

RECONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE “DIÁLOGO”

*Entrevista al Dr. César Guzmán-Barrón Sobrevilla

1. En el contexto de alta conflictividad social que viene atravesando nuestro país, en donde se han venido “institucionalizando” el diálogo como la mejor herramienta para solucionar los conflictos, sería bueno preguntarnos ¿Qué entendemos por diálogo? ¿Qué tan eficaz puede ser?

El diálogo supone la presencia de dos o más personas, que por algún motivo, que no necesariamente es un conflicto, intercambian percepciones, opiniones, puntos de vista, donde además hay que tener en cuenta que el diálogo implica el emisor, y el receptor. En el diálogo tanto el emisor como el receptor está en actitud de escucha o de decir cosas, ya que realmente ambos “hablan”, porque lo hacen también a través de un lenguaje no verbal, con sus gestos, por medio de la posición del cuerpo, la actitud de escucha, la mirada, que se constituyen como signos de afirmación o no afirmación, de aceptación o no aceptación.

También hay que tener en cuenta la importancia de saber escuchar. El diálogo para que sea eficaz tiene que ser un diálogo asertivo, sincero,

de percepciones, donde las partes se sientan en libertad cuando tengan que hablar, y no se sientan presionadas y obligadas a decir lo que no piensan, sino mas bien decir lo que efectivamente piensan. Entonces para que el diálogo sea eficaz es necesario conocer los diferentes mecanismos de escucha. El primero es saber guardar silencio, un silencio positivo, para poder percibir el verdadero interés detrás de sus afirmaciones. También es necesario saber responder adecuadamente a través de técnicas de comunicación como el replanteo y la paráfrasis. Una tercera herramienta, en materia de solución de conflictos, es procurar que el diálogo se base en intereses y no en posiciones, ya que las posiciones son el punto de partida de una negociación dura, que en el fondo viene a ser una fórmula equivocada de diálogo asertivo, una forma de diálogo-estrategia para negociar.

Entonces para que sea eficaz como mecanismo de prevención de conflictos, se habla de institucionalizar el diálogo cuando se utilizan medios para el diálogo, sin embargo, a veces no necesariamente lo son.

*Abogado y Magister en Humanidades por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con más de 30 años de experiencia profesional. Director del Centro Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CARC-PUCP). Ex Defensor de la Defensoría para el Proyecto de Gas de Camisea

2. Como parte de esta estrategia de diálogo, se suele recurrir a las llamadas mesas de diálogo ¿Qué piensa Usted de este mecanismo? ¿Qué fortalezas y debilidades ha ido encontrando en su aplicación? ¿este es el único mecanismo de diálogo, o alguno que resulte más eficiente desde su opinión?

El diálogo puede llevarse a cabo en cualquier situación, pero cuando se utiliza el diálogo como medio para solucionar un conflicto, suele utilizarse la denominación "mesa de diálogo", pues es donde se encuentran las partes para dialogar. Sin embargo, es interesante tener en cuenta que la mesa físicamente separa, la mesa divide, a veces es preferible un diálogo más franco y transparente sin mesa, por eso la palabra mesa puede ser utilizada en sentido figurativo. Y efectivamente las mesas de diálogo han sido utilizadas como mecanismo de solución de conflictos cuando ya la prevención no fue efectiva.

En la mesa de diálogo, es indispensable la presencia de todos aquellos que de alguna manera tienen que ver con el conflicto, que quien convoca tenga capacidad para convocar, y en segundo lugar, convoque a todas las partes involucradas. Por ejemplo, si estamos frente a un conflicto socioambiental, será conveniente que estén presentes los campesinos, sus legítimos representantes y quienes tengan alguna autoridad en la comunidad, el dirigente de los ronderos, el dirigente de la Junta de regantes; y en el caso de las zonas pobladas, puede ser el alcalde, el Teniente alcalde, y en algunos casos la presencia del sacerdote, el cura de la

Parroquia de esa comunidad, o de otra religión, que puede ser el convocado a esa mesa de diálogo, en la medida que tenga incidencia en la comunidad.

