

Marlene Anchante Rullé

EVALUACIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

El punto de partida...

1. INTRODUCCIÓN

Los conflictos socioambientales cobran cada vez mayor interés, no sólo por tratar de ser superados sino también por tratar de entenderlos. Sin duda, la visibilidad de estos conflictos se ha incrementado en los últimos tiempos a, lo que ha contribuido entre otros, los reportes mensuales de conflictos sociales emitidos por la Defensoría del Pueblo. Una revisión rápida de los reportes correspondientes a los últimos doce meses (abril 2007 a febrero 2008), permite observar que los conflictos, tipificados como socioambientales, están presentes todos los meses y varían entre el 47% y 51% del total de conflictos registrados cada mes.

¿Pero qué significan estas cifras?. Para quienes trabajamos en el campo de los conflictos, estas cifras significan que algunas comunidades campesinas y nativas ubicadas en las áreas de influencia de actividades extractivas, se muestran preocupadas por los impactos negativos (o posibles impactos) ambientales y sociales derivados de las operaciones de los proyectos extractivos. En el centro de estas

preocupaciones se encuentran los temores a ver afectadas sus actividades productivas y sus modos de vida en general. A ello se suma un cierto grado de expectativas insatisfechas de las comunidades por los beneficios (posibilidades de desarrollo) que los proyectos extractivos pudieran o “debieran” haber traído a sus zonas. Ambos asuntos, la percepción de impactos negativos y las expectativas de beneficios insatisfechos (estas últimas muy relacionadas con la falta de capacidad de gasto de los recursos del canon) son fuentes importantes de conflictos.

Se vienen realizando diversos esfuerzos e intervenciones destinadas a evitar que los conflictos sociales escalen a niveles de violencia¹, o a tratar de manejarlos en “situaciones o contextos de crisis”. Consideramos que dichos esfuerzos, que por lo general son de muy corto plazo, podrían ser notablemente potenciados si se llevan adelante como punto de partida evaluaciones de conflicto. La gran complejidad de los conflictos socioambientales exige que la evaluación sea el primer paso antes de iniciar cualquier intervención que busque una

Psicóloga. Directora Adjunta del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos PUCP. Estudios de Maestría en Psicología y actualmente sigue el Doctorado en Antropología en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene a su cargo el área de análisis, prevención y gestión de conflictos socioambientales. Responsable del diseño y coordinación general de las evaluaciones de conflicto e intervenciones del Centro dirigidas a la gestión de conflictos socio-ambientales. Vicepresidenta del Consejo Directivo de la Defensoría de Camisea. Docente en diplomas y cursos de especialización de la PUCP.

• • • • •

¹ Ejemplos conocidos de conflictos que han escalado a niveles de violencia son el caso de Quillish en Cajamarca o Río Blanco en Piura.

transformación. Y mucho mejor sería si dicha evaluación se realiza desde un enfoque preventivo, vale decir evaluaciones tempranas de conflictos, que busquen identificar los conflictos potenciales (que podrían ocurrir o a la presencia de fuentes o condiciones potenciales de conflictos) en los momentos iniciales de un proceso extractivo; es decir, las primeras etapas previas a la explotación de los recursos.

En el presente artículo desarrollaremos tres puntos básicos relacionados con las evaluaciones de conflicto: enfoques, definición y asuntos claves que mínimamente se deben considerar en una evaluación de conflicto.

2. ENFOQUES EN LA EVALUACIÓN DE CONFLICTOS

Al igual que en la forma de entender los conflictos, también existen distintos enfoques para su evaluación; así como diferentes puntos de vista sobre quién debe encargarse de esta tarea y/o cómo realizar el proceso de evaluación de un conflicto (Susskind, Lawrence y Thomas-Larmer, Jennifer, 1999)².

Cualquiera sea el enfoque que se tenga para realizar una evaluación de conflicto hay un asunto de fondo que está relacionado con la noción de “construcción del otro”. Para reflexionar acerca de esta noción tomaremos como referencia a William Stein, quien en su etnografía sobre el Proyecto Vicos³, sostuvo que existía una concepción de “inmovilidad” y una concepción “esencial” en la construcción del otro (los vicosinos) que tenían los investigadores del Proyecto. Esto significa que equivocadamente creyeron que Vicos comenzaba con la llegada de los investigadores,

una suerte de negación de la historia previa. Y, además, una tendencia a pensar que ciertos fenómenos mentales o formas de pensamiento son atributos esenciales de una sociedad.

Frente a esto, Stein propuso que en vez de darle énfasis a la uniformidad, la estructura y al estancamiento cultural, se mire hacia la diversidad, la movilidad y el cambio en las sociedades. Por lo tanto, la construcción del otro, para Stein, depende del lugar en el que uno se coloque para verlo; dado que, no sólo cambia el objeto etnográfico sino que uno lo cambia en la medida en que es uno quien lo escribe.

En el caso particular de los estudios de evaluación de conflictos socioambientales, la perspectiva que se tenga para la construcción del otro es fundamental. En el caso de los conflictos socioambientales el “otro” serían los actores del conflicto, ya sean las comunidades, las empresas o las propias instituciones del Estado; y tal como lo deja ver Stein existen riesgos en la construcción de estos “otros”. Un primer riesgo tendría que ver, con que los evaluadores de conflicto olviden que la información recogida “depende del lugar en que uno se coloque para verla”. Un segundo riesgo estaría vinculado con el hecho de perder la perspectiva de movilidad, dinamismo y particularidad de un conflicto, dando lugar a una generalización de las “percepciones típicas” y, como resultado de ello, la formación de estereotipos. Y un tercer riesgo se encontraría asociado a los cambios en el propio objeto de estudio, vale decir los conflictos socioambientales que pudiera producir la intervención del propio investigador.

Con relación a quién debe hacer la evaluación de conflictos, coincidimos con Susskind (1999:

En el caso de los conflictos socioambientales el “otro” serían los actores del conflicto, ya sean las comunidades, las empresas o las propias instituciones del Estado; y tal como lo deja ver Stein existen riesgos en la construcción de estos “otros”.

• • • • •

² Susskind, Lawrence y Thomas-Larmer, Jennifer (1999). Conducting a Conflict Assessment. En: Lawrence y col. (Eds). The Consensus Building Handbook: A comprehensive guide to reaching agreement. The Consensus Building Institute. California: SAGE Publications.

³ El Proyecto Vicos se realizó entre 1952 - 1966 en una hacienda localizada en la cuenca del río Marcará (Callejón de Huaylas). Es considerado un proyecto fundacional en la antropología peruana y fue dirigido por antropólogos norteamericanos y peruanos que trabajaban bajo el enfoque de la Antropología Aplicada de la Universidad de Cornell.

3) en que dicha evaluación debe estar a cargo de un neutral. Entenderemos como neutral a aquel evaluador (consultor individual o de equipo) que no tiene conflicto de intereses con las partes involucradas en el conflicto. De tal forma que la neutralidad del evaluador permita lograr que las partes de un conflicto sientan la confianza suficiente para dar a conocer sus intereses (preocupaciones, motivaciones, expectativas, frustraciones, entre otras) y a la vez garantice el salvaguardar la confidencialidad de las partes interesadas en el conflicto.

