la persona que desempeñe el rol de facilitador o mediador. Por ello, quien conduce una mesa de concertación o de diálogo debe preocuparse por preservar la imparcialidad del espa-

cio. De lo contrario, afectará su legitimidad.

El objetivo es que cualquier actor social se sienta cómodo al recurrir a este espacio para abordar su conflicto de manera pacífica. Si no se toman precauciones en este sentido, ante la falta de espacios legitimados para el diálogo y la negociación los actores optarán, eventualmente, por caminos menos democráticos.

2.2 La negociación

Se puede decir que la negociación es un hecho de la vida cotidiana. Ya sea en el ámbito de la familia, los amigos, el trabajo o la comunidad, estamos interactuando constantemente con otras personas con el fin de llegar a acuerdos para fines diversos, y en tanto buscamos esto, estamos negociando.

Negociamos cuando conversamos con otra persona para obtener algo de ella: que nos haga un favor, que nos compre lo que estamos vendiendo, que participe en un trabajo grupal, que suscriba un contrato, etc. Como se puede apreciar, negociamos en todo momento, ya sea para solucionar problemas y conflictos

La negociación no sólo se da entre dos partes o actores (negociación bilateral o bipartita), sino que también pueden participar tres o más actores (negociación multipartes).



Negociación basada en posiciones	Negociación basada en intereses
<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto. → Empieza con exigencias altas y concede lentamente. → Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza. → Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación. → No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. → Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos: ganar más que el otro. → Su interés por la relación es instrumental. 	<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tengan las partes. → Se focaliza en los intereses comunes de las partes. → Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible. → Usa técnicas de debate no confrontacionales, por ejemplo, preguntas. → Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. → Está orientado hacia objetivos cualitativos. un acuerdo justo, sabio, durable y negociado de modo eficiente. → Cuida la relación.

La negociación basada en posiciones impide la búsqueda del beneficio común.

como para realizar todo tipo de transacciones.

La negociación no sólo se da entre dos partes o actores (*negociación bilateral o bipartita*), sino que también pueden participar tres o más actores. A esta última se la conoce como *negociación multipartes*.

En los espacios de concertación se negocia permanentemente la forma de enfrentar los problemas para los cuales se buscan soluciones conjuntas. Esto, además, ayuda a prevenir conflictos. También se negocia cuando se abordan conflictos que surgieron debido a que no pudieron ser prevenidos.

2.2.1 Enfoques de la negociación

De acuerdo a lo explicado, podemos decir que existen, básicamente, dos grandes enfoques de negociación:

a) Enfoque basado en posiciones (negociación competitiva):

Éste es el enfoque tradicional y se caracteriza por lo siguiente:

- Las partes buscan salir beneficiadas sin pensar necesariamente en el beneficio de la otra parte.
- Tratan de ganar y que el otro “no se salga con la suya”.

Negociación basada en posiciones	Negociación basada en intereses
<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto. → Empieza con exigencias altas y concede lentamente. → Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza. → Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación. → No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. → Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos: ganar más que el otro. → Su interés por la relación es instrumental. 	<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tengan las partes. → Se focaliza en los intereses comunes de las partes. → Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible. → Usa técnicas de debate no confrontacionales, por ejemplo, preguntas. → Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. → Está orientado hacia objetivos cualitativos. un acuerdo justo, sabio, durable y negociado de modo eficiente. → Cuida la relación.

- Usan el poder para “salir victoriosos” imponiendo su demanda o posición sobre la otra parte.
- Los acuerdos que se logren no son necesariamente satisfactorios para ambas partes.
- Puede darse una reacción posterior de la parte “vencida” y, a la larga, la relación entre ambos puede verse seriamente afectada.
- El conflicto de fondo no llega a resolverse realmente.

b) Enfoque basado en intereses (negociación cooperativa):

Este enfoque se basa en que las partes resuelven sus problemas teniendo

como objetivo la identificación y satisfacción de los intereses que llevan a la mesa de negociación. Se caracteriza por lo siguiente:

- El esfuerzo está dirigido a la búsqueda de soluciones que satisfagan a ambas partes.
- No basta con lograr un resultado beneficioso para una de las partes, sino que se trabaja para obtener una solución que la otra también perciba como satisfactoria.
- Los resultados, al ser altamente satisfactorios para ambas partes en conflicto, tienden a ser respetados y por ello son más duraderos.



- La relación entre las partes no se deteriora, es fortalecida o, al menos, preservada por este tipo de resultados.
- El conflicto de fondo puede llegar a resolverse realmente.

En la realidad, puede darse una negociación que mezcle estrategias de los dos tipos. Pero hay que tomar en cuenta que la negociación basada en posiciones suele obtener resultados que desperdician recursos y beneficios mutuos para las partes.

Si bien la negociación basada en intereses requiere de mucho trabajo a nivel de actitudes ante el conflicto, llega a resultados de mutuo beneficio y, eventualmente, mejora la relación entre las partes, mejora las habilidades de negociación y conocimiento sobre conflictos.

2.2.2 Jerarquización de las demandas

En cada conflicto, las partes plantean sus posiciones y por ende, éstas se pueden identificar con relativa facilidad. Pero estas posiciones son la manifestación de intereses, motivantes y necesidades que se hallan debajo. Para realizar una adecuada negociación, es preciso realizar el esfuerzo de identificarlos y sacarlos a la superficie. Sólo si hacemos esto estaremos en condiciones de buscar



soluciones creativas que satisfagan a todas las partes.

a) Posiciones:

Es la postura, demanda o solución exigida por cada una de las partes y rechazada por la otra. La posición suele sustentarse en diversos argumentos, que pueden ser legales, históricos, políticos, económicos, de costumbre o incluso hasta éticos.

Por ejemplo, una comunidad exige que la empresa se retire del valle porque ha contaminado las aguas, ha incumplido con el marco legal sobre consultas y no ha realizado los estudios de impacto ambiental técnico. La empresa, por su parte, sostiene la posición de que debe continuar con sus operaciones, argumentando que, según la Constitución, el subsuelo le pertenece al Estado y que ella cuenta con una concesión estatal.

Posiciones: demandas o soluciones exigidas
Intereses: beneficios esperados.

b) Intereses:

Son los beneficios que las partes desean y buscan obtener. Están vinculados, generalmente, a recursos *tangibles* como dinero, tiempo, espacio o bienes, así como a *recursos simbólicos* o *intangibles* como el poder, el reconocimiento, el estatus, etc.

Los intereses también pueden ser vistos como de tres tipos:

- Sustantivos.- Son aquellos que se buscan en el plano tangible.
- Psicológicos.- Vinculados al deseo de lograr reconocimiento y respeto.
- Procesales.- Representan el interés que tienen las personas de participar en la solución de sus propios problemas y conflictos.