Por otro lado, también es interesante tener en cuenta el mundo político, algún dirigente local o algún político conocido de la zona. También es importante tomar en cuenta a alguna ONG, o alguna organización de este tipo que pueda estar instalada en la zona y pueda tener influencia en el tema. Dado que estamos hablando de un conflicto socio ambiental, será importante que estén los principales actores involucrados, aparte de la comunidad, la empresa, con dirigentes que tengan capacidad de decisión. Uno de los problemas más importantes que afecta el diálogo, es que sea entre aquellos que no puedan tomar decisiones y esa sería más bien una debilidad, y no una fortaleza. Y también si fuera necesario y sea posible, un representante del Estado, representado en cualquier de sus niveles, lo que hay que procurar es tener en cuenta cual es el tipo de decisiones que se puedan tomar, cuáles han sido objetadas por las partes, y en consecuencia contar con quienes puedan tomar la decisión, porque no hay peor diálogo que aquel que se realice entre aquellos que no tienen capacidad de decisión.

Por eso para que sea eficaz, y para que sea una fortaleza en vez de una debilidad, quienes participen deben tener representación auténtica y capacidad de decisión, eso supone a su vez que el diálogo sea lo suficientemente informado, una de las fortalezas, es que sea informado. Cuando se dialoga en una mesa suele haber una suerte de mediador o facilitador del diálogo, éste

debería cerciorarse que las partes se encuentren debidamente informadas del tema objeto del conflicto. Muchas veces el conflicto es derivado de la desinformación, por tanto, un medio eficaz y eficiente para resolver el problema, será el que se adopte una decisión debidamente informada. Luego también será importante, para que el diálogo se lleve a adelante en base a intereses y no a posiciones, la presencia de un facilitador que ayude a ir al verdadero problema, y ayude a descubrir lo que es adjetivo de lo sustantivo.

Ahora bien, una debilidad del diálogo, puede ser precisamente todo lo contrario a lo que hemos señalado, que quienes dialoguen no tengan capacidad de decisión, que quienes dialoguen no tengan verdadera representatividad, y por tanto no exista legitimidad entre los que dialogan. Pero también una debilidad es que se convierte al diálogo en un objetivo, el diálogo no es un objetivo, es un medio para lograr un resultado. Y la principal debilidad que puede tener es que se crea que el diálogo puede concluir en un proceso de un momento, cuando el diálogo es un proceso que lleva varios momentos. Primero, momentos de información, segundo, momentos de organización, tercero, momentos de búsqueda de un facilitador, cuarto, momentos del diálogo a partir de una agenda en que las partes se pongan de acuerdo, y finalmente desarrollar la agenda, de lo más fácil a lo más difícil, para llegar poco a poco a un resultado positivo. Si no se dan esas condiciones, lo que vamos a tener es un diálogo de sordos, que va a ser mas una imposición que nada, y para eso va a ser muy importante, que efectivamente

exista un facilitador asertivo capaz, que tenga todas las cualidades propias de un legitimo mediador.

En relación a la existencia de otros mecanismos de diálogo y su eficacia, cuando uno busca solucionar un conflicto, hay un primer mecanismo que debe utilizarse antes de acudir a una mesa de diálogo, no considero a la mesa de diálogo como el primer mecanismo, ese es un grave error que cometemos en nuestro país. Primero debe hacerse una evaluación objetiva del conflicto, a cargo de una institución tercera, independiente, que permita identificar cuales son los temas centrales objeto del conflicto, quienes son los actores y cuáles son sus maneras de pensar frente al conflicto, es decir, cuales son los puntos de unión y desunión, cuáles podrían ser los caminos eventuales de solución, cuales serian los temas muy difíciles o casi imposibles de solucionar, y para eso hay que ver hecho este trabajo profesional de evaluación de conflicto. Ese es un mecanismo o medio, porque a veces solo con la evaluación, uno al final percibirá que medio es el más adecuado, tal vez no es necesario entrar a una mesa de diálogo, sino que baste hacer una negociación de manera dividida. Entonces este mecanismo de evaluación de conflicto puede ser suficiente en sí mismo, sin necesidad de acudir a una mesa de diálogo.