Como señala Susskind existen dos principios claves que deben llevar adelante quienes juegan el papel de terceros: La neutralidad y la responsabilidad. Para este autor sólo quienes sean percibidos como neutrales podrán ganarse la confianza de todas las partes en conflicto. La neutralidad en el caso de los procesos de evaluación de conflicto, resulta esencial para el intercambio de información que se produce. Mientras que, la responsabilidad implica poner en práctica determinados estándares profesionales que son aceptados por las partes en el entendido que ayudarán a lograr compromisos.

Ahora bien, en el caso de los conflictos socioambientales, vale la pena reflexionar y preguntarnos si es posible hablar de neutralidad. Pourier Elliot (1999: 218) considera que en general, es difícil en la práctica alcanzar la neutralidad pura y más aún señala que es imposible verificarlo. Y en el caso particular de los conflictos sociales o públicos, Gachi Tapia concluye, después de diez años de experiencia profesional, que los procesos de resolución de conflictos en contextos sociales no son procesos neutrales. Ello porque dichos conflictos operan frente a un sistema complejo, ante el cual los terceros neutrales de una u otra forma buscarán en sus intervenciones algún tipo de dirección, ya sea mantener el statu quo o generar algún tipo de cambio social.

En el caso de los conflictos socioambientales, creemos que éste es un tema sumamente delicado sensible pues se ponen en juego tanto intereses personales como colectivos. En el primer caso, hemos podido advertir el juego de poderes en el ámbito político, que generan los conflictos y en algunos casos incluso obstaculizan su gestión. Y en el caso de los intereses colectivos es evidente que existen preocupaciones compartidas, como por ejemplo, aquéllas vinculadas a la conservación del ambiente en que vivimos o a la superación de la pobreza.

Frente a este tipo de temas o preocupaciones, el evaluador de conflicto en su calidad de ser humano tiene una posición personal que va más allá del conflicto específico y de las partes involucradas en el mismo. En este punto vale la pena citar a Cordero Sanz y Bataller Osorio (2006) quienes hablan de los derechos de tercera generación o “derechos de la solidaridad”, que apuntan a incentivar el progreso social así como elevar el nivel de vida de todos los pueblos; y entre los cuales se encuentran el derecho a un medio ambiente sano, el derecho a un desarrollo que permita una vida digna o el derecho a la paz. Sin duda alguna asuntos que escapan a la dimensión personal y claramente se instalan en el ámbito de lo colectivo.

De otro lado, consideramos también conveniente reflexionar acerca del término que se utiliza para referirse a un proceso de evaluación de conflictos. Por un lado, existe consenso en utilizar el término *evaluación del conflicto* para describir el proceso; por otro lado, otros prefieren utilizar términos como: *evaluación de temas*, *evaluación de la situación*, *evaluación del convocador*, *análisis del conflicto* o *análisis de las partes* (McKearnan, 1997)⁴. Incluso existen variantes en la forma de denominar al informe que se elabora como producto de una evaluación de conflictos por

Ahora bien, en el caso de los conflictos socioambientales, vale la pena reflexionar y preguntarnos si es posible hablar de neutralidad.

• • • • •

⁴ McKearnan, S. (1997). Preliminary step that enhances chance of success. *Consensus*, 34, 3,9,12.

ejemplo, *informe de evaluación del conflicto*, *Informe del convocador*, entre otros.

Si bien las diferencias en los términos para referirse al proceso de evaluación de conflictos pueden parecer irrelevantes, la experiencia nos ha mostrado que podrían en algunos casos influir en asuntos de fondo. Por ejemplo, aceptar o no utilizar el término “conflicto” para referirse a la evaluación podría evidenciar aceptar o no la existencia de un conflicto entre las partes. Este hecho se vuelve especialmente importante para los casos en los cuales sí existen (se perciben) relaciones conflictivas y alguna de las partes lo niega a fin de proteger su imagen, o como resultado de una forma evasiva de enfrentar un conflicto. Al respecto vale la pena recordar que según Robbins (2004: 401) en el proceso de un conflicto, existe una etapa denominada intenciones, referida a las decisiones de actuar de determinada manera frente al conflicto. Las personas infieren las intenciones de las otras personas y ello influye en cómo actuarán frente a una situación de conflicto. Una de las intenciones en el manejo de conflictos es la evasión, que consiste en que aun cuando se sabe que hay un conflicto se prefiere ignorarlo y evitar a las personas con las que no se está de acuerdo.

Hay quienes prefieren un enfoque “rápido y breve”, que consiste en hablar con algunas de las partes a fin de tener un panorama muy general del asunto o del conflicto. Mientras que, para otros, es preferible entrevistar a todas las partes con toda la minuciosidad que sea necesaria y/o posible.

También es posible que no percibiéndose la existencia de conflictos entre las partes, resulta verdaderamente inapropiado utilizar el término *evaluación de conflictos*. A ello se suma que utilizar términos como *evaluación de conflictos* puede también agravar las relaciones entre las partes, por un efecto comunicativo y de expectativas (Harter, 1982)⁵. Por tanto, en los casos en que las partes no se sienten aún en conflicto (no lo perciben en estricto) o son muy sensibles al término conflicto, será necesario evaluar la posibilidad de sustituirlo por otros términos más “neutros”.

Igualmente, el término *evaluación de los temas* puede tener un significado distinto que se refiera al esfuerzo que realiza una parte neutral para reunir la mejor información disponible sobre un tema dado, sin aludir a los intereses o preocupaciones de las partes, que son puntos centrales de un proceso de evaluación de conflictos.

Otro punto importante de mencionar en un proceso de evaluación de un conflicto, tiene que ver con su duración. Hay quienes prefieren un enfoque “rápido y breve”, que consiste en hablar con algunas de las partes a fin de tener un panorama muy general del asunto o del conflicto. Mientras que, para otros, es preferible entrevistar a todas las partes con toda la minuciosidad que sea necesaria y/o posible.

Estas diferencias de enfoque también se expresan en las formas en que se presentan los resultados de la evaluación. Algunos evaluadores prefieren presentar al finalizar el proceso de evaluación un breve informe oral al solicitante de la evaluación; mientras que otros optan por elaborar un documento detallado y preliminar que se distribuye al convocador y las partes para su revisión previa antes de un informe final (McKearnan, 1997).

En resumen, lo que podemos mencionar hasta aquí es que la conveniencia de utilizar uno u otro enfoque con relación a quién hace la evaluación y cómo la hace, dependerá de las características particulares de la situación en la que debe llevarse a cabo la evaluación de conflictos. A manera de criterio general, podemos señalar que aquello que decidamos deberá contribuir positivamente al entendimiento, mejora y construcción de relaciones positivas entre las partes del conflicto, basándonos en los principios de transparencia, confianza y credibilidad.