Por ejemplo, en los casos de conflicto socioambiental, las comunidades tienen, habitualmente, el *interés sustantivo* de que se limpie lo contaminado y se repare tanto la salud de los

Frecuentemente, encontramos situaciones de conflicto o negociación intercultural donde hay una larga historia de relaciones de poder asimétrico, y los actores no tienen una base común de referencia.

pobladores como los daños ocasionados al espacio físico. En relación a su *interés psicológico*, demandan, generalmente, que quien causó el daño lo reconozca, se responsabilice, pida disculpas y realice gestos consistentes en ese sentido. Por su parte, el *interés procesal* se relaciona con el deseo de los pobladores de ser escuchados y que se les permita participar activamente en el proceso de solución del problema.

Es frecuente escuchar hablar sobre “intereses políticos”. Con ello se alude al deseo de influir sobre otros grupos y la sociedad en su conjunto para que realicen una acción específica o asuman puntos de vista particulares. Los intereses políticos se suelen manifestar, entre otras formas, a través de acciones de incidencia.

Interés no necesariamente es sinónimo de lucro ni implica tener intenciones poco transparentes. Todos tenemos intereses, independientemente de que éstos sean legítimos o ilegítimos. Por ejemplo, en una relación de amistad sincera, a ambos amigos les interesa la compañía y el aprecio del otro.

c) Motivantes:

En un sentido amplio, se trata de aspiraciones, expectativas, motivaciones e incluso temores. Son factores movilizados más por aspectos subconscientes que conscientes.



Es importante determinar en qué nivel es necesario trabajar para que el abordaje del conflicto sea productivo. No es conveniente profundizar mucho si la situación no lo amerita, pero tampoco quedarse en la superficie si el conflicto tiene raíces profundas. Depende de cada caso.

Muchos motivantes nos llevan a asumir en un conflicto ciertas posiciones que pueden ser determinantes. Por ejemplo, el miedo a perder mi trabajo o el aspirar a obtener un beneficio personal antes que el de la comunidad, me pueden llevar a asumir una posición poco razonable. Los motivantes se estructuran a partir de cómo experimentan las personas sus propias necesidades humanas.

d) Necesidades humanas:

Son las condiciones esenciales que toda persona o grupo humano necesita satisfacer para desarrollarse plenamente. Estas necesidades están relacionadas con asuntos básicos en el plano material, como la salud, la seguridad, la educación, la alimentación, la vivienda, y también se vinculan a cuestiones relacionadas con la forma en que las personas construyen su identidad, es decir, quiénes creen que son y cuál creen que es su lugar en el mundo.

Estas necesidades son de autonomía e independencia —libertad personal y autodefinición—, de pertenencia a una comunidad —sentirse parte de un grupo humano—, de intimidad —ser querido—, entre otras.

2.2.3 Enfoque integral-transformador

Un tercer enfoque a la negociación, que se enmarca dentro de la corriente de transformación de conflictos, es el *enfoque integral-transformador* que practican y predicán ProDiálogo y CECI- Andes. Éste tiene como punto de partida el enfoque basado en intereses, pero busca ir más allá de los temas que se encuentran en discusión en el momento y mejorar la dinámica de relacionamiento entre las partes, para construir el proceso desde una base más sólida.

Con frecuencia, encontramos situaciones de conflicto o de *negociación intercultural* con una larga historia de relaciones de *poder asimétrico*, en las cuales los actores no tienen una base común de referencia en el plano religioso, lingüístico, cultural o intelectual.

En estos casos, considerados como diálogos y negociaciones “difíciles”, negociar al nivel de los intereses de las partes no resulta suficiente. La historia de confrontación y resentimiento entre los actores hace difícil pasar directamente a revelar los intereses y

El enfoque integral-transformador va más allá de los intereses.

Es importante determinar en qué nivel es necesario trabajar para que el abordaje del conflicto sea productivo. No es conveniente profundizar mucho si la situación no lo amerita, pero tampoco quedarse en la superficie si el conflicto tiene raíces profundas. Depende de cada caso.

negociar acuerdos durables. Aquí el enfoque debe adaptarse al contexto del conflicto, logrando que la negociación sirva, en principio, para que las partes reconozcan explícitamente que la negociación puntual en la que están involucrados es parte de un largo proceso de negociaciones entre actores en conflicto.

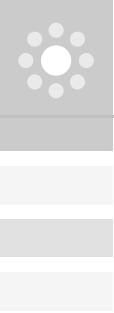
Este enfoque suele tomar en cuenta todo lo que rodea la negociación, incorporando pasos para validar el contexto y la historia de las relaciones entre los actores. Para ponerlo en práctica, es necesario evidenciar los intereses detrás de las posiciones junto con las motivaciones internas, así como los valores, necesidades, relaciones de poder o emociones que condicionan los actores en un proceso de negociación intenso y complejo.

Una negociación puntual puede ser aprovechada para ampliar el conocimiento y la empatía entre los actores, lo que, más adelante, nos ayudará a construir un mayor nivel de confianza.

En ese sentido, resulta fundamental tomarse el tiempo necesario para construir confianza entre los actores. Para ello, se realizan una serie de acciones y encuentros, a fin de que puedan negociar de forma sincera y sostenible en el futuro. El objetivo es lograr un cierto nivel de aprendizaje mutuo y una dinámica de *comunicación constructiva* que tiene que darse antes de que los actores puedan negociar sus temas de fondo.

Así, dado que la negociación es solamente un punto o momento en la historia de las relaciones de los actores, este enfoque permite que ellos incorporen pasos o acciones que establezcan un mejor nivel de interacción y puedan, eventualmente, abordar sus problemas y conflictos de una manera más constructiva.

El *reconocimiento mutuo* de la existencia de meses o años de comunicación tensa, los daños incurridos por estas acciones y reacciones en el pasado y las distintas fases de la relación, es el primer paso para transformar la cultura de confrontación y reclamo existente entre los actores. De este modo, una negociación puntual puede ser aprovechada para



Identificación de intereses propios		
Posición	Pregunta	Interés
"Que el Sr. López me pague mañana mismo todo lo que me debe".	¿Por qué o para qué quiero que "el Sr. López me pague mañana mismo todo lo que me debe"?	"Para poder cubrir con esos dinero los gastos de fin de año de mi familia". "Para mantener las tierras y las aguas libres de contaminación", ó "Para cuidar las tierras que vienen desde nuestros ancestros".
"Que la Empresa Minera ABC se vaya mañana mismo y para siempre".	¿Por qué o para qué queremos que "la Empresa Minera ABC se vaya mañana mismo y para siempre"?	

Para explorar intereses de las partes: preguntar "por qué" de sus posiciones.

ampliar el conocimiento y la empatía entre los actores, lo que, más adelante, nos ayudará a construir un mayor nivel de confianza y negociar de buena fe, dos componentes primordiales que condicionan una negociación.

Tanto o más importante que el resultado de una negociación es el proceso mismo. Por ello, el fondo del conflicto que se negocia es igual de importante que la forma o la manera de llevar a cabo una negociación intercultural y asimétrica. En esta línea, se suele buscar pasos o detalles de la negociación que incorporen aspectos culturales y patrones de comunicación particular a todas las partes involucradas.