Gracias a esta evaluación se puede diagnosticar en qué situación se encuentra el conflicto, cuales son las percepciones frente a este, cuáles pueden ser los caminos de solución, cuales son los medios más adecuados, y cuáles son las verdaderas causas del conflicto.

Y a su vez de llevarse adelante una mesa de diálogo, se debe tener claro el tema de la representatividad, de los alcances del conflicto, de la agenda a tratar para lograr resultados eficaces. Por ello, insistimos, antes de una mesa de diálogo, debe realizarse una evaluación del conflicto.

3. ¿Todo conflicto se puede dialogar?, o ¿cuáles son los presupuestos o “condiciones” para el diálogo?

Si los conflictos se dan entre personas, toda persona puede dialogar, luego todo conflicto podría ser objeto de diálogo. Sin embargo, hay que tener en cuenta en que etapa se encuentra el conflicto. El conflicto puede estar en una etapa naciente, ahí el diálogo es el más adecuado, pero si el conflicto se encuentra en una etapa de enfrentamiento, de confrontación verbal o física, mediante la violencia, el diálogo no va a llegar a nada, porque realmente no hay condiciones para el diálogo. Por eso una habilidad que debe tener quien convoca, es llamar a las partes cuando estén en capacidad de llegar a acuerdos, cuando estén en capacidad de dialogar. Por ejemplo, si ya el conflicto ha escalado, habrá que esperar que bajen un poco los niveles de conflictividad para realmente llamar a un diálogo a las partes, porque sino simplemente lo que van a terminar es diciendo cosas que luego les costará superar, y luego les costará por tanto remediar para buscar una solución adecuada; y el diálogo ahí se convertirá en un medio para una confrontación mucho más violenta, en vez de una solución. Por tanto, hay que tener mucho cuidado con la oportunidad en la que proceda el diálogo. Mi opinión

sería que el diálogo se debe realizar al principio o en la etapa final, pero nunca cuando nos encontramos en etapas violentas o de confrontación.

4. Qué valores se rescatan con el diálogo que pueden coadyuvar a la prevención de conflictos? ¿Cuál es la relación del diálogo con la convivencia fraternal y la construcción de ciudadanía en nuestro país?

Los principales valores que se pueden rescatar del diálogo como prevención de conflictos, es que efectivamente las partes puedan manifestar de manera absolutamente positiva cuáles son sus verdaderas percepciones sobre el conflicto, y esto comienza por el silencio, para poder entender la percepción del otro, sus verdaderos intereses, sus verdaderas expectativas, sus verdaderas preocupaciones. Eso va a permitir tener un auténtico proceso de diálogo con participación sincera y transparente, y que por tanto, esa sinceridad y transparencia, va a permitirnos tener un diálogo más adecuado. Y más adecuado aún, cuando entre las partes se dan cuenta la importancia de escuchar y ponerse en el lugar del otro, entonces eso va a generar un valor llamado alteridad, que significa pensar más en el otro que en uno mismo, y tratar de entender, desde la perspectiva del otro, el por qué del conflicto y el por qué de esa reacción, siempre hay una causa, una razón, y cuando uno se pone en la posición del otro descubre con facilidad “el sentirnos fraternos”, es decir, el buscar una relación de hermandad, porque finalmente todos queremos convivir adecuadamente, en la sociedad o medio social donde nos

ha tocado convivir. En consecuencia, el coadyuvar a la prevención de conflictos a través de este valor de la fraternidad, es fundamental, en nuestra opinión, para prevenir conflictos. La fraternidad entendida como aquella que permite ponerse en la posición del otro, que permite naturalmente la construcción de confianza a partir de decirse la verdad, y saber que estamos hablando con verdad, que permite, por tanto, implementar un espacio de reflexión, en donde nos sentimos uno y otro valorados, y reconocemos aquello en lo que nos podemos haber equivocado, lo que permite un valor que es muy importante, la reconciliación o el perdón. Es decir, el diálogo en su máxima expresión es cuando hay disposición para perdonar, y cuando hay disposición para decirle al otro "me equivoque, pero corrijo mi error". Yo he visto empresas muy grandes que han manifestado abiertamente, mediante comunicados, sus disculpas por los errores cometidos, y yo creo que eso es muy importante, porque todos estamos en capacidad de recomenzar, y si el diálogo conduce a poder tener la capacidad del perdón, yo creo que conduciría a que este valor haga de la fraternidad una realidad, y en consecuencia, el camino para una solución permanente en el tiempo.