• • • • •

⁵ Harter, P. J. (1982). Negotiating regulations: A cure for malaise. *Georgetown Law Journal*, 71(1), 1-113

3. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE CONFLICTO

Para abordar este punto tomaremos como primera referencia la definición propuesta por Susskind (1999:10-11), uno de los más reconocidos especialistas a nivel mundial en el campo de los conflictos ambientales y en los procesos de creación de consenso. Para él la evaluación de conflicto, se define como un documento que describe los temas centrales de un conflicto, los intereses de los grupos de interés (stakeholders), los ámbitos en los cuales están en desacuerdo y aquellos otros en los que están de acuerdo, así como los intereses o aspectos comunes a todos los grupos de interés. De acuerdo con Susskind, dicho documento es por lo general preparado por un tercero neutral, a partir de entrevistas confidenciales con los grupos de interés claves. El mismo autor sostiene que las recomendaciones, producto de la evaluación de conflicto no significan la última palabra, dado que solamente a los grupos de interés involucrados en un conflicto les toca decidir cómo desean proceder y cómo organizar mejor sus esfuerzos.

Por su parte el Consensus Building Institute (2002) define la evaluación de conflictos como un reporte verbal o escrito, basado en entrevistas confidenciales, que busca ayudar a las partes a entender sus intereses, aclarar sus opciones, incrementar su comprensión de los principales asuntos e intereses de los otros, así como determinar si un proceso de consenso es apropiado.

Teniendo como referencia las definiciones previas proponemos definir una evaluación de conflicto como el proceso mediante el cual se identifica a las partes interesadas (también llamados actores del conflicto), los aspectos o asuntos claves del conflicto, la viabilidad para un proceso de consenso y el diseño de un plan de acción para la transformación positiva del conflicto.

La experiencia nos ha mostrado que en ocasiones algunas partes o convocadores consideran que llevar adelante una evaluación de conflictos no es realmente necesario. El argumento más frecuente que se tiene para sustentar esta posición es la “presión de tiempo por resolver el conflicto”, la idea de “no hay tiempo que perder” en asuntos preliminares.

Un elemento adicional que hemos encontrado en la práctica para no considerar importante la realización de una evaluación de conflictos es la idea equivocada con relación a que los temas claves son evidentes u obvios para todas las partes. Esto último no es muy acertado si recordamos la importancia que la percepción puede tener en los conflictos. Al respecto recordemos que es posible que varias partes de un conflicto mirando lo mismo puedan percibir cosas diferentes y en ocasiones discrepantes entre sí.

En consecuencia, se refuerza el enfoque que es conveniente que un tercero neutral, sea el encargado de conducir y realizar un proceso de evaluación de conflicto. Ello permitirá, por un lado, que las partes puedan tener desde el enfoque de un tercero independiente, una evaluación y análisis de los conflictos; por otro lado, podrán recibir recomendaciones dirigidas a la prevención y manejo adecuado de los conflictos.

El tercero neutral, debido a su condición de independiente, está en capacidad de indagar acerca de las opiniones de todas las partes. Como resultado de ello estará también en capacidad de identificar los obstáculos y fortalezas en las relaciones que tienen las partes entre sí, y del mismo modo identificar qué partes están dispuestas a participar o no de un eventual proceso de consenso.

Más allá de lo señalado, un punto central es que una evaluación de conflicto debe estar a cargo de alguien a quien todas y cada una de las partes perciban como imparcial (Susskind

...es posible que varias partes de un conflicto mirando lo mismo puedan percibir cosas diferentes y en ocasiones discrepantes entre sí.

y Larmer 1999: 106). Esto quiere decir que el evaluador no debe tener algún interés en juego dentro del conflicto. Si un evaluador tiene algún interés particular se desempeñará de manera parcializada y ello perjudicará, sin duda, al proceso y a las partes.

Un elemento adicional según Carpenter y Kennedy (1998) es que quienes evalúan un conflicto deben tener cierto conocimiento del tema en discusión. Si bien es cierto que no se requiere un conocimiento profundo y especializado, sí es fundamental conocer los aspectos claves vinculados a la problemática en cuestión. Además de contar con conocimientos, el evaluador de conflictos debe tener habilidades y experiencias que le permitan “conectarse adecuadamente con las partes” del conflicto sin perder su neutralidad. Estos puntos serán desarrollados con mayor detalle más adelante cuando tratemos el perfil del evaluador de conflictos.

El principal riesgo de no realizar una evaluación de conflicto es omitir a una o varias partes claves tanto para analizar el conflicto como para plantear estrategias de prevención o gestión según sea el caso.

Habiendo aclarado hasta aquí la importancia de un proceso de evaluación de conflictos, vale la pena preguntarnos cuál es el riesgo que puede ocurrir de no realizar dicho proceso. El principal riesgo de no realizar una evaluación de conflicto es omitir a una o varias partes claves tanto para analizar el conflicto como para plantear estrategias de prevención o gestión según sea el caso. La experiencia de trabajo nos ha enseñado que omitir involuntariamente a una parte, puede tener consecuencias sobre la legitimidad del proceso de evaluación de conflictos y sobre sus resultados.

Una consecuencia negativa adicional producto de la omisión anterior, sería que el evaluador diseñe recomendaciones que no sean apropiadas en la medida que no abarcan los temas pertinentes, vale decir las principales preocupaciones de todas y cada una de las partes involucradas en un conflicto. El no recoger los verdaderos intereses y preocupaciones de todas las partes impactará negativamente en la credibilidad del proceso y de las acciones que se deriven de él.

Un último riesgo, de no llevar adelante una evaluación de conflictos, tiene que ver con la posibilidad de no conocer oportunamente la probabilidad de éxito que puede tener un esfuerzo de creación de consenso. Una evaluación de conflicto oportuna y adecuadamente realizada podría indicarnos que no vale la pena invertir en siquiera iniciar un proceso de diálogo. Existen casos en los que se puede advertir que una de las partes tiene un motivo, desde su perspectiva lo suficientemente importante, como para invalidar o no aceptar cualquier acuerdo que se logre. Hechos como estos nos han mostrado que no vale la pena efectuar acuerdos que desde un inicio estén condenados al fracaso.

4. ASUNTOS CLAVES A CONSIDERAR EN UNA EVALUACIÓN DE CONFLICTOS

El proceso de evaluación de conflictos, como mencionamos al inicio, debe recoger información clave que permita identificar, conocer y entender la dinámica de los conflictos evaluados potenciales (latentes) como reales (manifiestos). Todo ello con el fin de analizar la viabilidad de llevar adelante algún proceso de consenso y diseñar estrategias que apunten a la transformación de un conflicto disfuncional en una oportunidad de desarrollo, y en consecuencia la mayor satisfacción de todas las partes involucradas en el conflicto.

Para identificar los conflictos, el enfoque de proceso de conflicto es de suma utilidad. La noción de incompatibilidades potenciales presentes en la primera etapa del proceso de un conflicto, constituye el insumo principal para identificar los conflictos potenciales. Mientras que la percepción del conflicto, sus efectos sobre las emociones y los comportamientos observables serán los elementos esenciales para identificar conflictos denominados como reales o manifiestos.

A continuación mencionamos los asuntos claves⁶ que recomendamos sean considerados en una evaluación de conflictos:

4.1 Antecedentes del conflicto

Se refieren a la historia del conflicto, vale decir, recoger información acerca de las ideas o nociones que las partes tienen con respecto al origen y evolución del conflicto. Entender los antecedentes es fundamental en el proceso de evaluación, porque nos brindará información que contribuirá a entender la particularidad del caso que estamos evaluando. Asimismo, es necesario conocer los antecedentes de un conflicto, porque nos ayudarán a evaluar la viabilidad de un proceso de consenso entre los actores involucrados en el conflicto y en la elección de las estrategias, y acciones de prevención y gestión de un conflicto, según sea el caso.