2.2.4 Herramientas para la negociación

Para una negociación eficiente, es importante que las partes identifiquen algunos aspectos, antes y durante el encuentro con la(s) contraparte(s).

a) Identificar los intereses, los motivantes y las necesidades:

Para identificarlos, las partes deben seguir los siguientes pasos:

- Cuestionar sus propios intereses, preguntando "¿Por qué quiero lo que quiero?"
- Cuestionar los intereses del otro, preguntando "¿Por qué quiere lo que quiere?" y ¿Por qué no quiere lo que yo quiero?"
- Buscar ponerse en la posición del otro y preguntarse "Si yo fuera el otro, ¿por qué querría lo que él quiere?" y "Si yo fuera el otro, ¿por qué no aceptaría lo que yo le estoy pidiendo?".
- Hacer una lista de los intereses, las necesidades y los motivantes que se vayan detectando.

Hay que recordar que existen intereses, necesidades y motivantes dis-

Identificación de intereses ajenos		
Posición	Pregunta	Interés
El Sr. López quiere quedarse en su cargo de dirigente hasta fin de año a pesar de las críticas a su gestión.	¿Por qué el Sr. López querría quedarse en su cargo hasta fin de año?	"Porque espera concluir un proyecto hacia finales de noviembre, lo que le daría prestigio y mayor legitimidad".
La empresa minera quiere quedarse en la zona hasta concluir las explotaciones.	¿Por qué la empresa minera querría "quedarse en la zona hasta concluir las explotaciones mineras"?	"Para incrementar y mantener ganancias".

tintos y opuestos entre las partes, pero que también están presentes los intereses, las necesidades y los motivantes comunes que los que las vinculan y las estimulan a cooperar. Estos últimos son los que deben salir a la superficie para que las partes encuentren un terreno común, sobre el cual busquen soluciones satisfactorias.

Para entender mejor la relación entre su posición y sus intereses, las partes pueden realizar el ejercicio de identificación de intereses que aquí proponemos, cuestionando su propia posición.

Del mismo modo, es importante que cada parte busque entender la posición de su contraparte Poniéndome en el lugar de mi contraparte para aproximarme a sus intereses: ¿Si yo fuera el otro, por qué querría (la posición del otro)?

¿Qué pasa si la parte que analiza a su contraparte lo hace de manera prejuiciosa? Pues para esto viene la

parte del encuentro cara a cara, donde podremos verificar o no nuestras respuesta a este análisis inicial.

Para tener mayor claridad respecto a los intereses subyacentes que están en juego, durante el mismo proceso de negociación las partes deben:

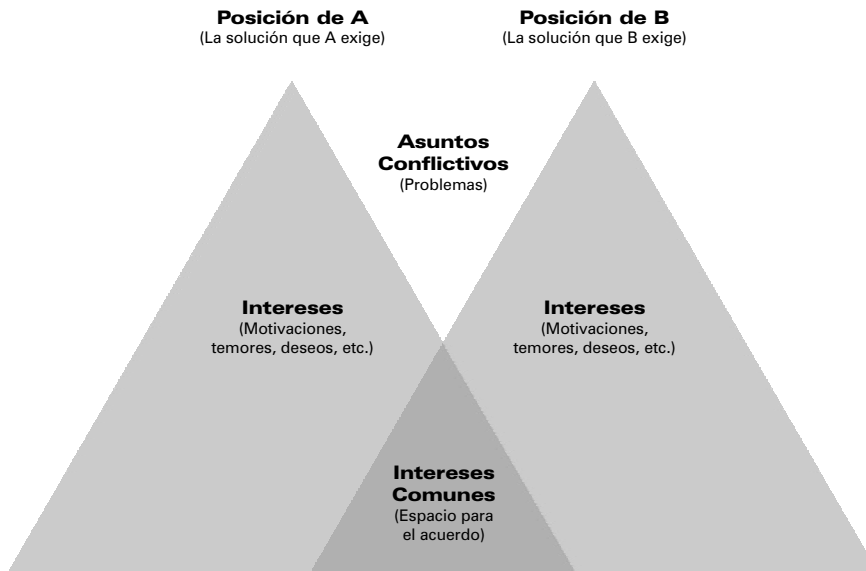
- Preguntar a la contraparte sobre el por qué de su posición.
- Analizar y preguntar a la contraparte sobre las razones (molestias, deseos, preocupaciones) que manifiesta durante la discusión de los problemas.

Recordemos:

- Preguntar directamente "por qué" o "para qué" no siempre es la forma más adecuada de averiguar los intereses de la otra parte. En determinadas culturas, preguntar de manera tan directa es considerado rudo y falta de cortesía. En otras, la pregunta puede ser interpretada como evaluativa y, por tanto, jerárquica. Ante esta dificultad, la mejor opción es avanzar de a pocos, haciéndole sa-



Identificando posiciones



Encontrar intereses comunes ayuda a las partes a ganar confianza.

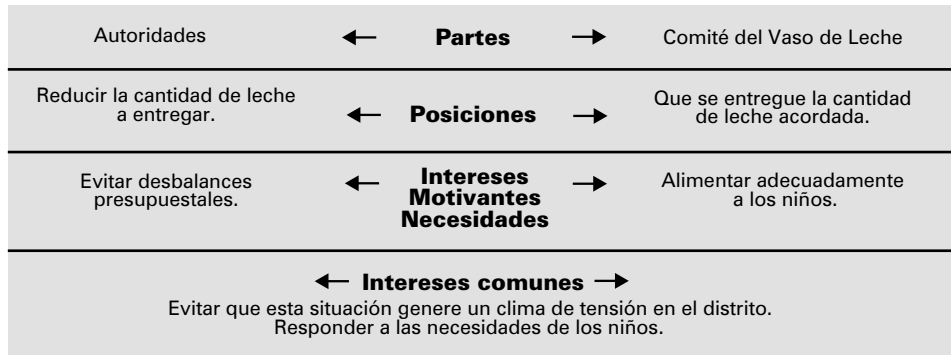
ber a la otra parte su interés en comprender su posición y promoviendo que explique sus motivos con frases como “¿Cómo así...?” o “¿A qué se debe que ...?” y mostrándose genuinamente atento e interesado.

- Cuando las partes logran identificar sus propios intereses y los de la contraparte, adquieren elementos clave para generar nuevas opciones de solución, ayudando así a que ambos abandonen gradualmente nuestras posiciones iniciales.
- Las partes deben esforzarse por identificar y resaltar permanentemen-

te los intereses comunes entre ellas. Esto puede ayudar a que ambas partes sientan que trabajan en colaboración y perciban más similitudes que diferencias entre ellas.