Entonces, ciertamente existe relación entre el diálogo, la convivencia fraterna y la construcción de ciudadanía en nuestro país, en tanto el diálogo fraterno es aquel que cree que todos somos iguales, que cree que no hay discriminación, que no hay una postura de uno por encima del otro, que no existe mayor poder mío frente al menor poder tuyo, sino por el contrario, nos sentimos corresponsables de una relación que

puede ser totalmente positiva en donde ambos se sientan parte de un mismo resultado, esta posibilidad de construcción de la paz, yo diría más que de diálogo, de la paz, va a generar una auténtica participación ciudadana, y por tanto, lo que podemos decir "sentirnos ciudadanos".

El ciudadano es quien se siente parte de una ciudad, parte de un espacio, y en consecuencia de ese reconocimiento, de sus valores, de sus derechos, de aquello que hace que sienta que esta tierra que es mía, que esta agua que es mía está siendo impactada, y el otro que lo reconoce, que sienta que es capaz de adoptar medidas efectivas de remediación, van a permitir una reconciliación que va a hacer notar que finalmente, esta participación ciudadana conduce al bienestar de todos.

5. En el caso del derecho de consulta previa de los pueblos indígenas, en donde se promueve el diálogo intercultural entre los participantes, de ser el caso, ¿Qué características particulares tiene este tipo de diálogo?

Como hemos venido diciendo, este debe ser un diálogo que debe conducir a la fraternidad. Y es que precisamente por lo que se trata de culturas distintas, valores diferentes, percepciones diferentes de la vida, del desarrollo y la paz, este diálogo intercultural supone que las dos culturas se encuentran de igual a igual, pero que las dos culturas adviertan que existan espacios comunes, que las dos culturas quisieran desarrollo, que quieran algo que es natural a todo

hombre y toda mujer, el éxito en la vida. El éxito se puede medir bajo distintas variables, sin embargo, yo creo que cuando hay un diálogo intercultural, donde las culturas reconocen sus diferencias, pero a su vez valoran esas diferencias porque en la diferencia está la complementariedad, surgen acuerdos sostenibles en el tiempo. La habilidad de quien facilita ese diálogo será precisamente advertir que esas diferencias hacen más rico el diálogo, porque hacen que se complementen y enriquezcan unos a otros.

Cuando al final uno termina sintiendo que gana mucho de dialogar, de lo que pudo recibir del otro y viceversa, ambos ganan, y ese es un sentimiento que se puede obtener si hay diálogo intercultural auténtico.

Sin embargo, en la práctica esto no se da, porque no se advierte que uno se haya puesto en los zapatos del otro, en la posición del otro, en el espacio cultural del otro, en el espacio religioso del otro, ponerse y comprenderlo, reconocer en el otro valores, y reconocer en el otro los mismos derechos y obligaciones.

Eso, parece mentira, pero está en la sensación de las personas, como que se advierte al conocer al otro y se percibe, y uno siente automáticamente como quien lo está recibiendo no está buscando un interés especial, lo que está buscando es una relación personal para buscar un resultado común.

En consecuencia este diálogo intercultural va a facilitar una convivencia fraternal que finalmente va a resultar exitosa para todos.

6. De su trayectoria, ¿qué experiencia negativa y qué experiencia positiva rescataría Usted en torno al diálogo? ¿Qué lecciones aprendidas recaba Usted para las comunidades, para las empresas y para el Estado?

