



Proyecto

"Fortalecimiento de los Actores de la Sociedad Civil para el Ejercicio del Derecho al Agua y el control social de la actividad minera en la región de Cuyo y NOA"

NOCIONES Y HERRAMIENTAS PARA EL ABORDAJE DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES A TRAVÉS DE LA INCIDENCIA EN POLITICAS PUBLICAS

Material de Capacitación y Consulta

Equipo de Trabajo FCD:

Pablo Lumerman, Director Ejecutivo

Jimena Psathakis, Coordinadora Programa Industrias Extractivas

María de los Angeles Ortiz Asistente de Proyecto

Martín Packmann, Asistente de Proyecto

Estanislao Sarandon; Asistente de Proyecto



Este proyecto está financiado por la Unión Europea

<http://europa.eu/>

http://ec.europa.eu/europaid/index_es.htm

<http://www.delarg.ec.europa.eu/index.htm>

"La Unión Europea está formada por 27 Estados miembros que han decidido unir de forma progresiva sus conocimientos prácticos, sus recursos y sus destinos. A lo largo de un período de ampliación de 50 años, juntos han constituido una zona de estabilidad, democracia y desarrollo sostenible, además de preservar la diversidad cultural, la tolerancia y las libertades individuales. La Unión Europea tiene el compromiso de compartir sus logros y valores con países y pueblos que se encuentren más allá de sus fronteras".



NOCIONES Y HERRAMIENTAS PARA EL ABORDAJE DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES A TRAVÉS DE LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Material de Capacitación y Consulta

INDICE

Análisis de la conflictividad Socio Ambiental en la Argentina. El conflicto minero: emergente de la nueva conflictividad socio ambiental en la Argentina.

Glosario de los principales conceptos:

- **Principios de la Incidencia en políticas públicas. La confrontación y la negociación.**
- **¿Qué es un conflicto?**
- **Roles clave para una incidencia en políticas públicas.**
- **¿Qué son los procesos colaborativos?**

Anexo

Este proyecto está financiado por la Unión Europea

Glosario de los principales conceptos

La Incidencia en políticas públicas

La incidencia en políticas públicas es un proceso de construcción de coaliciones que promueve el abordaje de problemas públicos no atendidos, al colocar ciertos temas y protagonistas en la agenda con la intención de que sean abordados por medio de políticas públicas participativas.

La incidencia incluye no solo la creación o reforma de políticas, sino también intenta asegurar la implementación efectiva o el cumplimiento de ellas. Una política es un plan, un curso de acción, o un conjunto de regulaciones adoptadas por el gobierno, una empresa o una institución diseñada para influir y determinar decisiones o procedimientos. La incidencia en políticas públicas es un medio para un fin, es decir, una estrategia más para abordar los problemas que queremos resolver.

Al pretender modificar características del status quo (contradictorio, asimétrico y conflictivo de por sí) la incidencia en políticas públicas genera resistencias y por ende conflictos. La incidencia en políticas públicas o lo que

Bernard Mayer denomina confrontación constructiva, no solo identifica problemas asociados a la gestión de lo público (en particular el funcionamiento del Estado y al proceso de toma de decisiones) y a los responsables de dicha situación problemática. Además busca activar procesos políticos que permitan su abordaje transformador y resolutivo, ampliando el debate en torno a la cosa conflictiva, para poner en primer plano "un esquema más amplio" para el cual se deben tomar decisiones. Es por esto que este tipo de incidencia contempla que luego de la probable etapa de confrontación para instalar la necesidad de un cambio, sea luego sucedido por una etapa de negociación para la cual se tiene que estar preparado.

La incidencia en políticas públicas identifica a la colaboración como una interacción fundamental para resolver los problemas de fondo que suscitan los conflictos sociales.

En primer lugar, ya que se torna fundamental para generar y amalgamar adecuadas coaliciones de cambio en términos de la amplia diversidad de los actores involucrados.

En segundo lugar, porque la incidencia, si es exitosa, conduce a la apertura de un proceso de toma de decisiones en el cual, se requiere una pauta de relación colaborativa o no adversarial, entre las partes involucradas.

La escalada forma parte de otro tipo de incidencia, que trabaja en función de reducir el margen de maniobra del otro a través de incentivos negativos como las denuncias públicas u otras acciones que busquen quitar legitimidad al comportamiento de la contraparte. En este sentido, el fin de este tipo de incidencia, se fuerza a la contraparte a aceptar los propios términos. Estos resultados son intrínsecamente inestables ya que siempre habrá una coalición contraria que estará buscando atentar contra los resultados obtenidos.

Para elaborar un plan de incidencia en políticas públicas se deben tener en cuenta ciertos elementos clave:

- **Toma de Conciencia:** Ser consciente de que hay algo o alguien con lo que estamos en conflicto.
- **Articulación:** Dar voz a la existencia del conflicto, hacerlo visible. Cuando hacemos esto, definimos y caracterizamos al conflicto.

- **Movilización:** Movilizar los recursos necesarios para asistir al conflicto. Esto puede involucrar la movilización de recursos internos (como nuestro deseo, nuestra determinación, claridad y energía); y/o recursos externos (aliados, argumentos legales, financieros).
- **Activación:** Dar lugar a las acciones que ocasionen una respuesta. Por lo general, cuando se habla de conflicto, se habla de todas las diferentes maneras en que el mismo ha sido activado. La activación puede ser escalatoria (elevando la conciencia e intensidad del conflicto), o desescalatoria (llevando al conflicto a un nivel de menor intensidad).
- **Conexión:** Encontrar la manera de interactuar con aquellos con los que estamos en conflicto. Esto se puede lograr a través de la negociación, pero también puede ocurrir a través de muchas otras formas: a través de acciones públicas, la vía legal, discusiones privadas, etc. Si no logramos contactarnos de alguna manera con los otros actores involucrados en el conflicto; estaremos probablemente ocupando una posición de no mucho poder.
- **Satisfacción de necesidades:** Nos ocupamos del conflicto con el objetivo de satisfacer ciertas

necesidades, pero estas necesidades pueden ir variando a la par de la evolución del conflicto.