Para obtener información acerca de los antecedentes de un conflicto debemos tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿cómo se inició el conflicto?, ¿cómo se desarrolló?, ¿cuál es la situación actual? y ¿qué cree que pasará en adelante?

Las etapas en el proceso de un conflicto nos ayudarán a recoger y analizar la información que obtengamos como parte de los antecedentes de un conflicto. Dada la complejidad de los conflictos socioambientales, en nuestra experiencia hemos encontrado que es muy importante reconstruir la historia del conflicto teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de los actores. Del mismo modo, resulta necesario identificar una secuencia de hechos críticos y las percepciones asociadas a éstos desde el punto de vista de cada actor.

4.2 Actores del conflicto

Son también conocidos como “partes del conflicto”, “grupos de interés en el conflicto”, entre otros. Se entiende por actores del conflicto a aquella parte del mismo cuya acción u omisión puede afectar la prevención o gestión de un conflicto determinado. Asimismo, respecto a esta definición, debemos señalar que el actor tiene un interés en el conflicto, de ahí que su presencia o ausencia pueda afectar en la intervención para el manejo del conflicto. En forma concreta los actores pueden ser personas naturales, organizaciones, instituciones, empresas, instituciones del gobierno, etc. quienes, además, pueden agruparse en categorías según las características e intereses que compartan entre sí.

Es posible distinguir entre actores principales, también denominados primarios o directos, y actores secundarios o indirectos. Son actores principales aquéllos que tienen una directa implicancia en el conflicto; por ejemplo, en el caso de un conflicto relativo a la viabilidad social de un proyecto minero son actores primarios la(s) comunidad(es) del área de influencia, la empresa minera y el gobierno (local, regional y central). Mientras que, los actores secundarios son aquéllos cuyo interés está o podría estar presente de manera indirecta en el conflicto, debido a su capacidad para viabilizar o bloquear alternativas para la gestión del conflicto; siguiendo con nuestro ejemplo podríamos tener como actores secundarios a una ONG, una universidad, un gremio, medios masivos de comunicación, etc.

La experiencia evidencia que no debemos suponer la existencia de una homogeneidad al interior, tanto de los actores principales como de los secundarios. En el caso de las comunidades, se sabe que no siempre tienen

Para obtener información acerca de los antecedentes de un conflicto debemos tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿cómo se inició el conflicto?, ¿cómo se desarrolló?, ¿cuál es la situación actual? y ¿qué cree que pasará en adelante?

• • • • •

⁶ Definir los asuntos claves a tratar en una evaluación de conflictos dependerá del caso particular que debamos abordar, por lo que no debe entenderse como un conjunto fijo e invariable de aspectos.

intereses homogéneos, sino que en ocasiones existen en su interior enfrentamientos que obedecen a preocupaciones e intereses distintos y en algunos casos contrapuestos. Similar situación ocurre con otros actores principales. Por ejemplo, en algunas empresas se observa que sus funcionarios tienen percepciones discrepantes acerca de cómo manejar las relaciones comunitarias, el grado de participación que se puede permitir a las comunidades impactadas por su operación, la política de responsabilidad social, u otras. El siguiente fragmento de una entrevista que realizamos como parte de una evaluación de conflictos, ejemplifica lo señalado:

Al evaluar un conflicto también debemos tener cuidado de no generalizar o presumir una homogeneidad, ya que como sabemos pueden existir percepciones discrepantes entre los distintos niveles de gobierno (central, regional y local) como al interior de alguno de ellos.

“A ver, me dejo explicar, queríamos tener un mensaje o un plan concertado entre el área que se encarga del tema de asuntos externos y comunicaciones, y el área que lleva las relaciones gubernamentales, o sea debería de ser bastante concertado, articulado. Pero, lo que ahora vemos es que hay poca comunicación entre nosotros, estamos haciendo esfuerzos, pero las comunidades no lo perciben aún”.

Como sabemos, la diversidad en un equipo de trabajo es muy valiosa e importante para innovar, crear y mejorar los procesos; sin embargo, se advierte del fragmento de entrevista citado, que puede dejar de ser positiva cuando, como resultado de ella, se efectúan acciones incoherentes e inconsistentes frente a las otras partes del conflicto, lo cual refuerza la desconfianza o las altas expectativas que se suelen tener frente a un proyecto u operación extractiva.

Por último, situación parecida a los actores, comunidad y empresa hemos encontrado en el actor gobierno. Al evaluar un conflicto también debemos tener cuidado de no generalizar o presumir una homogeneidad, ya que como sabemos pueden existir percepciones discrepantes entre los distintos niveles de gobierno (central, regional y local) como al interior de alguno de ellos.

4.3 Percepciones

La percepción⁷ es uno de los elementos centrales en la definición de conflicto. En este punto es importante identificar los distintos factores que influyen en las percepciones de los actores del conflicto, tanto para modelar como para distorsionar la misma. Los factores que influyen en la percepción requieren ser entendidos, tanto para comprender el conflicto, como para prevenirlo y gestionarlo.

Según Robbins (2004), los factores que influyen en la percepción de las personas están relacionados con la persona misma, el objeto percibido y el contexto de la percepción. Con relación a lo primero, son cinco los aspectos claves que debemos conocer de los actores del conflicto: Actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas. Con relación al segundo factor son claves los antecedentes y la similaridad del objeto percibido. Los antecedentes se refieren a que, como resultado de la proximidad física o temporal, las personas modelan su percepción agrupando objetos o hechos que pueden o no tener relación entre sí⁸. Mientras que la similaridad, alude a que cuanto mayor sea el parecido entre objetos o hechos, mayor

• • • • •

⁷ La percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente. Con frecuencia puede haber conflictos producto de las diferencias en las percepciones, dado que aun cuando las personas “ven lo mismo” pueden percibir cosas diferentes.

⁸ Un ejemplo de cómo influyen los antecedentes en términos temporales podemos reconocerlo en el siguiente comentario de un presidente de rondas: “A los primeros días estaban insistiendo en que fuéramos a conocer [el Proyecto], fue uno de nosotros. Por supuesto al día siguiente estaba la foto en primera página. Han insistido para que vayan otros de nosotros pero no lo hemos hecho, no, simplemente porque creemos que nos van a manipular o usar. (...). No había pasado ni una semana de la visita y ya nos estaban ofreciendo dinero. Ahora nos quieren financiar la central de transmisiones y se han valido de terceras personas.”

será la probabilidad de ser percibidos como un grupo común.

Finalmente, la evaluación de conflictos también deberá obtener información que nos permita entender el contexto o los elementos del entorno que influyen en la percepción de los actores del conflicto.

4.4 Posiciones e intereses

Las posiciones e intereses no sólo tendrán repercusiones en la evaluación del conflicto, sino también en los eventuales procesos de negociación y diálogos futuros si fuera el caso recomendarlos como resultado de la evaluación de conflictos.