Presentamos un ejemplo sobre el cual aplicar lo aprendido:

El Municipio Distrital de San Felipe debe repartir 300 litros de leche al día al Comité del Vaso de Leche pero, desde hace un mes, está entregando sólo 260 litros diarios, debido a que los proveedores locales contratados pueden proveer solamente esa cantidad de leche, y a la ausencia de pre-



supuesto para comprar la diferencia a precio de mercado en la capital provincial y además, transportarla al distrito.

Esto genera una protesta general por parte del Comité del Vaso de Leche a través de sus representantes, quienes amenazan con realizar una marcha y un plantón frente al local municipal, acusando al municipio de atentar contra el derecho y la salud de los niños.

El alcalde insiste en que por ahora es todo lo que pueden dar por falta de recursos, y piden tiempo y comprensión al Comité del Vaso de Leche para arreglar este asunto. Establecen también que de ninguna manera aceptarán medidas de fuerza por algo que puede solucionarse con paciencia.

b) Identificar las alternativas:

Es importante identificar qué alternativas tienen las partes en el caso de que la negociación no conduzca a un

acuerdo. Estas alternativas pueden ser de diversas, como huelgas, campañas mediáticas, demandas ante el Poder Judicial, etc.

La mejor de estas alternativas es conocida como la *mejor alternativa a un acuerdo negociado* (MAAN).

Por otro lado, las partes deben tener claro también qué es lo peor que le puede pasar en caso de que no se llegue a un acuerdo. A esto se le conoce como la *peor alternativa a un acuerdo negociado* (PAAN).

En la medida en que el poder es contextual, el grado de poder de cada una de las partes en una negociación estará determinado en gran medida por la calidad de su MAAN y su PAAN. Acudir a una negociación conociendo claramente cuáles son estas alternativas le otorga a las partes poder y capacidad de negociación. Veamos un ejemplo sencillo para graficar este punto:



Juan quiere quedarse en la oficina que tiene actualmente porque es grande y está bien ubicada pero, debido a una remodelación, el propietario acaba de subir el precio de alquiler de S/.400 a S/.500 mensuales, lo cual le resulta muy elevado. Juan le explica su posición al dueño y le dice que puede pagarle hasta S/.450. El dueño de la oficina no acepta la rebaja y le hace ver que los demás inquilinos han aceptado el aumento sin problemas.

Averiguando en el edificio del costado, Juan encuentra una oficina más pequeña y en buen estado, aunque sus instalaciones son más antiguas. El valor del alquiler es de S/.420 mensuales, y está disponible a la firma del contrato. En unos minutos más, Juan tendrá que definir la situación del alquiler con su actual arrendatario.

¿Cual es la mejor opción que tiene Juan si la negociación con el dueño de su actual oficina fracasa?

Su mejor opción, si la negociación fracasa, sería alquilar la oficina del costado a S/.420 mensuales, y la misma ubicación.

¿Le será útil a Juan tener esta alternativa? ¿Por qué?

Sí le sería útil, pues tener la alternativa le permite tener mayor confianza en la negociación, lo que le confiere un mayor poder y “equilibra fuerzas” con su contraparte.

c) Crear las mejores soluciones:

Esto puede lograrse con mucho empeño y creatividad. Sobre la base de la colaboración, las partes identifican la mejor alternativa para satisfacer, en la medida de lo posible, los intereses, los motivantes y las necesidades de todos los involucrados.

Una de las herramientas que se utiliza para ello es la “lluvia de ideas”. Una vez identificados los intereses, las necesidades humanas y los motivantes de todas las partes, éstas se toman como insumo para buscar todas las soluciones posibles, entre las cuales, finalmente, se escoge la mejor.

Al emplear esta técnica, las partes no deben olvidar utilizar, como una herramienta para articular los intereses, las necesidades y los motivantes de las partes, la pregunta integrativa siguiente:

“¿Qué podemos hacer para satisfacer tanto tus intereses, tus necesidades y tus motivantes como los míos?”

Por ejemplo, en el caso de la leche, el Municipio y el Comité deberán tomar en consideración la información ya registrada sobre posiciones, intereses, motivantes, necesidades e intereses en común como insumo para identificar opciones, planteando algunas preguntas integrativas y una lluvia de ideas:

Llegar a la negociación con una alternativa da mayor poder y confianza.

¿Qué podemos hacer para evitar desbalances presupuestales y a la vez alimentar adecuadamente a los niños?

y/o

¿Cómo hacemos para que los proveedores locales se comprometan con algo que realmente puedan cumplir y asegurar a la vez el beneficio de los niños?

Todas las respuestas propuestas se anotan, por más descabelladas que parezcan. En esta etapa es importante suspender, por el momento, toda crítica o descalificación. Concluida la lluvia de ideas, se pasa a la fase de depuración, en la que se escogen las más viables.

d) Utilizar criterios técnicos u objetivos:

A veces, para que las soluciones sean más justas y técnicas, resulta conveniente utilizar criterios que no dependan de la voluntad de las partes. Por ejemplo, en lugar de que una empresa minera y una comunidad se enfrenten debido al peligro de contaminación el medio ambiente, lo que debe realizarse, de manera inmediata

A través de la comunicación, las personas no sólo intercambian los mensajes manifiestos sino también se muestra el tipo de relaciones que tienen o que una de ellas le plantea a la otra.

y transparente, es un estudio de impacto ambiental (EIA).

Si la comunidad considera que los encargados de realizar el EIA sirven a los intereses de la empresa, ambas partes pueden acordar en determinar quiénes van a asumir esa tarea y cómo se les va a pagar. Estos criterios técnicos y objetivos, que ayudan a encontrar buenas soluciones, pueden provenir de las normas legales o morales, las costumbres, los precedentes, los precios del mercado, etc.

La idea es que el resultado de una negociación no sea arbitrario —es decir, que no se imponga la voluntad de una parte sobre la otra— sino que sea un resultado que tenga un marco de legitimidad y justicia. Esto le dará estabilidad a lo acordado.

e) Evaluar los aspectos comunicativos:

Cuando las partes saben comunicarse adecuadamente, tienen más posibilidades de ser escuchadas, de hablar y de contribuir a la búsqueda de soluciones. Por ello, es importante que tomen en cuenta que la comunicación es un proceso interactivo donde los participantes se brindan mutuamente información, ideas, sentimientos, emociones, etc.

Así, la comunicación no es sólo racional, sino también, y fundamentalmente, emocional.



Del mismo modo, no sólo se comunica a través de las palabras, sino también a través del tono y el ritmo de la voz, así como del lenguaje del cuerpo que involucra posturas y gestos. Por ello, es importante recordar que todo comunica, incluso el silencio.

Según indican los especialistas, comunicamos mucho más con el tono de voz y el lenguaje corporal que mediante el contenido de las palabras que pronunciamos. Por ejemplo, si una persona dice “estoy de acuerdo” en tono poco entusiasta y con cara de resignación, es claro entonces que, a pesar de lo que ha dicho, no está de acuerdo.