- **Selección del proceso:** Aquellos en disputa necesitan un proceso por medio del cual cumplir todos los puntos anteriores. Por lo general, pensamos nuestro rol como de "orientadores de proceso", y ese es uno de los temas en el que la gente suele requerir ayuda, aunque no sea el único. El mismo, suele involucrar el diseño del proceso, la inclusión en uno ya existente; o en ciertos casos, continuar con un proceso ya existente pero de manera efectiva.

1. ¿Qué es un conflicto?

Hay múltiples definiciones de lo que es un conflicto. La forma que definimos el conflicto condiciona en gran medida la forma en que lo abordaremos. Si al conflicto se lo concibe como una competencia donde solo puede prevalecer uno, las estrategias de las partes tenderán a fortalecerse debilitando al otro. Para poder transformar el conflicto es necesario cambiar la mirada que tenemos sobre él.

El conflicto es una "condición humana". Está presente en nuestra vida personal, familiar y social y en las relaciones

entre comunidades, pueblos y estados. Ahora bien, el conflicto en sí mismo, no es algo positivo ni negativo, es un fenómeno natural. Más bien, es algo potencialmente positivo, disparador de cambios y de posibilidades de crecimiento y aprendizaje. El conflicto es como el agua: demasiada agua causa daño a la vida y las cosas, demasiada poca da lugar a un paisaje seco, desértico y sin vida ni color. Necesitamos agua para sobrevivir, también necesitamos los conflictos para prosperar y crecer. La manera en que manejamos nuestros recursos hídricos a través de canales, permite que logremos el equilibrio necesario. Lo mismo ocurre con los mecanismos para el manejo de conflictos: hay que buscar el equilibrio entre fuerzas opuestas e intereses encontrados.

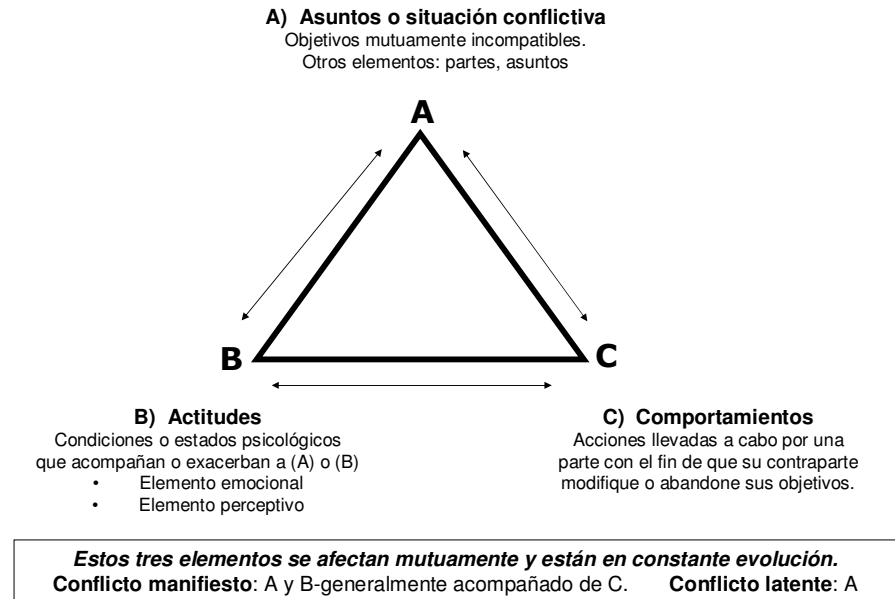
Las situaciones que surgen alrededor de un conflicto, no *son* el conflicto en sí, sino las respuestas y actitudes que tenemos ante él. Es por eso que *comprender* la naturaleza del conflicto es el primer paso hacia una resolución positiva.

Para comprenderlo, es necesario saber que el conflicto es un proceso *co-construido* por las partes que tienen lugar en él y que las actitudes frente al conflicto surgen de nuestras creencias, supuestos y experiencias de vida.

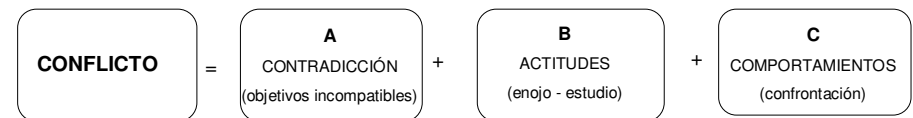
El conflicto no se construye por "lo que sucede" sino por el significado que los seres humanos atribuimos a "lo que sucede". Y estos significados están basados en nuestra cultura, y en la base de experiencia y conocimiento que tenemos acumulado.

Una definición útil puede ser la siguiente.

Un conflicto ocurre cuando dos o más actores no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos, perciben que satisfacer los intereses de cada uno implica necesariamente que el otro no lo haga y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas.



Dicha definición tiene tres aspectos



a) Contradicción

La contradicción en los objetivos de los actores en función de la distribución de los bienes materiales o simbólicos, se presenta como el núcleo de los conflictos. Esta contradicción puede traducirse en la operación contaminante de una industria, el funcionamiento de una ley discriminatoria o el emplazamiento de un barrio cerrado rodeado de villas miseria.

b) La Actitud

La actitud sobre la relación analiza cómo los actores perciben la contradicción de intereses u objetivos. Esta contradicción, si no es percibida como anómala, deja latente el conflicto y conlleva una actitud de pasividad y un comportamiento adaptativo a la situación por aquellos perjudicados por la misma.

c) El comportamiento

La actitud de los actores puede ser pasiva o adaptativa observando dicha contradicción como "el orden natural de las cosas". Por lo general, se tiene en cuenta la percepción que tienen los actores de dicha contradicción y el comportamiento que estos desarrollan para resolver la misma.

Tipos de Conflicto:

El conflicto se puede manifestar en **distintos niveles**.