Entendemos por posición a la exigencia inicial que realiza una parte frente a la otra, y que suele ser el punto de partida de toda negociación. Como Guzmán-Barrón (2003) indica la posición tiene dos características fundamentales: son inflexibles y son excluyentes.

Una posición es inflexible en la medida en que, como toda exigencia, se presenta como un hecho cerrado a casi cualquier posibilidad de modificación. En consecuencia, la posición se exige, se reclama, se “defiende”; cambiarla es percibido como que estamos cediendo o perdiendo. Mientras que la característica excluyente de la posición, se refiere a que no se permite otra opción que no sea la contenida en la posición, pues se presume que sólo existe una única forma de satisfacerla.

De otro lado, los intereses se refieren a las preocupaciones, necesidades o temores que subyacen a una posición, es decir, nuestra exigencia inicial y superficial en una negociación. Los intereses no son otra cosa que las motivaciones de nuestra posición, el por qué solicito tal o cual pretensión. En términos de conflicto es aquello que pretendo lograr y cuya satisfacción podría poner fin a un conflicto de intereses.

Un informe de evaluación del conflicto debe contener un análisis detallado de las posiciones e intereses de cada actor del conflicto (o parte interesada), lo cual proporciona a los actores involucrados un recuento imparcial de los conflictos (potenciales y reales) que necesitaran tratarse. El tener sus propios intereses impresos en papel los hace sentirse escuchados y comprendidos. El poder leer acerca de los intereses de las otras partes permite que todos puedan tener acceso a los puntos de vista opuestos, lo cual ayuda a las posibilidades de lograr un acuerdo entre las partes.

Finalmente, el informe de evaluación de conflictos también puede utilizarse para explicarle a las partes, en especial a las comunidades, qué está pasando y qué pasos seguir para iniciar un proceso de creación de consenso que tenga legitimidad.

4.5 Opciones y MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)

Conocer las opciones y cuál es el valor mínimo aceptable para cada parte del conflicto con miras a negociar un acuerdo es muy importante, porque nos dará indicios para establecer las áreas de posibles acuerdos y desacuerdos entre los actores de un conflicto.

En nuestra experiencia, al evaluar conflictos socioambientales hemos encontrado que a veces los actores no han realizado el ejercicio de reflexionar acerca de su mejor alternativa a un acuerdo negociado. En algunos casos recién se inicia el proceso de reflexión como resultado de las preguntas que se hacen en el marco de la evaluación de conflictos.

4.6 Obstáculos y fortalezas en las relaciones entre los actores del conflicto

En términos generales, debemos señalar que aquellas percepciones que estén referidas a las fortalezas de las relaciones son sumamente

Los intereses no son otra cosa que las motivaciones de nuestra posición, el por qué solicito tal o cual pretensión. En términos de conflicto es aquello que pretendo lograr y cuya satisfacción podría poner fin a un conflicto de intereses.

importantes para elegir estrategias de intervención que transformen positivamente los conflictos. Mientras que las percepciones relativas a los posibles obstáculos, deberán ser objeto de acciones específicas que las conviertan en condiciones constructivas para la transformación de los conflictos.

4.6.1 Obstáculos en las relaciones entre los actores de un conflicto socioambiental

En este punto se trata de identificar los obstáculos que los actores perciben para relacionarlos entre sí de una forma positiva. En los siguientes fragmentos de entrevistas realizadas en el marco de una evaluación de conflicto socioambiental, podemos ver a manera de ejemplo, qué tipo de obstáculos perciben los entrevistados.

Las barreras clásicas de la comunicación pueden ser muy útiles para entender las dificultades de comunicación entre los actores de un conflicto socioambiental.

“Ha habido un descuido nuestro como empresa para también ir informando adecuadamente, es decir, creo que hasta ahora no somos exitosos en comunicarnos con la población; tanto por los medios que deberíamos informar”.

“... yo he observado que tampoco hay mucho conocimiento ni en las autoridades, ni en los propios técnicos de estas ONG. Los he escuchado hablar algunas cosas incongruentes, el otro día me he asombrado con el alcalde que se llenaba antes la boca hablando contrariamente de la empresa en su campaña, visitaba por primera vez los cursos de agua, y decía: ¡Estoy impresionado!, o sea, hay un desconocimiento de la gente de cómo es el proceso, entonces ellos como no saben empiezan a imaginarse”.

En ambos fragmentos los entrevistados refieren aspectos relativos a la información y comunicación como obstáculo percibido para relacionarse positivamente. Y en efecto en

nuestra experiencia hemos encontrado que los obstáculos percibidos con mayor frecuencia por los actores de un conflicto socioambiental están relacionados con dos grandes aspectos: Por un lado, las dificultades de comunicación e información y por otro lado, la desconfianza.

Las barreras clásicas de la comunicación pueden ser muy útiles para entender las dificultades de comunicación entre los actores de un conflicto socioambiental. En este sentido, la primera barrera, conocida como filtrado, puede ayudarnos a entender por qué algunas veces las partes en conflicto reclaman no estar participando de un diálogo objetivo y transparente. El filtrado se refiere a la manipulación de la información que una de las partes puede realizar, de manera que la información manipulada sea vista de forma más favorable para la otra parte (Robbins, 2004: 297). Por ejemplo, esto puede ocurrir tanto al interior de algunas comunidades como de algunas empresas, es decir la información se va filtrando hasta llegar a nivel de los representantes para el diálogo. En consecuencia, mientras más niveles verticales existan en la jerarquía de las comunidades y empresas, habrá más oportunidades para el filtrado.

La segunda barrera tiene que ver con la percepción selectiva, que en términos simples podríamos definir como ver y escuchar una parte de la realidad. En la práctica tanto las comunidades como las empresas en relaciones conflictivas perciben selectivamente la información mutua que se transmiten al relacionarse. Entre los factores que influyen para la percepción selectiva están las necesidades, motivaciones y experiencias previas (Robbins, 2004: 297). Por ejemplo, en el contexto de los conflictos socioambientales podemos advertir cómo los pasivos ambientales y la contaminación ambiental, se constituyen en experiencias de aprendizaje previas que influyen en las percepciones negativas que forman algunas comunidades. Otro ejemplo, podría ser el que algunas empresas perciben selectivamente

la noción de desarrollo que pudieran tener las comunidades o sus grupos de interés; lo que podría llevarlas a realizar acciones en el marco de la responsabilidad social que no responden a los verdaderos intereses de las comunidades.

Hasta aquí vale pena mencionar que la responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas requiere entender la comunicación como un agente que contribuya al cambio social. Para ello, se requiere diseñar e implementar planes de comunicaciones que tengan como ejes principales el involucramiento ciudadano a través de la participación comunitaria y como horizonte, el desarrollo local participativo. El reto está dado por la necesidad de proponer una estrategia sustentable e integral de comunicación productiva para el desarrollo (Anchante 2006).

La tercera barrera para una comunicación eficaz está relacionada con las emociones (Robbins 2004: 297). En general se sabe que el estado de ánimo influye en la forma en que recibimos ciertas noticias. La misma noticia recibida cuando uno está molesto probablemente sea interpretada de manera diferente a cómo lo haría si tuviera un estado anímico neutral. En el caso de los conflictos socioambientales es muy importante considerar el aspecto emocional en la calidad de la comunicación, a fin de prevenir que juicios emocionales interfieren en los procesos comunicativos, especialmente en aquellas situaciones que requieren información científica o técnica que contribuya a ir clarificando un conflicto.