Por eso, cuando las partes se comunican, deben tomar en cuenta algunos aspectos:

- El **silencio** puede tener muchos significados: puede indicar incomodidad, cansancio, disgusto, desaprobación, aprobación, respeto y tensión, entre otras posibilidades. Es importante clarificar qué significa el silencio en la situación específica en la que están participando.
- Las personas que provienen de **culturas diferentes** tienen patrones de comunicación distintos. Por ejemplo, los miembros de un grupo pueden estar acostumbrados a decir las cosas de manera directa, mientras que los otros pueden considerarlo como

una descortesía. Del mismo modo, algunos se expresan mejor con metáforas, mientras que otros prefieren hacerlo a través de lenguaje no simbólico. Asimismo, para algunos es más fácil exteriorizar sus emociones a través de la comunicación verbal. Las partes deben ser conscientes y respetuosas de las distintas formas de comunicarse.

- A través de la comunicación, las personas no sólo intercambian los mensajes manifiestos, sino también se muestra **el tipo de relaciones** que tienen o que una de ellas le plantea a la otra. Por ejemplo, si una persona le ordena autoritariamente a otra que cierre la puerta, no sólo le está diciendo que ejecute esa acción sino está manifestando el tipo de relación que tiene o que quiere tener con ella (autoridad- subordinado). Del mismo modo, cuando en una relación unos tratan a los otros de “tú” mientras que los otros lo hacen de “usted”, también podría obedecer a una relación asimétrica entre los actores.

- Cuando una persona quiere **construir una mejor relación** a través de la comunicación, debe incidir en los puntos de vista que comparte con el otro antes de discutir los asuntos que los separan. Por ejemplo, si se habla de las preferencias políticas, es más probable que se genere una discusión que divida a los participantes. Pero si, en cambio, conversan sobre

Reconocer diferencias: primer paso para lograr comunicación intercultural.

temas que los vinculan, como solucionar un problema común, qué valores comparten, etc., la comunicación ayudará a crear mejores relaciones.

Parte del análisis del conflicto implica evaluar estos aspectos, con el fin de determinar si la comunicación es o no adecuada.

2.2.5 Etapas en la negociación

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

a) La preparación:

En esta etapa, previa a la negociación, las partes deben:

- Identificar los posibles temas o asuntos conflictivos que se deben tratar y considera deberán ser parte de la Agenda de Negociación.

Si uno sabe comunicarse, tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito en la negociación. No se debe atacar a las personas; ante todo, se las debe escuchar y tratar respetuosamente.

- Identificar las posiciones, intereses y/o necesidades, propias y también las de su contraparte.

- Identificar algunas posibles opciones de solución.

- Identificar los procedimientos y/o criterios objetivos.

- Identificar algunas alternativas por las que optarían, tanto una como la otra parte, en caso de que llegar a un acuerdo.

- Identificar los mensajes y las preguntas que le gustaría hacerle a la contraparte.

- Pensar en las posibles reglas de juego que deberían regir la negociación.

Es importante recordar que la clave de una buena negociación se encuentra, en gran medida, en una buena preparación.

b) El encuentro cara a cara:

Durante la negociación hay que procurar:

- Romper el hielo.

- Definir las reglas de juego.

- Presentar los puntos de vista.

- Elaborar la Agenda en base a los asuntos conflictivos identificados.



- Buscar soluciones.

- Elaborar los acuerdos.

c) La ejecución y el seguimiento:

Después de la negociación las partes deben:

- Verificar si los acuerdos se están cumpliendo.
- Si se están cumpliendo, señalar a las contrapartes lo positivo de este hecho.
- Si no se están cumpliendo, plantear las medidas para hacerlo.

c) Intercambio de información:

Las partes tienen que participar sabiendo que no podrán negociar constructivamente si no comparten la información que tienen. Esto se hace poco a poco, en la medida en que se empieza a generar confianza.

d) Buena fe:

El interés genuino para negociar es obtener un buen resultado para todas las partes. Cuando, por el contrario, una de ellas busca quedarse con información de la otra y no comparte la suya, está mintiendo, engañando o busca únicamente ganar tiempo.

e) Creatividad:

La capacidad de crear soluciones debe ser ilimitada y constantemente alentada.

f) Perseverancia y paciencia:

La negociación toma tiempo y, a veces, atraviesa por situaciones complejas. Se requiere persistir en la búsqueda de soluciones.

g) Buena comunicación:

Si uno sabe comunicarse, tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito en la negociación. No se debe atacar a las personas; ante todo, se las debe escuchar y tratar respetuosamente.

h) Colaboración:

Cuando las partes están dispuestas a cooperar es más fácil llegar a una negociación constructiva.

Ingredientes del éxito: voluntad, confianza, comunicación, buena fe, etc.

2.2.6 Ingredientes para una negociación constructiva

A continuación, ofrecemos una serie de elementos fundamentales para que la negociación conduzca a acuerdos beneficiosos para todas las partes:

a) Voluntad:

Si las partes están dispuestas a negociar de buena fe y conjuntamente, se ha ganado más del 50% de las condiciones para encontrar alternativas.

b) Confianza:

Una buena negociación genera confianza entre las partes. Mientras exista mayor confianza, hay mayor posibilidad de colaborar para encontrar soluciones.

i) Identificación de intereses, motivos y necesidades humanas:

Si en la negociación quedan claros estos elementos, se estará en mejores condiciones de articularlos y llegar a buenos acuerdos.

j) Respeto por el otro y por las diferencias culturales:

Todas las personas merecen respeto. Esto implica la aceptación de las diferencias culturales entre personas de distinta procedencia.

Pautas básicas para la negociación

- Se debe diferenciar las personas del problema.
- Hay que concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
- Es necesario generar opciones que beneficien a ambas partes.
- Se requiere el uso de criterios objetivos.
- Debemos conocer las MAAN y PAAN, propias y de la contraparte.



CAPÍTULO 3: **EL PROCESO DE CONCERTACIÓN**

Sumilla

Desarrollamos las etapas del proceso de concertación y establecemos los pasos a seguir en cada una de ellas. Del mismo modo, enumeramos las tareas que cada los actores deben realizar y brindamos herramientas y consejos específicas de modo que puedan realizarlas adecuadamente.

Contenidos

- 3.1 Definición
- 3.2 Etapas del proceso
 - 3.2.1 Etapa 1.- Evaluación/preparación
 - 3.2.2 Etapa 2.- Instalación/inicio
 - 3.2.3 Etapa 3.- Conducción del proceso
 - 3.2.4 Etapa 4.- Implementación y seguimiento de los acuerdos.



CAPÍTULO 3: EL PROCESO DE CONCERTACIÓN

3.1 Definición

La concertación es el proceso por el cual actores sociales con diferentes intereses llegan a acuerdos sobre problemáticas comunes y se comprometen a cumplirlos.