- **Intrapersonal: dentro de nosotros mismos**
Para lograr cambiar la percepción del conflicto de otros, primero tenemos que trabajar en cambiar la percepción del conflicto hacia dentro de nosotros mismos.
- **Interpersonal: entre dos o más personas**
Se refiere básicamente a conflictos de relación.
- **Intragrupal: dentro del mismo grupo**
Se refiere a conflictos internos dentro de un mismo grupo producto de relaciones, distribución de poder, recursos, etc.
- **Intergrupal: entre dos o más grupos**
Se refiere a conflictos externos entre coaliciones o grupos de poder que atañen a la distribución o uso de recursos materiales o simbólicos de carácter público.

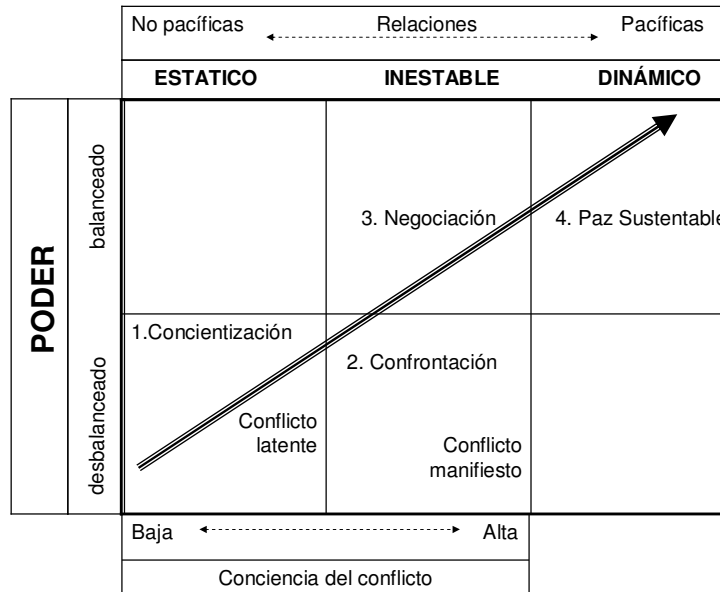
Ciclo de Vida de un Conflicto

Un modelo que permite visualizar el ciclo de vida de un conflicto es el propuesto por Adam Curle,¹ que provee una secuencia que va describiendo el conflicto desde su estado latente en su progresión hacia la crisis. La matriz es útil para ubicar donde estamos en un conflicto dado y para sugerir las actividades potenciales que podríamos querer realizar en un tiempo determinado.

¹ Curle, Adam, Making Peace, (London: Tavistock Press, 1971)

Evolución del Conflicto

Curle 1971, Lederach 1989, Regehr 1993.



De la latencia a la confrontación

Mientras el conflicto está latente, existen contradicciones entre objetivos que no son percibidas por los actores o bien están naturalizadas. Una curtiembre, por ejemplo, puede estar arrojando sus desechos industriales al cauce de un río que aguas abajo es fuente de agua para la comunidad. La comunidad puede no percibir esta contradicción entre el

objetivo de minimizar los costos de producción de la curtiembre y su necesidad de que el agua que consume sea potable.

Esta evolución puede moverse desde la latencia del conflicto de relaciones estáticas no pacíficas hacia una etapa de confrontación a partir del aumento de la conciencia de la contradicción de objetivos que puede evolucionar hacia

la crisis. La matriz permite ir comparando los niveles de poder con los niveles de conciencia de que existen intereses y necesidades en conflicto y describe tres funciones clave en la pacificación que se identifican en esta progresión hacia el cambio, que son: la educación/concientización, la defensa (o promoción) y la negociación (que puede incluir mediación, es decir la participación de un tercero que asista de forma imparcial al proceso de negociación)

La educación o concientización son necesarias cuando el conflicto está oculto y la gente no está consciente de los desequilibrios e injusticias. Este rol está dirigido a borrar la ignorancia y elevar la conciencia sobre la naturaleza de las relaciones desiguales.

La conciencia creciente respecto a los asuntos, necesidades e intereses inatendidos conduce a demandar el cambio de la situación. Estas demandas rara vez son atendidas de inmediato y, lo que es más probable, es que no sean oídas ni tomadas en serio por aquellos que se benefician de la situación y prefieren mantener las cosas como están. De allí, la entrada de quienes trabajan con, y apoyan o promocionan a aquellos que buscan el cambio. Su trabajo promueve un equilibrio de poder, esto es, un reconocimiento de la

dependencia mutua al aumentar la voz de los menos poderosos y la legitimación de sus preocupaciones.

De ser exitosa, la confrontación aumentará la conciencia de interdependencia y el equilibrio de poder. La negociación ahora es posible. Esta secuencia es interesante a los efectos de pensar cómo hacer para generar un determinado tipo de confrontación que lleve a negociaciones productivas. Para ello se debe cuidar que la misma no implique una escalada inmanejable.

La Dinámica de Escalada del Conflicto

1. Aumento de expresiones emocionales
2. Las partes se atacan personalmente
3. Ingreso de otras personas tomando partido
4. Las partes requieren que intervenga una autoridad
5. No hay interés en mantener la relación
6. No se reconocen ni se satisfacen necesidades importantes
7. Amenazas entre los involucrados
8. Agresiones directas. Las partes buscan imponer por la fuerza sus posiciones

Esencialmente, la negociación significa que las personas o grupos involucrados reconocen que no pueden simplemente imponer su voluntad o eliminar al otro lado, sino más bien trabajar con los demás para conseguir sus metas. Tanto las negociaciones como la mediación exitosas conducen a una reestructuración de las relaciones, un aumento de justicia y relaciones más pacíficas.