Por último, el lenguaje utilizado en los procesos comunicativos puede acercar o terminar por alejar a los actores de un conflicto socioambiental. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje (Robbins 2004: 297) y que utilizan “los representantes” de las partes de un conflicto, tal es el caso de las comunidades y empresas en sus procesos

de comunicación. Olvidar que cada uno tiene antecedentes diversos, y por tanto, diferentes patrones de lenguaje, puede ocasionar problemas graves en su comunicación que terminen por afectar negativamente la construcción de confianza y credibilidad mutua. Por ejemplo, el uso excesivo de términos técnicos que a veces las empresas utilizan para dirigirse a las comunidades es con frecuencia un motivo de queja de parte de estas últimas.

En nuestra experiencia de trabajo con conflictos socioambientales, con frecuencia hemos identificado percepciones relativas a que no se da información suficiente o en caso de darse dicha información se transmite de manera inadecuada. En relación con este último punto un aspecto particular tiene que ver con la percepción de una falta de habilidad comunicacional para saber transmitir lo que se desea informar a las partes del conflicto. Los siguientes fragmentos de entrevistas que realizamos para una evaluación de conflicto socioambiental ejemplifican las percepciones relativas a estas dificultades de comunicación:

“Yo pienso que nos falta, nos falta una información, nos falta un mensaje para ver la realidad de lo que es verdaderamente la mina y particularmente este Proyecto, es entrar con nuestra humildad y sencillez y bajarnos a su nivel para poder sacar los verdaderos intereses de los comuneros” (un entrevistado de la empresa).

“De manera que el asunto más importante es la comunicación, también la desinformación o mal información que surge de los que se oponen al proyecto y que hacen campaña en contra de la mina” (un alcalde).

“Lo fundamental es que brinden información [la empresa], lo más transparentemente posible. Que hablen con claridad de los aspectos positivos y también negativos que puede traer

La misma noticia recibida cuando uno está molesto probablemente sea interpretada de manera diferente a cómo lo haría si tuviera un estado anímico neutral.

este tipo de actividad” (una autoridad comunal).

De otro lado, la desconfianza es un segundo gran obstáculo percibido frecuentemente entre los actores de un conflicto socioambiental. En nuestra experiencia realizando evaluaciones de conflicto hemos encontrado que el origen y mantenimiento de la desconfianza tiene que ver con distintas percepciones, o grado de importancia de éstas, según sea el actor del conflicto en cuestión. Por ejemplo, una comunidad en cuya zona nunca antes se desarrolló un proyecto minero, refiere que alimenta su desconfianza al escuchar hablar de los pasivos ambientales en otras zonas, al percibir que el Estado no defiende sus derechos, al percibirse disminuida frente a la empresa o al percibir que se incumplen compromisos asumidos ante la comunidad, o sentirse maltratada, entre otras. Por su parte, una empresa contraparte de esta comunidad ficticia sostiene que su desconfianza se incrementa porque la Junta Directiva de una comunidad desconoce los acuerdos ya pactados con dicha empresa, o porque perciben que el gobierno no impone la fuerza del orden o porque no entienden los patrones culturales de la comunidad o los perciben como incoherentes, entre otras.

Siendo la desconfianza un obstáculo, percibido con frecuencia por parte de los actores de un conflicto socioambiental, es pertinente detenernos a reflexionar en el concepto de confianza por un momento. De acuerdo con Robbins (2004: 336) la confianza podría ser definida como la esperanza positiva; es decir una relación en la cual otra persona no se conduzca de forma oportunista, ya sea en el plano del discurso, las acciones o decisiones. En esta definición según este autor, existen dos elementos claves, la familiaridad y el riesgo. Como todos hemos seguramente experimentado, la confianza es un proceso que toma su tiempo, vale decir tarda en formarse y se fortalece progresivamente. En términos prácticos esto significa que las personas no confiamos a primera instancia en alguien que

aún no conocemos. Y que más bien lo usual es que conforme vamos conociendo a alguien, vamos experimentando mayor seguridad. Por tanto, como bien señala Robbins (2004: 336) la confianza no implica por sí misma correr riesgos, sino una disposición a correrlos, vale decir esperamos en la relación con los otros, que no se aprovechen de nuestra confianza.

Ahora es interesante preguntarnos ¿Qué dimensiones claves construyen el concepto de confianza?. Según Robbins (2004: 336) las investigaciones recientes indican que existen cinco dimensiones: Integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza. La integridad parece ser la dimensión más importante cuando una persona evalúa que tan confiable es otra. Y se refiere a la honestidad y veracidad con que se percibe la relación. La competencia se refiere a las habilidades y los conocimientos técnicos que tienen las personas. La congruencia tiene que ver con el grado de previsibilidad que una persona puede tener al manejar una determinada situación, así mientras más coherencia exista entre lo que dice y hace, tendrá mayor probabilidad de generar confianza. La dimensión de lealtad se refiere a que alguien no actúe de manera oportunista. Y por último, la franqueza vale decir el grado en el cual se nos dirá la verdad acerca de un tema.

Teniendo en cuenta que todas estas dimensiones influyen en la construcción de confianza entre las personas, vale la pena reflexionar acerca de cada una de ellas en el contexto de los conflictos socioambientales. En nuestra experiencia en efecto la desconfianza que los actores del conflicto perciben como uno de los principales obstáculos para relacionarse, se alimenta de percepciones relacionadas con falta de honestidad (“la empresa nos está engañando”, “las comunidades nos quieren sacar más dinero”), falta de competencia (“queremos hablar con el dueño del circo”, “el asesor técnico de la comunidad no sabe lo que dice”), la falta de congruencia (a nivel de discurso se dice “queremos dialogar pacífi-

...el origen y mantenimiento de la desconfianza tiene que ver con distintas percepciones, o grado de importancia de éstas, según sea el actor del conflicto en cuestión.

camente” y en las acciones se toman medidas de fuerza o se convoca policías en el espacio de dialogo), la falta de lealtad (“si me dan un cupo de trabajo ya no insistiré con los pedidos de la comunidad”), y por último la falta de franqueza (“el proyecto traerá trabajo para todos en la comunidad”).

Estas dimensiones deben ser consideradas en los procesos de construcción de confianza, en el marco de las relaciones entre los actores de un conflicto, tanto para entender por qué se produce la desconfianza, como para llevar a delante acciones que reviertan la desconfianza entre los actores.