En esta definición encontramos algunos elementos que vale la pena destacar:

- a) La concertación debe ser entendida como un proceso que se da paso a paso. A través de esta secuencia, se llega a una decisión conjunta o un acuerdo consensuado.
- b) En ella participan varias partes o personas. Por ejemplo, un ciudadano puede estar presente a título individual o en representación de alguna institución u organización
- c) El objetivo de la concertación es el logro de acuerdos o decisiones en común que, generalmente, atienden asuntos de carácter social o político.

El proceso de concertación se desarrolla en un campo muchas veces difícil y no libre de conflictos. De ahí

que otra habilidad clave que tienen que cultivar las partes es la prevención y el manejo constructivo de los conflictos.

La concertación no neutraliza ni resuelve los conflictos, más bien, busca que éstos encuentren canales de prevención o resolución abiertos y efectivos.

3.2 Etapas del proceso

La concertación, en tanto proceso, pasa por el desarrollo de varias etapas, cada una de las cuales presenta sus propios objetivos, roles y características metodológicas.

Para facilitar una comprensión sistemática y constructiva del proceso, identificamos cuatro etapas: evaluación/ preparación, instalación/ inicio, conducción del proceso, e implementación y monitoreo de acuerdos.

Cabe destacar que, antes de iniciar el proceso, es importante que los actores sociales involucrados promuevan su fortalecimiento interno, lo cual puede lograrse a través de un análisis previo de:

Concertación: actores sociales con intereses diversos firman acuerdos y compromisos.

a) Capacidades disponibles: El nivel de información o conocimientos, actitudes y habilidades, tanto en la gestión de conflictos como en todo aquello que sea relevante para los problemas a tratarse.

b) Alternativas disponibles: Opciones si la negociación, a través de este proceso de concertación, fracasa.

En el desarrollo de cada una de estas etapas es muy importante clarificar el rol que realizan los distintos actores:

- Impulsor (es) o Promotor (es) del proceso,
- Convocante (s)
- Facilitador.

Respecto de estos roles existen algunas consideraciones a tomar en cuenta:

- Estos roles pueden ser realizados por personas u organizaciones.
- Una persona u organización puede ejercer más de uno de estos roles,

El Impulsor o Promotor del proceso analiza con profundidad el conflicto o problema, y busca evaluar si el mecanismo de la concertación resultará o no adecuado.

dependiendo de las circunstancias concretas y del grado de legitimidad.

- El rol de *Impulsador* o Promotor es clave en la fase de Evaluación.
- El rol de *Convocante* es central en la fase de Instalación o Inicio.
- El rol del *Facilitador* es importante en la etapa de Conducción.

3.2.1 Etapa 1.- Evaluación/preparación

En esta etapa, el Impulsor o Promotor del proceso analiza con profundidad el conflicto o problema, busca evaluar si el mecanismo de la concertación resultará o no adecuado, e identifica a el o los convocantes que contribuirían a involucrar a los actores clave.

Poner en marcha esta fase implica recoger información específica y evaluar las condiciones existentes antes de iniciar el proceso de concertación.

En ese sentido, los pasos a seguir son:

- a) Recoger información sobre los temas y/o problemáticas que se concertarán.
- b) Considerar algunos aspectos del contexto, tales como:



Pasos para la concertación (Etapa 1)

- Identificación de la problemática a abordar y concertar en el marco del contexto – histórico, político, etc. (identificar el propósito y posibles objetivos).
- Evaluar condiciones existentes para seguir adelante con el proceso de concertación. Identificación de los convocantes.
- Identificación de los actores validados para participar en el proceso:
 - actores primarios,
 - secundarios, y
 - terceros y/o facilitador.
- Identificación del medio y forma de resolución de problemas y promocionar su realización.

- Historia de la relación entre los actores
- Contexto político
- Contexto económico
- Contexto cultural

c) Identificar a los actores (stakeholders):

- ¿Quiénes tienen que estar presentes? ¿Cuáles serán los criterios de selección de los participantes del proceso?
- ¿Cuál es su nivel de representatividad ante sus bases?
- ¿Cuál es su legitimidad?
- ¿Cuál es su nivel de voluntad o compromiso con el proceso?
- Intereses de los participantes
- Sus necesidades
- Capacidades o carencias de los actores participantes
- Fortalecimiento de las organizaciones
- Nivel de comunicación entre representantes y las bases

d) Analizar la relación de poder entre las partes, identificando:

- Fuentes de poder

- Relaciones entre actores (cuadro de relaciones de poder)

e) Identificar los elementos necesarios para la concertación.

f) Identificar el espacio.

g) Identificar objetivos comunes.

h) Analizar si los actores están preparados para iniciar la concertación.

i) Hacer una lista de datos que se necesitan saber para mejorar el conocimiento de los actores sobre el problema a concertar.

Por su parte, para evaluar las condiciones existentes, es útil absolver las siguientes preguntas:

- ¿Existe alguna razón para participar en el proceso de concertación?
- ¿Los actores tienen disponibilidad para concertar?
- ¿Existen representantes legítimos que participen en este proceso? (interlocutores válidos)

Identificar participación, representación, legitimidad, voluntad y organización.

- ¿Los diferentes asuntos que están en controversia son susceptibles de negociación?
- En caso de que no se llegara a un acuerdo, ¿qué consecuencias negativas se presentarían?
- ¿Pueden fijarse plazos reales para alcanzar los acuerdos?

3.2.2 Etapa 2.- Instalación/ inicio

En esta fase se busca organizar, convocar y determinar la metodología de trabajo. La convocatoria es un aspecto fundamental, pues de ella depende la legitimidad del proceso y el nivel o grado de participación. Por ello, es necesario determinar cuidadosamente quién sería la persona u organización convocante.

Después de identificar a los actores clave, las relaciones de poder existentes entre ellos, los principales problemas o asuntos, y la fase en la que se halla el conflicto, se deben establecer normas para el diálogo tales como:

- Plazos.
- Horarios.
- Tipo de participación.
- Metodología de trabajo inicial.
- Reglas de juego.
- Agendas.
- Visión, misión, principios o valores.

Todo proceso de concertación debe tener en cuenta un conjunto de principios clave:

- La concertación es un medio orientado hacia la búsqueda del bienestar del ser humano.
- La diversidad de posiciones, intereses, necesidades y motivantes es bienvenida.
- Ningún proceso de concertación es válido si excluye a algún participante con el fin de facilitar o lograr rapidez en el proceso.
- El objetivo es llegar a acuerdos consensuados. Lograrlo no implica necesariamente llegar a la unanimidad, sino que las diferencias confluyan en torno al bien común.
- Todos los integrantes del proceso son respetados por igual y el trabajo se centra en la solución de problemas, y la toma de decisiones colectivas.

Este conjunto de principios se articula a un conjunto de requisitos importantes, que deben ser observados para llevar a cabo un proceso de manera exitosa:

Un proceso de construcción de consensos será eficiente y eficaz en la medida que cuente con la participación voluntaria y comprometida de las partes involucradas.