Quisiera comenzar por las lecciones aprendidas. Yo diría que tenemos varias lecciones aprendidas producto de las diferentes experiencias que a lo largo de estos catorce años hemos tenido, lecciones aprendidas positivas y de las otras, y quisiera rescatar las lecciones aprendidas del tiempo que estuvimos a cargo de la conducción de la Defensoría para el Proyecto Camisea, donde me desempeñe como Defensor durante ese tiempo, que en verdad yo era un verdadero facilitador, durante 06 años; en segundo lugar, el haber sido facilitador de un diálogo bastante difícil entre dos comunidades campesinas cajamarquinas con la empresa Minera Yanacocha, durante cuatro años y medio; y haber sido también participe directo en el intento de diálogo, que lamentablemente fracasó, en el caso del proyecto minero cuprífero Majaz; y también otras experiencias que hemos tenido en varios lugares del Perú, donde hemos tenido una participación activa en relación con las comunidades y las empresas y también con participación del Estado.

Producto de estas experiencias es lo que puedo yo compartir con Ustedes y con esta importante publicación, no es tanto teoría, yo diría que es práctica pura.

Lo primero que he podido advertir es que importante es la presencia de un tercero

independiente, de un mediador o de una entidad autonomía independiente. Pero este mediador o entidad debe tener un perfil de absoluta independencia, debe ser aceptado por las partes, y por tanto puede ejercer una tarea absolutamente valiosa en un relacionamiento positivo, asertivo y fraterno. Creo que esto se logra cuando encontramos a estas personas indicadas como las que pueden ser realmente las excelentes mediadoras. A veces es la Iglesia, pero no creo que necesariamente lo sea, para eso hay que prepararse y capacitarse, y yo creo que hay facilitadores capacitados que además de tener una aptitud innata por las relaciones humanas, también esa aptitud innata la han aprendido a aplicar mediante los mecanismos adecuados de comunicación eficaz. Esa es la primera lección.

La segunda lección es que en un proceso de diálogo es muy importante construir confianza. La construcción de la confianza es una tarea permanente en un proceso de diálogo. No puede haber desconfianza. El campesino y el nativo peruano son por experiencias de compromisos no cumplidos, desconfiado, y ¿por qué? Porque más de una vez le han fallado, le han hecho promesas que no se han cumplido, entonces es natural que sea desconfiado. ¿Por qué voy a confiar en alguien que viene de afuera?, cuando los que vienen de afuera normalmente "han venido a engañar", a llevarse mis cosas, han venido a utilizarme. No tenemos nosotros al campesino virgen, al nativo virgen, aunque aún hay un poco más. Lo que tenemos son comunidades que incluso, desde mi experiencia de cuando los he visitado, la primera pregunta que

te hacen es ¿Qué me estas trayendo? ¿Qué quieres de mí?, preguntas que en el fondo están manifestando esa desconfianza. Entonces lo que hay que ganar es confianza, y esa confianza ¿cómo se gana?, se gana con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, con el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos, con coherencia entre la vida de esa persona y lo que se dice. Yo puedo ir a una comunidad nativa, y decir yo vengo aquí porque los quiero mucho, y al momento que el nativo le alcanza masato para tomar, uno hace un gesto de no aceptación, y eso lo notan, lo sienten, eso lo sabe muy bien el nativo. Lo mismo pasa con el campesino, cuando uno entra a su hogar y se queja, o le lleva sus cosas creyendo que son mejores, eso no genera confianza. Por eso la confianza es un tarea permanente, que parte del principio de reconocer que somos iguales, y parte del principio de que esa igualdad nos conduce a que seamos hermanos, y por tanto fraternos.

Esa sería una segunda lección aprendida, construir confianza.

7. ¿Habría además una tercera lección?

Así es. Una tercera lección aprendida es generar espacios de transparencia para una reflexión sincera. La transparencia quiere decir, primero, informar todo lo que hay, no dejar de informar, no guardar las cosas. Esa es una virtud que tiene el mediador, pero que particularmente, deben tener las partes cuando dialogan, sean los empresarios o las comunidades.

Y algo que hemos señalado a lo largo de la entrevista, que es otra lección aprendida, es que las negociaciones entre empresas extractivas y comunidades campesinas o nativas, son fundamentalmente espacios de diálogo intercultural. Si no aceptamos eso y creemos que podemos traer nuestros principios ideológicos occidentales, o viceversa, nuestros principios comunales, estamos equivocados. Acá no podemos imponer ni unos ni otros, debemos entender que ambos son valiosos, y que ambos son capaces de interrelacionarse, para lograr una interculturalidad que permita en el fondo un diálogo asertivo.