Finalmente, como es obvio los obstáculos en las relaciones entre los actores de un conflicto socioambiental no se agotan en las dificultades de comunicación ni en la desconfianza con frecuencia encontradas. Una adecuada evaluación de conflictos deberá identificar en cada caso particular, qué otros obstáculos están percibiendo cada uno de los actores de un conflicto, a fin de sugerir acciones que permitan revertirlos en condiciones constructivas para la gestión de conflictos. Por ejemplo, como resultado de nuestra experiencia de trabajo, hemos encontrado que desde el punto de vista del actor empresa se perciben como obstáculos adicionales: Los excesivos pedidos de las comunidades, los intereses políticos de algunas autoridades locales, la falta de comprensión de aspectos culturales, entre otros. Los siguientes fragmentos de entrevistas que realizamos para una evaluación de conflictos socioambientales ejemplifican las percepciones relativas a dichos obstáculos:

“Aprovechase por decir sacar ventajas. La comunidad nos dice me tienes que construir una escuela, mi posta, mis canales, esto y el otro; cosas donde la responsabilidad del gobierno no las hace. Entonces sacan ventaja de esas cosas y el proyecto se va haciendo más caro” (percepción de excesivos pedidos).

“Nuestro proyecto minero por algunas épocas se pone de moda, cada cierto tiempo se convierte en un caballo de batalla de los políticos. Cuando hubieron las elecciones, para los candidatos el proyecto era su caballito de batalla” (percepción de intereses políticos).

“Somos conscientes de que debemos prepararnos para entender la forma de ser de las comunidades, venimos de distintas culturas y eso hace difícil que nos entendamos, aunque no lo crea, aun en pequeñas cosas como la forma de saludarlos” (percepción relativa a falta de comprensión de aspectos culturales).

4.6.2 Fortalezas en las relaciones entre los actores de un conflicto socioambiental

Las fortalezas que los actores perciben para relacionarse de una forma positiva, pueden ser muy diversas y, al igual que los obstáculos, dependen de cada actor en cuestión. Por ejemplo, una empresa podría percibir que su fortaleza está en su capacidad de inversión social o en poner a sus equipos técnicos a trabajar conjuntamente con la comunidad y gobierno, en algún proyecto de desarrollo sostenible. Mientras que, desde el actor comunidad se podría percibir como fortaleza su capacidad de organización o disposición al diálogo. Cualesquiera que sean las fortalezas que perciben los actores, es necesario en una evaluación de conflictos que se analicen en forma cruzada las percepciones de los actores, pues poco podríamos conseguir si un actor percibe que su fortaleza radica en su capacidad de organización comunal y por el contrario el otro actor percibe que mas bien existe una debilidad muy grande en la organización comunal.

Al igual que en el caso de los obstáculos, una adecuada evaluación de conflictos deberá identificar en cada caso particular qué fortalezas

Finalmente, como es obvio los obstáculos en las relaciones entre los actores de un conflicto socioambiental no se agotan en las dificultades de comunicación ni en la desconfianza con frecuencia encontradas.

está percibiendo cada uno de los actores, a fin de elegir estrategias de intervención que transformen positivamente los conflictos.

4.7 Disposición al diálogo y representantes

La evaluación de conflictos nos debe permitir explorar los alicientes y deseos que tienen las partes para dialogar de buena fe. Recoger esta información es crucial para decidir si un esfuerzo de creación de consenso debe proceder o no, y si así lo fuera, contribuir a diseñar cómo debiera estar estructurado, es decir, qué temas deben estar en la agenda, cuántas reuniones deben convocarse en un determinado plazo, qué asesoría técnica será necesaria, qué características debe tener el reporte de evaluación, entre otros aspectos.

Como resultado de nuestra experiencia estamos convencidos que lograr desarrollar una cultura del diálogo, es sin duda, uno de los desafíos más importantes que actualmente tienen los actores de un conflicto socioambiental. Entenderemos por cultura del diálogo el que diferentes actores sociales tengan un conocimiento compartido acerca de lo que es un diálogo apropiado y con significado. En el caso de los conflictos socioambientales, las comunidades y las empresas precisan desarrollar competencias para dialogar apropiadamente. Y como en todos los casos, en estas competencias interesará desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes permitiendo estas últimas que se valore la importancia de dialogar con ética y con una mirada conjunta al desarrollo del país.

No cabe duda que el diálogo es un mecanismo fundamental para el manejo de relaciones conflictivas en el caso de los conflictos socioambientales. Y que a su vez presenta algunas ventajas, que otras “fórmulas” no consiguen.

Por ejemplo, son obvias las ventajas de dialogar frente a optar por acciones de violencia donde todos pueden salir perdiendo; sin embargo, si bien no existen dudas sobre las ventajas de dialogar, cabe preguntarnos: ¿Por qué en algunos casos los intentos de diálogo fracasan?

Lo primero que debemos señalar, para dar respuesta a nuestra pregunta, es que quizás no todos estamos compartiendo la misma noción de diálogo. En nuestra experiencia, relacionada con el manejo de conflictos socioambientales, hemos advertido que los actores del conflicto entienden el diálogo de diferentes maneras. Por ejemplo, algunos entienden el diálogo como la imposición de un punto de vista determinado, por lo que muestran temor a ser “convencidos” contra su voluntad. En otros casos, dialogar se entiende como sinónimo de afirmar una posición: “Voy a dialogar para decir NO y no hay más que hablar”; también otros entienden el diálogo como sinónimo de medir fuerzas, en ese caso los actores del conflicto tratan de imponerse mutuamente condiciones para dialogar. Estas diferentes formas de entender el diálogo, en definitiva truncan los caminos para manejar los conflictos adecuadamente con resultados que sean de beneficio para todos los involucrados. En este contexto, vale la pena preguntarnos: ¿Cómo entender el diálogo?

En primer lugar, habría que partir por aceptar que se trata de un proceso y no llevar adelante eventos únicos o aislados temporalmente. El verdadero diálogo como señala Myriam Cabrera (2004)⁹ involucra tanto conocimiento como entendimiento. El conocimiento significa poder determinar con qué tipo de información se cuenta y cuál se requiere para examinar una situación y dialogar sobre ella. Y el entendimiento nos permitirá analizar a fondo una situación, comprendiendo y respetando los

• • • • •

⁹ Cabrera, Myriam (2004). La Comunicación y la Administración de Conflictos. Implicaciones para el Sector Minero. Lima: Asociación Civil Labor y Cooperación.

diferentes puntos de vista, para en el proceso de diálogo ir generando alternativas de acción. Por consiguiente, el diálogo es un proceso de educación donde debemos aprender a tomar decisiones concertadas y no unilaterales.

En segundo lugar, es necesario que las partes, en este caso empresas y comunidades, constaten en la experiencia práctica que vale la pena dialogar. En un inicio la motivación para dialogar puede provenir de fuentes externas y en el proceso de diálogo desarrollarse una motivación intrínseca que lleve a las partes a un verdadero compromiso por ejemplo, si revela una motivación emergente, producto del descubrimiento de que sí es posible lograr acuerdos justos y equitativos que atiendan las preocupaciones y los verdaderos intereses tanto de las comunidades como de las empresas. Estos resultados o experiencias positivas reforzarán a las partes para participar activamente de un proceso de diálogo; mientras, que, el participar en eventos de diálogos aislados, y en ocasiones manipulados por alguna de las partes, sólo ocasionará que se refuerce la pasividad de las comunidades y empresas, que se puede reflejar en “poner demasiados pretextos” para iniciar un diálogo o interrumpirlo “sin un motivo de peso aparente”.