Pasos para la concertación (Etapa 2)

- Informar previamente: distribución de materiales, ideas o agendas previas sobre la problemática, las actas de reuniones previas o acuerdos previos.
- Establecer 4 tipos de reglas de juego para un espacio de concertación:
 - Logístico-administrativas: plazos, cómo y cuándo convocar, lugar, horarios, refrigerios, financiación.
 - Reglas de comunicación interna: implica la interacción entre los actores del proceso, como por ejemplo la conversación alturnada, presencia de una persona que oriente la conversación, orden de presentación de ideas, evitar interrupciones, emisión de mensajes o esquelas, etc.
 - Reglas de comunicación externa: Implica la interacción entre los actores cuando estén fuera del espacio o con otros actores fuera del proceso, pero relacionados a este. En este sentido tenemos acciones como la elaboración y difusión de comunicados regulares y de actas, la designación del vocero oficial y la elección de un canal específico para los mensajes (relación con los medios de comunicación, paneles, etc.).
 - Metodología de trabajo y de toma de decisión inicial: implica la elección de criterios para decidir, como por ejemplo: por consenso, por mayoría simple o calificada, intercambio previo de opiniones y o apelaciones, etc.
- Establecer los valores de base para el espacio de concertación.
- Construir una Agenda previa como guía.
- Establecer una misión y visión a largo plazo para el espacio de concertación.

Claridad y consenso en objetivos son elementos claves de este proceso.

- Contar con información transparente y veraz que sea de dominio de todos los participantes.
- Todos los participantes se involucran en el proceso en forma voluntaria y libre. Nadie debería ser forzado a concertar contra su voluntad.
- Acordar, establecer y manejar reglas de juego que sirvan como pautas ordenadoras del debate.
- Las partes deben tener claridad y estar de acuerdo en el objetivo que buscan. No se puede concertar sin haber establecido de antemano cuáles son los objetivos en función del interés de las partes y el principio de realidad.

Las ideas, posiciones y puntos de vista que surjan en el debate deben ser expuestos con toda franqueza. El

proceso de concertación será exitoso en la medida que lo que se discuta responda a las necesidades e intereses de los involucrados.

Del mismo modo, un proceso de construcción de consensos será eficiente y eficaz en la medida que cuente con la participación voluntaria y comprometida de las partes involucradas, y en la medida en que éstas manejen información veraz y significativa que aporte al debate.

Por otra parte, es preciso tener un objetivo claro, que cumpla el papel de eje ordenador que dé sentido al proceso. Este objetivo debe estar en consonancia con los intereses y las necesidades de las partes involucradas. No se puede buscar consensos

si antes no hay claridad sobre qué acuerdos —satisfactorios para todas las partes— se espera alcanzar.

La concertación se usa como un medio que permite tomar decisiones colectivas. Por ejemplo, para ponerse de acuerdo en qué prioridad se les dará a las obras que se realizarán en determinada comunidad y qué recursos se asignará a cada una de ellas. Así, el conjunto de la población o sus representantes buscarán llegar a consensos para:

- Determinar qué acciones son las prioritarias.
- Determinar cómo se obtendrán los recursos para realizarlas.
- Determinar qué compromisos asumirá cada uno de los involucrados.

Por ello, es preciso que las partes involucradas:

- Participen por voluntad propia,
- Estén bien informadas acerca de la materia sobre la que discutirán, y

Es importante que la definición de la agenda de trabajo sea realista, alcanzable y acorde a las necesidades de las partes.

- Tengan claridad respecto a los objetivos o resultados que buscan obtener.

La clave de la acción concertadora es que, en el proceso, participen todas las personas que estén y que tengan algo que decir sobre el tema en discusión o sus representantes. Para que el proceso tenga validez, deben participar incluso aquellas consideradas como capaces de ponerle obstáculos. Esta característica hace que los procesos de concertación adquieran complejidad.

Concertar no es fácil, es el camino más largo pero al mismo tiempo el más seguro para legitimar decisiones. La pregunta clave es: “¿cómo asegurar que los participantes estén suficientemente informados, capacitados y empoderados para que concierten de manera efectiva en un proceso de negociación multipartes?”

3.2.3 Etapa 3.- Conducción del proceso

No se debe entender la concertación como un evento o un episodio específico que dura mientras los participantes se sientan alrededor de una mesa para intercambiar información.

La concertación implica seguir una secuencia de trabajo claramente pausada que comprende los siguientes pasos:



- Establecidos los objetivos del proceso, se debe definir lo que constituirá un consenso para alcanzar un acuerdo.
- Se debe estructurar la mecánica del proceso: cuándo, cómo y dónde se van a realizar los encuentros, qué características va a tener el trabajo en subgrupos, qué recursos se van a necesitar, etc.
- Se pueden establecer acuerdos relativos a la información que se va a manejar en el proceso: qué documentos existen, quién los va a proporcionar u obtener, cuáles se van a intercambiar, qué datos son confidenciales y qué otros deben hacerse públicos, etc.
- Si lo hubiera, definir el rol y las responsabilidades del tercero aceptado como facilitador.
- Identificar las responsabilidades de los participantes respecto a representar adecuadamente a sus bases y mantenerlas informadas del proceso.
- Formular, suscribir y difundir los acuerdos consensuados.
- Ejecutar los acuerdos en función de los compromisos asumidos por las partes.
- Evaluar el proceso y realizar el seguimiento a la forma en que se cumplen los acuerdos. Sistematizar el proceso de forma continua.

En esta fase se da el proceso de negociación propiamente dicho, que consiste en:

- Implementar una agenda de trabajo.
- Realizar el debate enfocándolo en los temas previstos.
- Tomar en cuenta las diversas perspectivas de las partes.
- Esclarecer los intereses, necesidades y valores que influyen a la negociación.
- Desarrollar un plan de acción para elaborar los acuerdos.
- Registrar los acuerdos a medida que se construyen.
- Ejecutar los acuerdos y realizar el seguimiento.

La forma de comunicar y negociar nos permite ver cómo tratamos el tema de la relación entre las partes.

Es importante que la definición de la agenda de trabajo sea realista, alcanzable, acorde a las necesidades de las partes. Por ello, se requiere que todos los participantes se sientan conformes con la lista de temas a tratar en la agenda.

Aquí planteamos algunas pautas que pueden emplearse para elaborar la agenda:

- Identificar previamente los objetivos de los participantes en este proceso o conjunto de reuniones.
- Elaborar una lista con los principales temas que permitirían a los participantes lograr estos objetivos.
- Hacer una secuencia de temas y de

Definir agenda de trabajo realista, según necesidades de las partes.

actividades, priorizando los considerados como más importantes por los participantes.

- Esta secuencia debe plantearse en un orden lógico y coherente, de tal manera que pueda ser entendida y aceptada por todos.
- Los temas complejos o los que puedan generar mayor controversia, deben ser planteados en un momento en el cual las partes hayan reducido las tensiones y se haya generado un mínimo clima de confianza.
- Elaborar un borrador de la agenda y circularlo entre los participantes del proceso para recoger sus impresiones y asegurarnos que los temas tratados y su secuencia se ajustan a las demandas y requerimientos de las partes.
- Realizar ajustes a la agenda si es necesario, tratando siempre de satisfacer las expectativas de todos.