Otra lección aprendida que tal vez nos hacellegar a temas muchos más difíciles, es reconocer que cualquier actividad extractiva, cualquiera sea su naturaleza impacta. El reconocimiento del impacto es muy importante, el reconocimiento de que la actividad extractiva va a tener un impacto en lo social y en el medio ambiente. Hay impactos que pueden ser positivos y otros negativos, hay que mostrar desde un primer momento ambos tipos de impactos, y en el caso de los impactos negativos, hay que señalar que estos van a ser remediados o compensados o indemnizados, y explicar estos. Y explicar además, en el momento en que se va a compensar o indemnizar el impacto, cómo se va a valorizar el impacto en forma justa, equitativa y adecuada. No puedo yo valorizarse el terreno de un campesino, al igual que las tierras agrícolas a partir de las tablas que establece el Ministerio de Agricultura, porque eso no lo va a entender el campesino, aquí hay que tener en cuenta el valor cultural, y eso no se tiene en cuenta en nuestra

normatividad. Aquí la lección aprendida es que hay una grave deficiencia en la normatividad vigente, que no reconoce el derecho, al momento de valorizar, de criterios que tengan en cuenta la cultura, el valor real que las comunidades tienen frente a aquello que está siendo impacto ambiental o socialmente. Y para lograr una valorización eficiente hay que busca un tercero, un tercero que ayude a las partes, primero a identificar los criterios de valorización, aplicarlo objetivamente, y finalmente dar un valor, que además debe ser compensable, que además debe significar en sí mismo una remediación y una mejora para el comunero. Por ejemplo que ganamos diciendo te voy a dar un carro, cuando no hay carreteras; se deberá de buscar aquello que sea realmente valioso para el desarrollo humano del comunero, pero que a su vez sirva para que la empresa pueda desarrollar adecuadamente su actividad extractiva, que por sí misma no es mala, yo creo que el grave error que se comete es pensar que por sí misma es mala. Esa es una lección aprendida muy importante, la valorización de los impactos ambientales y sociales, y en esa valorización es muy importante el valor cultural, y es muy importante el impacto al stress del campesino. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las actividades extractivas se hacen en regiones donde el comunero ha tenido una pésima experiencia por el terrorismo, en el caso peruano, o una pésima experiencia por actividades del narcotráfico, y por tanto tiene una pésima experiencia del que viene de afuera. Pero de repente llega un tercero, que ¿por qué va a ser santo?, ¿por qué no puede tener esas experiencias anteriores? Entonces hay que tener

muy en cuenta que el comunero, por razones naturales, desde un primer momento va a tener una situación muy especial, donde además, producido el impacto, lo que sucede en nuestro país, y ese es un problema muy serio de lección aprendida, es que se compensa o se indemniza. Pero, ¿qué pasa con esa compensación o indemnización?, ojalá vaya directamente a la comunidad, porque si llega como multa a la OEFA encargada de supervisar ¿en qué terminan las multas en nuestro país? En el Poder Judicial. Eso no es útil para la relación empresa – comunidad. Porque primero, esa es una multa a favor del Estado, segundo, no se asegura una adecuada remediación. Entonces uno de los temas centrales que requiere una reforma en nuestra normatividad, es que la remediación sea una obligación de principio, que se verifique y que realmente se produzca a través del monitoreo.

Una quinta lección aprendida constituye la importancia de la capacitación. Cuando nosotros hemos estado en comunidades nativas o campesinas que de la noche a la mañana se han tenido que convertir en negociadores, participando en mesas de diálogo o concertación, lo primero que advertimos fue una falta de capacidad para negociar. Ellos están acostumbrados a negociar, ¿pero qué negocian?, negocian sus productos a través del trueque, cambian tierras por trabajo, pero de la noche a la mañana se les busca compensar por los impactos que se le van a causar, y esto para ellos es nuevo. Entonces ahí viene un proceso de negociación donde resulta necesario capacitarlos en dos temas: en el conocimiento del objeto de negociación, del proyecto y sus impactos; y en el

conocimiento e idiosincrasia de la otra parte; y viceversa, también es necesario que el empresario o funcionario de la empresa se capacite. Capacitación en técnicas de comunicación y en valores. Esta formación debe destinarse a ambas partes, incluso para que previamente conozcan sus culturas y sus miradas de desarrollo. Ello generaría comprensión y comunicación asertiva.