Análisis de la situación conflictiva

El análisis de la situación es fundamental para preparar su abordaje

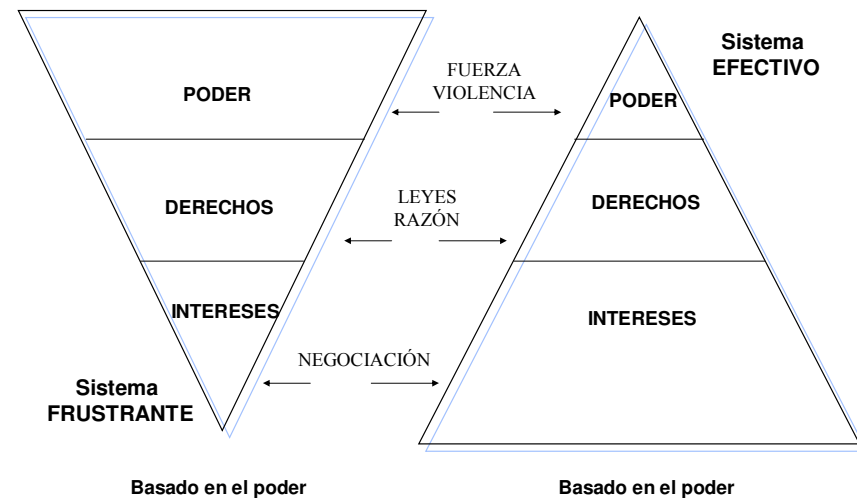
_ ¿Quiénes están involucrados en este problema?, ésta pregunta permite identificar aquellos que deberán formar parte de la mesa de negociación.

_ ¿Cuál es el problema?, ¿Qué desea usted y que desean los demás?, Esta pregunta sirve para identificar los principales intereses y necesidades en juego en el conflicto. Permite definir los distintos puntos que deberán ser tratados en la negociación.

_ ¿Cómo han intentado resolver el problema hasta ahora, y cuales fueron los resultados?, esto permitirá evaluar cuál es el estado del conflicto, si es pertinente negociar o no, y

qué no debería repetirse para evitar caer en errores del pasado.

Modos de abordar el manejo del conflicto



El sistema muestra cómo podemos recurrir a procesos de abordaje de conflictos que predominantemente focalicen en tres elementos: *poder, derecho e intereses*.

Podemos analizar los distintos tipos de abordaje al problema en función de que elijamos procedimientos basados en el poder (como la guerra, el bloqueo económico, el uso de la fuerza, la huelga), en el derecho (juicio, arbitraje) o en los intereses (negociación, colaborativa, mediación, conciliación, etc.).

Damos por supuesto, que no todos los conflictos se abordarán desde el punto de vista de la negociación o la mediación.

Un conflicto laboral, puede devenir en la declaración de una huelga (proceso haciendo uso de poder). Para abordar un ilícito como por ejemplo un homicidio, el ámbito será el de los derechos y se creará una causa penal que será dirimida por un juez en un tribunal.

Pero otro tipo de conflictos, por ejemplo el régimen de visitas a los hijos, luego de un divorcio, el pago de una deuda, una disputa entre vecinos por una medianera o un enfrentamiento entre un barrio y las autoridades municipales por la instalación de una plaza, podrán ser resueltos usando los métodos alternativos.

La idea es evaluar la mayor o menor eficacia de estos procedimientos para terminar con el conflicto, basándonos en 4 Criterios de selección:

- Costos de la transacción
- Satisfacción con el resultado
- Efecto en la relación
- Recurrencia del conflicto

La idea es que muchas veces, cuando elegimos un procedimiento sin análisis de las consecuencias, no logramos resolver el conflicto sino que lo escalamos o lo volvemos recurrente.

Por ejemplo, una persona indignada con su vecino puede decidir sin más trámite, recurrir a vías de hecho (violencia) o a enviar una carta documento.

No siempre ese procedimiento será el más eficaz, porque la escalada del conflicto terminará por generar más costos para su abordaje, dañará la relación involucrada, y la insatisfacción con el resultado podrá significar que el contrincante tome otra medida (por ejemplo, que contraataque, inicie nuevas denuncias, etc.)

Lo que la figura plantea es que no todos los conflictos se resuelven tomando en cuenta un método determinado.

Por lo general, dependiendo del estadio del conflicto, el comportamiento y actitud de las partes, se requerirán

distintos enfoques y abordajes, a sabiendas de la necesidad de saber cual es el momento adecuado para cada uno.

Solo si sabemos cual es el escenario deseable de llegada, podremos utilizar de forma adecuada el instrumental de la conflictividad ambiental.

Idealmente, los conflictos que se resuelven tomando en cuenta los intereses de las partes involucradas, tienen a ser mucho más efectivos y duraderos que aquellos que son consecuencia de una solución impuesta por un tercero.

De la Confrontación a la Negociación

En general cuando negociamos, lo que hacemos es tratar de convencer al otro que nuestra demanda es justa y por lo tanto atendible. Si bien negociamos todo el tiempo, no somos conscientes de que lo hacemos y por eso no somos expertos. La clave es concentrarse en la técnica de la negociación.

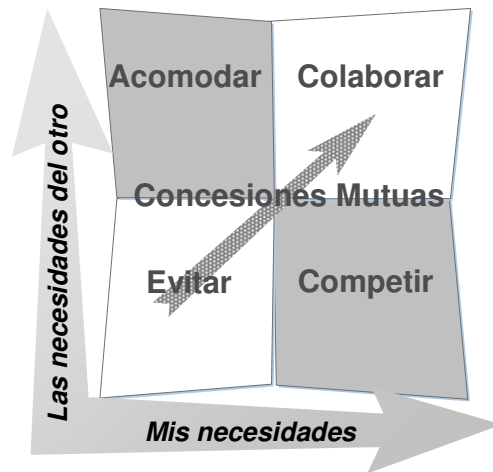
Podemos entender la negociación como un proceso de comunicación mediante el cual uno intenta satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos. Proponemos reemplazar la clásica visión de la negociación como una batalla verbal, por una en la que dos o más partes deben resolver un problema en común que se asienta en un desacuerdo. Esto implica entender la negociación como la **construcción compartida de soluciones**.