La concertación es un proceso pausado. Si bien es cierto que se debe ser flexible y tratar de responder a las situaciones en la medida en que se vayan suscitando, no hay que dejar nada libre a la improvisación. Mayores serán las probabilidades de éxito

mientras más se prepare previamente el proceso, estableciendo la agenda y la metodología, obteniendo la información, etc.

En muchas ocasiones, el proceso es facilitado por un tercer actor llamado facilitador. Éste puede ser una persona u organización representada por un equipo o individuo, y tiene como funciones:

- Guiar a los actores en la realización de todas las etapas del proceso de concertación.
- Facilitar la comunicación entre los actores.
- Guiar a los actores en la clarificación e identificación de los problemas, la búsqueda de soluciones y la elaboración de acuerdos.
- Alentar permanentemente a las partes en el esfuerzo de acordar, comprometerse y cumplir lo acordado, resaltando la importancia de los compromisos asumidos y de su cumplimiento.

3.2.4 Etapa 4.- Implementación y seguimiento de los acuerdos

Esta última fase consiste en ejecutar lo acordado, para lo cual se debe precisar:

- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuál es el costo de las acciones?

Un proceso exitoso de concertación renueva los pactos sociales y acrecienta la confianza entre los diferentes actores sociales e institucionales de una comunidad.



- ¿Cómo se monitorean los resultados?

Un proceso de concertación no es un hecho estrictamente técnico o metodológico, sino que tiene mucho de político, dado que los actores involucrados ponen en discusión sus necesidades, intereses y posturas, desarrollando distintas acciones destinadas a lograr objetivos que satisfagan estos aspectos.

Por ejemplo, una experiencia concertadora puede buscar que se pongan de acuerdo o tomen decisiones conjuntas representantes de diferentes grupos políticos, como las autoridades locales de una comunidad, un grupo de ciudadanos que simpatizan con la agrupación política opuesta y, además, el representante del gobierno central, que es de otro grupo político, todos con diferentes posturas respecto al asunto materia de la concertación.

El llevar a cabo una exitosa experiencia de concertación traerá como resultados de dicho proceso:

- Desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores en el campo de la gestión, comunicación, negociación y conducción de procesos.
- Generar y fortalecer liderazgos sociales en los ámbitos local, regional y nacional.
- Mejorar la gestión de los recursos

de todo nivel —humanos, económicos, financieros, naturales, etc.—, presentes en el ámbito en el que se haya llevado a cabo el proceso.

- Mejorar y aumentar las capacidades locales para aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Generar nuevas redes sociales y mayor confianza entre los actores, y fortalecer las organizaciones.

El resultado principal de toda acción concertadora radica en las decisiones o acuerdos consensuados que se tomen sobre uno o varios temas contemplados en la agenda de trabajo.

Concertar genera valor, no solamente en el nivel de los resultados, es decir, lo que se expresa en acuerdos, sino también por la riqueza del proceso desencadenado. Un proceso exitoso de concertación renueva los pactos sociales y acrecienta la confianza entre los diferentes actores sociales e institucionales de una comunidad, es decir, refuerza aquello que se viene a llamar hoy en día *capital social*.

Por ejemplo, un conjunto de pobladores de varios asentamientos humanos de una localidad buscan ponerse de acuerdo sobre el plan de salud ambiental. Para ello, convocan a las autoridades locales —municipios—, a los representantes del gobierno —Ministerio de Salud— y a los representantes de las principales organizaciones de la población —regantes,

Concertación:
aspectos técnicos, metodológicos, y componente político.

vecinos, productores—. Entre todos, buscan ponerse de acuerdo sobre cuáles son las prioridades alrededor del tema de salud ambiental, teniendo como opciones la colocación de letrinas, la implementación de mejoras en el sistema de recolección de agua, la instalación de nuevos sistemas de purificación, la constitución de juntas administradoras de agua y saneamiento, etc. En conjunto, los representantes de todas las instancias convocadas deberán armar una agenda de trabajo, establecer una serie de reglas para el diálogo e ir abordando los puntos uno a uno hasta arribar a acuerdos que luego serán suscritos y a cuyo cumplimiento se comprometerán.

Además de los acuerdos que se puedan suscribir entre las partes, el

proceso mismo aporta a que los actores que intervengan se conozcan más, entablen relaciones y se vaya generando confianza entre ellos. Se puede decir que ésta es una de las principales ganancias secundarias de todo proceso concertador.

Del mismo modo, cuando se abordan los conflictos y problemas de manera constructiva en espacios de concertación, se obtienen los siguientes beneficios adicionales:

- Los actores involucrados aprenden a resolver sus diferencias de manera dialogada y negociada.
- Se produce un proceso de aprendizaje democrático.
- Se construye capital social.
- Se promueve una cultura de paz.

BIBLIOGRAFÍA

ASTE, Juan; José De Echave y Manuel Glave. Procesos de concertación y desarrollo local en zonas mineras. 2004

BURTON, John. La resolución de conflictos como sistema político. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflicto, George Mason University, 2000. Disponible en <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>

CHEVALIER, J., Sistema de Análisis Social, Universidad de Ottawa, IDRC-CRDI – Centro de Investigación para el Desarrollo, 2001.

FISHER, Roger y William Ury. Obtengo el sí. El arte de negociar sin ceder. Bogotá: Norma, 1984.

FOLBERG, Jay y Alison Taylor. “Naturaleza del conflicto y procesos de resolución de desavenencias”. En Mediación. Resolución de conflictos sin litigio. México D. F.: Noriega Editores, 1996, pp. 37-45.

LEDERACH, Jean Paul. La regulación del conflicto social: un enfoque práctico. Akron: Comité Central Menonita, 1985.

LEDERACH, John Paul. Preparándonos para la paz, Transformación de conflictos a través de las culturas. Syracuse, Nueva York: Syracuse University Press (Estudios de Paz de Syracuse y Resolución de Conflictos), 1994.

MITCHELL, Christopher. La voluntad de dialogar. Fairfax: Instituto de Análisis y Resolución de Conflicto, George Mason University, 2000. Disponible en <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>

ORMACHEA, Iván. Manual de conciliación. Lima: Iprecon-USAID, 1999.

ORMACHEA, Iván y Gustavo Moreno. Construcción de consensos en mesas de diálogo: Guía de trabajo. Lima: Iprecon, 2002.

PRETTY, Jules N., Gujit, Irene. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. London, U.K.: International Institute for Environment and Development, 1995.

PRODIÁLOGO. *Guía metodológica: Resolución de Conflictos para el Desarrollo Concertado, Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza*, Lima 2005.

SUSKIND, Lawrence & Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impass: Consensual Approaches to Resolving Public Interest Disputes*, New York: Basic Books, 1987.