Entonces, la capacitación en negociación es un instrumento, evidentemente no es un fin, pero es un medio eficaz y eficiente, que en nuestro país poco se ha aplicado.

Ya cargo de esta capacitación, en algunos casos, creo que lo mejor es que esté a cargo de una entidad independiente, una tercera entidad. Nosotros hemos tenido experiencia, como Centro, de capacitar de manera independiente y nos ha ido muy bien, porque no hemos tenido ningún interés de por medio.

La siguiente lección aprendida es cómo descubrir en las relaciones entre las partes, la legitimidad de los representantes. Los representantes en una negociación, pueden no ser los legítimos, y yo puedo estar dialogando con un representante que no es legítimo, para eso hay que conocer bien a las comunidades. En una comunidad, y cosa que sucede también en los medios occidentales, no necesariamente quien ostenta la representatividad formal es el representante real. Hay representantes legales, y hay representantes que en la práctica son los que dirigen y se constituyen como los auténticos representantes. Si yo no conozco esa comunidad, y no he hecho esta evaluación preliminar del conflicto, mal

podre saber quiénes son los auténticos representantes.

A veces encontramos jóvenes como representantes, porque son los que más han conocido la cultura occidental, pero sin embargo los que toman las decisiones son los ancianos del lugar, y eso yo creo que no hay que olvidarlo. Por eso la legitimidad de los representantes es una lección fundamental.

Otra lección aprendida la constituye la interrogante ¿en qué momento los acuerdos son acuerdos? y ¿en qué momento los acuerdos no son sino el inicio de un proceso de negociación?

Cuando dialogan las partes, y llegan a un acuerdo y firman un acta, para los abogados de la empresa extractiva ya este acta constituye ley entre las partes, pero para las comunidades es el inicio de una negociación. Entonces, si no entiendo eso, me puedo equivocar.

Otra lección aprendida tiene que ver con el cumplimiento de los acuerdos. Una vez que ya se adoptaron los acuerdos, el problema más importante que nosotros vemos en nuestro país es que hay una cantidad importante de actas no cumplidas. Esto sucede porque el Estado admite determinados acuerdos por presión social o política, y su capacidad para luego atender ese acuerdo no es suficiente porque hay todo un procedimiento interno para materializarlo.

Entonces hay que tener mucho cuidado, sinceridad y honestidad al momento de establecer acuerdos, considerando la viabilidad de su cumplimiento.

8. ¿Existe alguna otra lección aprendida que considere debe ser tomada en cuenta para la conducción de un proceso de diálogo?

Pues bien, una lección aprendida importante es incluir la perspectiva de las mujeres en los procesos de diálogo. El hombre dialoga, la mujer dialoga, sin embargo, cabe preguntarse si ambos dialogan igual. Cada uno de nosotros tiene distinta manera de ser, y esa diferencia que hay entre el hombre y la mujer, en relación a sus percepciones, se complementan. Es por eso muy importante incluir la perspectiva de la mujer en todos los procesos de diálogo. Esto no quiere decir que el convocante del diálogo va a señalar que vengan tal cantidad de hombres, y tal cantidad de mujeres, porque la comunidad va a decir tu quien eres para imponerme. Lo que si hay que tener en cuenta es quienes son las dirigentes mujeres para poder dialogar con ellas.

Yo recuerdo mucho una foto que tengo en mi oficina donde aparecen las mujeres afuera de un local, y adentro están negociando hombres campesinos de una comunidad con una empresa. Llegamos a un acuerdo, pero los hombres nativos salían a cada momento, y ¿para qué salían?, a consultarle a sus mujeres. Entonces en el fondo hay una suerte de participación de la mujer en las decisiones, cuando uno cree que no, y a veces son mucho más importantes de lo que uno podía imaginar.