Estilos para afrontar los conflictos

Las personas tienen diversos estilos para resolver conflictos. Están aquellos que prefieren evitar el conflicto, aquellos que buscan alcanzar sus objetivos sin importarle la situación de su eventual contrincante, están los que privilegian el acuerdo a la satisfacción de sus intereses y

aquellos que buscan ganancias conjuntas. Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas. Es útil reflexionar cual es el estilo que predomina en nosotros.

Estilos de Negociar



Esta es una adaptación del modelo de Thomas y Killman de análisis de estilos de abordaje de conflicto.

Los estilos se diferencian en función que asignamos a las propias necesidades en relación a las necesidades de nuestras contrapartes.

Estilo Competitivo: "Mejor es ser lobo que oveja"

Las personas que se aproximan al conflicto de manera competitiva tienen un alto compromiso con sus intereses en la cuestión y no se preocupan por la relación con sus contrapartes. Para competir, estas personas toman una orientación de poder y utilizan cualquier tipo de poder que sea apropiado/conducente para "vencer al otro".

Estilo Adaptativo: "Al son que me tocan bailo"

Las personas que se acomodan, aunque no promueven sus intereses, buscan mostrarse colaborativos. Por lo general ponen las relaciones antes que todo y tratan de mantener la paz a cualquier costo. Abandonan sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de los demás. A menudo ceden durante el conflicto, reconocen sus errores y resignan sus intereses buscando preservar la relación con el otro. Las personas que se acomodan pueden ser desinteresadamente generosas o también obedecer las órdenes de otra persona aun cuando preferirían no hacerlo.

Estilo Evitativo: "¿Querellas? huye de ellas"

Las personas que evitan el conflicto por lo general no tienen interés en la cuestión en conflicto y no asignan valor a la

preservación de la relación con los demás. Para ello, pueden diplomáticamente hacerse a un lado y posponer el tratamiento del problema. Perciben el conflicto como una molestia que debe ser evitada.

Estilo Concesivo: "Entre lo suyo y lo mío siempre hay un punto en el medio"

Los que conceden están en un punto medio entre los que se acomodan y aquellos que compiten. A menudo sus soluciones incluyen "partir la diferencia" o hacer concesiones de lado y lado. Tratan de encontrar rápidamente soluciones a los conflictos, que sean mutuamente aceptables y que satisfagan parcialmente a ambas partes.

Estilo Colaborativo: "Una mano lava a la otra y las dos lavan la cara"

Los colaboradores hacen valer sus propios puntos de vista al mismo tiempo que escuchan los puntos de vista de los demás. Procuran trabajar con los demás para encontrar soluciones satisfactorias para todos. Las personas que utilizan este estilo a menudo reconocen que hay tensiones en las relaciones, pero desean trabajar para la superación del conflicto.

Negociación Posicional o Basada en Intereses

El conflicto presenta a las partes en una situación de oposición. Por lo general, una parte del conflicto quiere que algo cambie: una ley, una acción gubernamental, mientras que la otra parte se resiste a este cambio. También puede ser que ambas partes buscan obtener algo idéntico que no puede dividirse, como un puesto de mando, una parcela de tierra o el dinero. Las partes también pueden estar opuestas en las vías que hay que tomar para resolver una cuestión.

Juan: "Para llegar a Villa Domingo hay que tomar la ruta 10"

Pedro: "Nada de eso, el mejor camino a Villa Domingo es la ruta 64"

Por lo general, la lógica de la oposición propia del conflicto se lleva a la mesa de negociación. Cuando esto sucede tenemos una negociación posicional.

Allí los negociadores suelen adoptar **posiciones** que reflejan lo que cada uno de ellos considera la solución ideal al problema en cuestión y el escenario se convierte en una

batalla donde cada parte trata de forzar a la otra a aceptar su posición como la solución:

"éste conflicto se termina cuando acepten nuestras demandas".

Cada lado asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un acuerdo. El regateo y partir la diferencia es, entonces el método de la negociación basada en posiciones. La estrategia suele ser la de presentar posiciones extremas e ir concediendo lo menos posible.

En una negociación **basada en posiciones** las partes pueden llegar a mejorar sus ofertas en función de lo que creen que le interesa a la otra parte, aunque a menudo hacen uso de presiones y amenazas que buscan estimular el acuerdo de una de las partes so pena de castigo futuro.

Si la negociación continua sin resolverse y las diferencias no pueden ser zanjadas, las partes pueden apelar a la fuerza física y/o a la autoridad de un tercero para imponer su posición por encima del otro. Muchos de los acuerdos surgidos de negociaciones posicionales se cumplen solo si la penalización por no hacerlo es suficientemente grande.

La negociación por posiciones suele inducir a las partes a utilizar "trucos sucios" tales como:

- Jugar con los tiempos de la otra parte, postergando decisiones
- Menospreciar la posición del otro
- Mentir para sostener posiciones
- Ocultar informaciones para impedir que el otro la utilice en nuestra contra
- Extorsionar al otro para que acepte nuestras demandas

¿Cuáles son los riesgos de la negociación basada en posiciones?

- Ineficiencia: la negociación posicional lleva a las partes a invertir mucha energía en presionar al otro para que cambie de posición acepte las propias demandas, a menudo con resultados poco atractivos para ambas partes.
- Daño en la relación: el intercambio de presiones y la lucha de voluntades que este tipo de negociación genera, suele resentir la relación entre las partes al

confundir las personas con quien se negocia con el problema sobre el cual se negocia.

- **Insensatez.** La negociación posicional lleva a los negociadores a encerrarse en su propia postura. Esto genera una reducción en el intercambio de información que induce a acabar la negociación "partiendo la diferencia" y generar acuerdos insensatos.

La persona y el problema

El juego de la negociación se da en dos niveles. En el primero, la negociación trata el problema en cuestión: salario, despidos, falta de agua potable, contaminación, inseguridad, etc. El segundo nivel es el de las personas y la relación que tienen aquellos que están negociando. Una de las características básicas que tiene la negociación por posiciones es que los negociadores confunden a la persona con el problema. De esta forma tratan de resolver el problema, atacando al oponente o bien capitulando ante él.