La importancia de lograr experiencias positivas de diálogo entre las comunidades y empresas es vital para desarrollar “la cultura de diálogo”, la cual será consecuencia del aprendizaje de los usos del diálogo y de creer en su importancia. Cuando las partes en un conflicto conocen cómo dialogar adecuadamente y lo valoran, es mucho más probable que lo hagan cada vez que sea necesario en diferentes y nuevas situaciones.

4.8 Relaciones de poder y dependencia

Incluir en las evaluaciones de conflicto información acerca de las relaciones de poder y de dependencia es un asunto clave, no sólo entre los actores del conflicto sino (y mucho

más importante) al interior de cada actor. Tal como mencionamos anteriormente no son homogéneos los intereses al interior de cada actor de un conflicto, por lo que entender quién ejerce poder sobre quién o cuál es el grado de dependencia es sumamente importante para entender el proceso mismo del conflicto. Cuando un actor posee o controla algo que otros necesitan (por ejemplo, recursos económicos, información, legitimidad social, etc.), los hace dependientes y consolida su poder sobre ellos. La dependencia aumenta cuando el recurso es importante, escaso e insustituible. Por tanto, en las evaluaciones de conflicto es muy necesario obtener información acerca de la naturaleza y fuentes de poder, las características del recurso que está generando el poder en algunos actores del conflicto, el grado de dependencia que se está produciendo como resultado de las relaciones de poder y las percepciones relacionadas con la posibilidad de un empoderamiento de los actores.

4.9 Diferencias culturales y de género

Conocer las diferencias culturales que tienen los actores del conflicto no sólo es necesario para entender la dinámica misma del conflicto sino también será de gran utilidad para los futuros esfuerzos de negociación que de ser el caso pudieran llevarse a cabo. Como se sabe, los negociadores que conocen y entienden las diferencias culturales y los fundamentos de la negociación, tendrán una decidida ventaja en la formulación de su estrategia negociadora, así como en la implementación y evaluación de la misma.

En este punto de la evaluación de conflictos será muy importante tratar de conocer y entender las maneras en que los actores procesan las relaciones con “otro diferente”. También implica tratar de comprender las visiones diferentes del mundo y de la vida humana que pudieran tener las comunidades, las empresas y demás actores involucrados. Estos aspectos

Cuando las partes en un conflicto conocen cómo dialogar adecuadamente y lo valoran, es mucho más probable que lo hagan cada vez que sea necesario en diferentes y nuevas situaciones.

no pueden desligarse de la sensibilidad frente a las diferencias interculturales que cada uno de los actores del conflicto pueda tener. Por tanto la evaluación de conflictos deberá identificar de qué forma los actores se acercan a las diferencias interculturales: Ignoran las diferencias, las reconocen, pero las evalúan negativamente, las reconocen minimizando su importancia, las reconocen y aceptan las diferencias, se adaptan a las mismas, las integran o las refuerzan positivamente.

El género es otro punto muy importante relacionado con las diferencias. La noción de género es una herramienta útil y necesariamente debe estar presente en el análisis de

los conflictos. En todos los actores del conflicto socioambiental (comunidades, empresas y Estado) la presencia de hombres es casi absoluta¹⁰. Es evidente que existe una representación generalizada de las mujeres por parte de los hombres en la esfera pública, en particular en el contexto de los conflictos socioambientales. Por tanto, la evaluación de conflictos debe buscar incluir la perspectiva de las mujeres, lo cual no sólo será importante para entender el conflicto sino también para identificar las mejores formas de gestionarlo, no sólo a partir de encontrar alternativas más justas y equitativas sino también para lograr que sean más sostenibles y viables en el tiempo.



¹⁰ Esta primacía de hombres en los actores de conflicto es permanentemente observada en nuestro trabajo de campo.

REFERENCIAS

- ANCHANTE, Marlene (2006). "La Comunicación como Herramienta para la Responsabilidad Social en el marco de los conflictos". Revista de la Especialidad de Comunicación para el Desarrollo. Canalé de la Pontificia Universidad Católica del Perú N° 1, Vol. 1.
- CABRERA, Myriam (2004). La comunicación y la administración de conflictos. Implicaciones para el sector minero. Lima.
- CARPENTER, S. y KENNEDY, W. (1988). Managing public disputes. San Francisco: Jossey Bass.
- CONSENSUS BUILDING INSTITUTE (2002). "Cómo llevar a cabo una evaluación de conflicto" (diapositivas). Manejando Conflictos de interés público: negociación y creación de consenso en el contexto de resolución de conflictos ambientales. Curso Taller Organizado por el Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CORDERO, Carlos y BATALLER, Ángel (2006). Curso Experto Universitario en Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo. Módulo 1 tema 7 Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Material de enseñanza. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
- DEFENSORIA DEL PUEBLO (2008 – 2009) Reportes mensuales de conflictos sociales. N° 50 al N° 60. Lima. <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales-reportes.php>
- GUZMAN-BARRON, César (2003). "Tres aspectos fundamentales de la negociación". Documento de trabajo del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos PUCP. Lima
- HARTER, P. (1993) Negotiating regulations: a cure for malaise. Georgetown Law Journal, 71 (1), 1-113.
- McKEARNAN, S. (1998) "Preliminary step that enhances chance of success". Consensus, Abril, p. 9.
- MOORE, C.(1986). "The mediation process: Practical strategies for resolving conflict". San Francisco: Jossey Bass.
- POIRIER ELLIOT, Michael. (2000) "The role of facilitators, mediators, and other consensus building practitioners". En SUSSKIND, Lawrence, McKEARNAN, Sarah y THOMAS LARMER, Jennifer (editors). The Consensus Building Handbook. A Comprehensive guide to reaching agreement. California: Sage Publications Inc, pp. 199-239.
- ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. 10a ed. Pearson Education. Mexico.
- STEIN, William.(2000). Vicisitudes del discurso del desarrollo en el Perú: Una etnografía sobre la modernidad del Proyecto Vicos. Sur Casa de Estudio del Socialismo Impreso en Línea y Punto: Lima.
- SUSSKIND, Lawrence (2000) "An alternative to Robert's Rules of order for groups, organizations, and ad hoc assemblies that want to operate by consensus". En SUSSKIND, Lawrence, McKEARNAN, Sarah y THOMAS LARMER, Jennifer (editors). The Consensus Building Handbook. A Comprehensive guide to reaching agreement. California: Sage Publications Inc, pp. 3-57.
- SUSSKIND, Lawrence y THOMAS-LARMER, Jennifer (2000). "Conducting a conflict assessment". En SUSSKIND, Lawrence, McKEARNAN, Sarah y THOMAS LARMER, Jennifer (editors). The Consensus Building Handbook. A Comprehensive guide to reaching agreement. California: Sage Publications Inc, pp. 99-136.
- TAPIA, Gachi. (2010). "Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales". Buenos Aires. L@ Revista- Número 1. Consulta: 18 de febrero del 2009. <http://www.mediadoresenred.org.ar/larevista/terceraspartes.html>
- TAPIA, Gachi (2010). "Revisiones a mis ideas sobre legitimación e imparcialidad". La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos. Consulta: 18 de febrero del 2009. <http://www.cambiodemocratico.org/archivos/articulo%20Gachi%20La%20Trama.pdf>