En consecuencia creo que es muy importante incluir la perspectiva de las mujeres, y esto es clave en la prevención de conflictos.

9. Y en cuanto a las experiencias positivas y negativas en torno al diálogo en las que Usted haya tenido oportunidad de participar ¿Qué le han dejado las mismas?

Bueno, tal vez a través de estas lecciones aprendidas, hemos respondido, de alguna manera, a la pregunta de experiencias positivas y negativas que nosotras hayamos tenido. Pero para rescatar algo muy importante, para mí es clave en la prevención y gestión de conflictos, en primer lugar, saber identificar, y eso es producto de nuestra experiencia, y creemos que lo sabemos hacer, con imparcialidad y oportunidad, cuales son los potenciales conflictos, para alertar a las partes sobre aquellos. Esto significa aplicar acertadamente aquello que no se hace en el Perú, que es evaluar preventivamente el grado de conflictividad que puede haber en una zona. A un inversionista, cuando viene a invertir en una zona, yo le entregaría, como Estado, un folder que contenga la evaluación preventiva de conflictos, que a su vez sea de conocimiento de la comunidad, y que haya sido elaborado por una tercera entidad; esto es clave para hablar de prevención.

En segundo lugar, es clave para que el diálogo opere como experiencia positiva, la concertación sea producto de un diálogo abierto, transparente, honesto y sincero.

Creo que la experiencia más negativa que hemos tenido es cuando las empresas guardan información, cuando las empresas se niegan a informar.

Otra experiencia negativa es que a veces hemos tenido en el Perú, y eso no es

hablar mal de ellas, muchas empresas nuevas que vienen a invertir para ver la potencialidad mineral, y que no tienen muchos recursos, y entonces invierten muy poco en evaluación de conflictos, inmediatamente ponen sus acciones en la Bolsa de Valores, consiguen que una empresa grande les compre y ahí se van. ¿Y que dejaron? Dejaron una bomba de tiempo, porque eso no significo un buen negocio.

Y finalmente, una experiencia positiva lo constituye el monitoreo de acuerdos adoptados. Ahí tenemos una experiencia positiva, pero que termino siendo negativa. Cuando llegamos a un acuerdo con ocasión de uno de los derrames que hubo en Camisea, tuvimos una reunión en la PCM, yo era en ese momento Defensor para el Proyecto Camisea, y medie entre el Primer Ministro y los representantes de las comunidades, en Kepashiato. Y yo les dije, está bien este acuerdo, pero debe haber necesariamente una comisión de seguimiento para la aplicación y el cumplimiento de los acuerdos. Esa Comisión casi nunca se reunió, y al final no se cumplieron los acuerdos, y mira lo que paso en Kepashiato unos años después.

Entonces me parece que una de las experiencias es que hay que monitorear el cumplimiento de los acuerdos, pero ese monitoreo tiene que ser concertado, participativo, transparente y con capacitación. Entonces todo eso nos puede conducir a trabajar adecuadamente.

Y entonces, frente a proyectos extractivos, encargaría a un tercero

que haga una evaluación preliminar del proyecto, y después sentaría en una mesa de diálogo, al Estado, a la empresa y a las comunidades. Yo diría tenemos este proyecto por delante, un tercero informaría cuales serian los posibles impactos y soluciones, y posteriormente se firmaría un acuerdo previo, de compromisos, que obligue a las tres partes. Este acuerdo sería un contrato social, que por tanto, tenga un compromiso de seguimiento. Y de

esa manera manejaría, administraría cada proyecto, generando así utilidades y beneficios a todos: el Estado gana, la empresa gana, las comunidades ganan, y el país gana. Y eso a mí me parece que es un camino que nos conduciría a un diálogo asertivo y constructivo, donde las partes se sientan fraternas, e insisto en el valor de la fraternidad, como aquella que nos pueda conducir a un clima de paz, que como decía el Papa Pablo VI, es la base del desarrollo.