- **El negociador duro**

El negociador duro entiende que los participantes son adversarios y no le importa preservar la relación con su contraparte o en todo caso, busca generar una relación de dominación sobre el otro. Este negociador desconfía del otro e intentará retener la mayor cantidad de información posible. El negociador duro buscará debilitar a su oponente e imponer su posición a toda costa. Su objetivo es la victoria. Es duro con la persona y con el problema.

- **El negociador blando**

El negociador blando se reconoce como una persona razonable que reconoce la importancia de la relación y busca preservarla a toda costa inclusive resignando sus propios intereses. En lugar de buscar la victoria, buscan acuerdos a partir de demostrarse amistoso cediendo para evitar enfrentamientos. Este estilo hace vulnerable a quien se enfrenta ante un jugador duro. Estos negociadores son blandos con la persona y con el problema.

- **El negociador eficaz**

El negociador eficaz cumple el primer mandamiento de la negociación colaborativa: "Separe a las personas del problema". **Debemos ser "duros con el problema y suaves con las personas"** Esto en los términos de la sabiduría

popular se ilustra con el refrán "Lo cortés no quita lo valiente". Ser duro con el problema y suave con las personas significa ser capaces de no perder nunca de vista nuestros intereses y promoverlos "valientemente", sin por esto faltar el respeto y dañar la relación con el otro. El negociador eficaz tiene la idea de que es posible que todas las partes involucradas logren satisfacer sus necesidades y de esta forma que todos ganen.

Existen técnicas para ganar eficacia en una negociación. El método de la **negociación colaborativa** nos permite desarrollar negociaciones productivas que puedan satisfacer nuestros intereses y preservar e incluso mejorar las relaciones con nuestras contrapartes. No sólo conseguiremos lo que queremos, sino que también la otra parte quedará satisfecha con el resultado, al ampliarse las opciones de solución mutua del problema en disputa.

3. Roles clave para una incidencia en políticas públicas

William Ury en su libro "Alcanzar la Paz" ² considera que existen tres oportunidades importantes para canalizar el impulso del conflicto y conducirlo hacia un cambio constructivo: **La prevención**, de un conflicto que se encuentra en estado latente. En segundo lugar, **la resolución**, si el mismo ya se encuentra manifiesto; y por último, **la contención**, si es que la escalada de la lucha no puede resolverse temporariamente. "De modo que el lema del tercer lado es el siguiente: Contener si es necesario, y resolver si es posible; lo mejor es prevenir."³

A continuación se mencionarán los diez roles que identifica William Ury que puede adoptar un tercer lado para obtener la paz de acuerdo al momento de evolución en que se encuentre el conflicto.

¿Por qué escala el conflicto?	Roles y Modos de transformar el conflicto
PREVENIR	
Necesidades Frustradas	1. El proveedor. Posibilita que la gente satisfaga sus necesidades.
Habilidades pobres	2. El Maestro. Enseñar habilidades para manejar el conflicto.
Relaciones Débiles	3. El constructor de puentes. Forjar relaciones a través de las líneas de conflicto.
RESOLVER	
Poder desigual	4. El equilibrador. Democratizar el poder.
Derechos en disputa	5. El árbitro. Determinar los derechos en disputa.
Intereses conflictivos	6. El Mediador. Conciliar los intereses en conflicto
Relaciones dañadas	7. El curador. Reparar las relaciones dañadas.
CONTENER	
Ninguna atención	8. El testigo. Prestar atención a la escalada.
Ninguna limitación	9. El juez de campo. Establecer límites a la lucha.
Ninguna protección	10. El guardián de la paz. Proporcionar protección.

² Ury, William; "Alcanzar la paz", Ed. Paidós; Buenos Aires, 2000.

³ Ury, William; "Alcanzar la paz"; Pág. 126

PREVENCIÓN

Cuando las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas gracias a los Proveedores; cuando tienen habilidades para manejar sus tensiones cotidianas gracias a los Maestros; y cuando cada uno conoce al otro, lo comprende y confía en él, gracias a los constructores de puentes, los conflictos destructivos se reducen en cantidad e intensidad.

1. El Proveedor: Posibilita que la gente satisfaga sus necesidades.

Sean cuales fueren las cuestiones que se discuten en la superficie, por lo general la causa subyacente del conflicto reside en la insatisfacción de necesidades humanas básicas. Entre las necesidades humanas básicas se encuentra la comida (y otros elementos indispensables para la vida), así como la seguridad, identidad y libertad. Cada una provee una forma de satisfacción: económica, física, cultural y política. En términos más sencillos, toda persona quiere bienestar, seguridad, respeto y libertad. Si nosotros, como terceros, podemos ayudar a encarar estas cuatro necesidades, evitaremos muchos conflictos destructivos.

2. El Maestro: Enseñar habilidades para manejar el conflicto.

En muchas ocasiones las personas encuentran dificultades para manejar sus relaciones con otros porque no cuentan con mecanismos para resolver sus problemas. Quieren resolverlo, pero no saben cómo. Ayudando a la gente a adquirir nuevos valores, perspectivas y habilidades, los maestros pueden mostrarle un modo mejor de manejar las diferencias. Por ejemplo, deslegitimando la violencia, enseñando tolerancia (lo que no significa estar de acuerdo con el otro, ni ser indiferente frente a la injusticia, sino mostrar respeto por otras ideas.), enseñar la resolución conjunta de los problemas (para evitar su intensificación hasta que se conviertan en conflictos dañinos y violencia.), entre otros.

3. El Constructor de puentes: Forjar relaciones a través de las líneas de conflicto.

La construcción de buenas relaciones suele influir en mejorar las capacidades de negociación y búsqueda de consensos. El constructor de puentes apunta en este sentido, a crear vínculos transversales, a desarrollar proyectos en conjunto; a promover el diálogo genuino.

"Nada hace que los conflictos se instalen más rápidamente que la ausencia de comunicación, confianza y relaciones." El diálogo no pretende convencer a los otros ni llegar a un acuerdo, sino promover la comprensión mutua y establecer relaciones que impidan la escalada de violencia. Es decir, que proporciona un clima seguro en el cual las personas puedan hablar abierta y profundamente sobre sus diferencias, y quizás descubrir sus puntos de vista comunes subyacentes.

RESOLVER

Una vez que el conflicto ya se encuentra manifiesto, el tercer lado puede realizar un aporte esencial a su resolución, ya sea que se trate de un conflicto de intereses, de derechos, o de relaciones de poder. En este sentido, como Mediador, puede ayudar a conciliar los intereses de las partes. Como Arbitro, puede determinar los derechos de cada una. Como Equilibrador, podemos ayudar a equilibrar poder. Y por último, como Curadores, puede contribuir a reparar las relaciones dañadas.

4. El Equilibrador: Democratizar el poder

Un conflicto se produce siempre en el contexto más amplio de una relación de poder. El desequilibrio de poder a menudo

conduce al abuso y la injusticia. Los fuertes se niegan a negociar con los débiles, o a someter la disputa a la mediación o el arbitraje. En este punto, puede realizar su aporte el Equilibrador al intentar fortalecer a los débiles y no representados, para que puedan negociar una relación justa y mutuamente satisfactoria, por ejemplo, ayudando a llevar al más poderoso a sentarse a la mesa de negociaciones.

5. El Arbitro: Determinar los derechos en disputa.

En caso de que la mediación no sea apropiada, el tercer lado puede desempeñar el rol de árbitro. El proceso judicial constituye una alternativa a la resolución violenta de conflictos. Sin embargo, dicho proceso no siempre exige la intervención del Estado; para ponerlo en marcha basta el consentimiento de las partes. Ellas pueden acordar de antemano que aceptaran la decisión vinculante de un tercero que ha sido objeto de una selección compartida, en el que se confía, y ante quién se expone el caso.

6. El Mediador: Conciliar los intereses en conflicto.

El Mediador no pretende determinar quién tiene razón y quién está equivocado, sino que trata de alcanzar el núcleo de la disputa y resolverla. Ese núcleo está en los intereses

de cada lado, es decir, en sus necesidades, preocupaciones, deseos, temores y aspiraciones. Habiendo logrado sortear el primer gran obstáculo de que las partes en conflicto se reúnan en el mismo lugar a dialogar, el Mediador tiene la función de facilitar la comunicación, es decir, ayudar a cada parte a comprender lo que la otra realmente pide o dice. Posteriormente, su rol consistirá en ayudar a las partes a generar opciones creativas para lograr el acuerdo. La meta es lograr alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio.

7. **El Curador.** Reparar las relaciones dañadas.

En el núcleo de muchos conflictos hay emociones: cólera, miedo, humillación, inseguridad y aflicción. Las heridas pueden ser profundas. Incluso cuando un conflicto parece resuelto después de un proceso de mediación, arbitraje o votación, es posible que las heridas subsistan y, junto con ellas, el peligro de recurrencia. Un conflicto no se puede considerar totalmente resuelto hasta que haya comenzado a sanar la relación dañada.

CONTENCIÓN

A veces la Prevención y Resolución no bastan para detener la escalada de un conflicto. En estas circunstancias el desafío

para el tercer lado consiste en contener la lucha de poder de modo que, nuevamente, las partes puedan ser llevadas a la mesa de negociación. Como miembros del tercer lado podemos contener el conflicto desempeñando tres roles sucesivos, que implican cada vez más intervención: como Testigos, como Jueces de Campo, y como Guardianes de la Paz.

8. **El Testigo:** Prestar atención a la escalada.

El conflicto destructivo no estalla de pronto, sino que va intensificándose a través de diferentes etapas que van desde la tensión hasta la violencia, pasando por la disputa abierta. Si somos cuidadosos podemos percibir las señales de advertencia. De todos modos, percibir las señales de alerta no basta; debe existir una acción a tiempo. Como testigos, no tenemos porqué limitarnos a observar, podemos hablar para persuadir a las partes que dejen de pelear, como así también saber pedir ayuda a tiempo.

9. **El juez de Campo.** Establecer límites a la lucha

Si la gente pelea, en el momento en que lo hace, es importante reducir el daño. Esta es la función del Juez de Campo, que pone límites a la lucha. Por ejemplo, durante la Guerra Fría, los EE.UU. y la Unión Soviética elaboraron un

código de conducta para sostener sus conflictos periódicos en el planeta. La regla número uno era no emplear armas nucleares, ni siquiera contra terceros.

10. **El Guardián de la paz.** Proporcionar protección.

Cuando se violan las reglas y los límites establecidos para la lucha, la comunidad debe tomar medidas mínimas que puedan forzar el cese del conflicto dañino. No necesariamente el Guardián de la Paz debe ser un especialista, como la policía y las fuerzas de paz de las Naciones Unidas. Esta es una función comunitaria para cuyo desempeño se puede apelar a cualquiera. Interponerse es quizás la medida más obvia que puede adoptar un Guardián de la Paz para detener un conflicto en escalada. Pero también se puede buscar la forma de imponer la paz o desactivar la violencia antes de que estalle. De cualquier manera, la tarea de los Guardianes de la Paz consiste en contener los conflictos, impedir que se intensifiquen hasta llegar a la zona de la violencia, y hacer posible su resolución pacífica.

4 ¿Qué son los procesos colaborativos?

Para generar un proceso de incidencia en políticas públicas efectiva se requiere la construcción de coaliciones de actores diversos, cohesionadas, coordinadas y robustas. Para lograrlo es fundamental diseñarlo e implementarlo a través del dialogo de forma incluyente y democrática. Es por esto que proponemos la metodología de los procesos colaborativos para que este diseño e implementación por ser fruto del dialogó permita la construcción de consenso requerida para su efectividad y sostenibilidad.

Los Procesos Colaborativos son aquellos que convocan a individuos y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre un problema para trabajar junto con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador) en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en construir consenso.

Son herramientas que se usan para lograr que personas que tienen distintas perspectivas sobre una situación o confrontan intereses diferentes, se "pongan de acuerdo" de manera participativa en una estrategia de acción comun.

Definiciones

Hay algunos términos que son importantes para explicar los procesos colaborativos. No son parte del lenguaje cotidiano, por ellos consideramos útil aclarar definiciones que han sido desarrolladas en las últimas dos décadas. Todavía no hay un acuerdo completo entre los profesionales de resolución de disputas acerca de cómo deben ser definidos; por eso también indicamos donde radican algunos desacuerdos.

Facilitación *(una forma de ayudar a los grupos a trabajar juntos en sus reuniones)*

La facilitación es una habilidad de administrar reuniones de manera productiva. Cuando hay varias personas involucradas, sobre todo si no se conocen o si tienen desacuerdos agudos, es difícil mantener la secuencia hablar-escuchar-decidir. A medida que las partes discuten sus puntos de vista, el facilitador les recuerda las reglas del diálogo que han consensuado e interviene para hacerlas cumplir

Mediación *(una forma de ayudar a las partes a lidiar con desacuerdos fuertes)*

La mediación es un proceso donde un tercero imparcial llamado mediador asiste a las partes a resolver una disputa o un conflicto con un acuerdo que contemple los intereses prioritarios de todas ellas. El proceso se basa en la dinámica de la colaboración y tiene reglas a las cuales los participantes aceptan someterse, pero, a diferencia de otros procesos como el "arbitraje", el mediador no tiene poder de decidir por las partes.

Construcción de consensos *(un proceso de búsqueda de acuerdos)*

La construcción de consensos es un proceso de búsqueda de acuerdos entre grupos con diversos intereses. Incorpora un esfuerzo de buena fe para alcanzar los intereses de todos los participantes. El consenso no es lo mismo que la unanimidad ni tampoco un acuerdo por mayoría de votos. El consenso se logra cuando todas las partes están de acuerdo en que pueden aceptar un a propuesta luego de haber hecho el esfuerzo para atender los intereses prioritarios de todas las partes involucradas. Es un proceso colaborativo, con reglas de juego claras. Un proceso colaborativo es un proceso de construcción de consenso. A diferencia de la mediación, donde generalmente se hace referencia a dos

partes, la construcción de consenso involucra múltiples actores y múltiples cuestiones a decidir.

¿En qué situaciones se pueden usar los procesos colaborativos?

Pueden ser usados en situaciones muy diferentes. Por ejemplo:

- Puede tratarse de varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común.
- Puede tratarse de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución.

¿Quién puede convocar un proceso colaborativo?

Un proceso colaborativo puede ser convocado por distintas personas según cuál sea el objetivo:

- Si el objetivo es lograr un acuerdo en un conflicto determinado, quien debe convocar el proceso es quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión.
- Si el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto,

puede convocar el proceso cualquiera que tenga capacidad de involucrar a los demás en el proceso.

¿Quién puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?

Convocar no es lo mismo que diseñar o que conducir.

Convocar significa iniciar el proceso e invitar a los interesados a participar.

Diseñar significa armar una serie de pasos posibles para alcanzar la meta propuesta.

Conducir implica llevar a la práctica el diseño realizado.

Por eso, si bien es posible que el **convocante** también sea quien lo **conduce**, se suele recurrir a la figura de un **facilitador** o un equipo de facilitadores que pueda ser percibida como "imparcial" para diseñar y conducir el proceso. Esto es particularmente importante en casos muy conflictivos.

Facilitar, literalmente, **quiere decir "hacer más fácil"**. El facilitador de una reunión hace "más fácil" el trabajo de un grupo, al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo.

En muchas circunstancias el término mediador y facilitador se usan como sinónimos por lo que a continuación hacemos referencia específica a las diferencias entre Mediadores y Facilitadores

¿Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?

Quien convoque un proceso colaborativo necesita definir desde el primer momento, entre otras cosas:

- ⇒ ¿Cuál es el objetivo? (qué se quiere lograr)
- ⇒ ¿Quiénes deberían participar?
- ⇒ ¿Qué actividades y etapas vamos a transitar para alcanzar el objetivo propuesto?
- ⇒ ¿Cuáles serán las reglas del trabajo en conjunto?
- ⇒ ¿Cómo deben organizarse internamente los actores para trabajar juntos?
- ⇒ ¿Qué recursos serán necesarios?

Estos aspectos integran lo que se denomina "Diseño de un proceso colaborativo".

¿Por qué es importante diseñar y planificar el proceso?

Por lo general, las personas tienden a discutir sobre el problema que las afecta sin pensar previamente cómo pueden hacer para que la discusión sobre este problema sea constructiva y eficiente. Casi nunca acuerdan reglas para discutir y lo hacen en forma muy desordenada y poco productiva.

Entonces, es muy importante que alguien se ocupe de diseñar y planificar el proceso, y que ayude a definir cuáles van a ser las reglas de discusión y conversación sobre el problema que afecta a todos.

También, el diseño de un proceso brinda una "*hoja de ruta*" que permite ir evaluando los logros del proceso a medida que avanza ("*saber donde estamos parados*") y para ir corrigiendo el rumbo según sea necesario.

¿Cuáles son las etapas de un Proceso de Planificación Colaborativa?

Hay distintos modos de llevar adelante un proceso colaborativo. La Fundación Cambio Democrático utiliza el

modelo de la "Planificación Colaborativa", que divide a todo proceso colaborativo en 4 etapas:

1. *Evaluación Inicial de la Situación*
2. *Diseño del Proceso: Estrategia y Plan*
3. *Conducción del Proceso*
4. *Monitoreo de los Resultados alcanzados*

