

Unidad 3 Transformación del conflicto

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.



InWEnt
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Capacity Building International, Germany
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Fon +49 228 4460-0
Fax +49 228 4460-1766
www.inwent.org



Por encargo de
Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

gtz

inWEnt
Capacity Building International
Germany



Unidad 3

Transformación del conflicto



Tito Antonio López Aparicio

Consultor, moderador, docente y facilitador presencial desde 1990, alumni de InWEnt (DSE 1995), tele facilitador virtual de campo latino y gc21 desde el 2000. Abogado, asesor de la Iglesia Católica en Bolivia, con experiencia de trabajo en desarrollo social y gestión de recursos humanos. Entrenador en manejo constructivo de conflictos (InWEnt), teletutor, asesor, facilitador con enfoque participativo y miembro de equipos multidisciplinarios en trabajos de asesoría en conflictos, efectividad personal y desarrollo organizacional.

Los contenidos de estos materiales se han enriquecido gracias a los significativos aportes de importantes actores involucrados al tema conflictos. Debemos subrayar que su contribución ha resultado valiosa para la concreción de esta publicación.

© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH

Capacity Building International, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

Fon +49 228 4460 - 0

Fax +49 228 4460 - 1766

www.inwent.org

División 2.04

Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas

Directora de Programas

Ingrid Rösner

Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt

Directora Regional Países Andinos

Brigitta Villaronga Walker

Coordinadora de Programas

Caterina Jochmann

Consultora Técnica de Programas

Yenny Melgar Hermoza

descentralizacion@inwent.org.pe

www.inwent.org.pe

Experto temático: Tito López

Responsable de producción: Yenny Melgar Hermoza

Cuidado de edición: Ricardo Carrera Salazar

Perú, setiembre 2008

Presentación

Con un marco conceptual básico (unidad 1), identificados los conceptos y las herramientas más utilizadas para analizar los conflictos (Unidad 2), corresponde definir los Enfoques, las Estrategias, los Métodos y las Actividades para intervenir o participar en la transformación constructiva o positiva de los conflictos (Unidad 3).

En este módulo no pretendemos establecer una dinámica lineal para el manejo constructivo y la transformación de los conflictos, se trata de seguir un hilo conductor que relaciona de manera interdependiente cada uno de temas

En una situación conflictiva no existen límites establecidos de manera nítida y definitiva entre el análisis del conflicto y la participación o intervención en la transformación constructiva y pacífica, porque no son situaciones secuenciales, lógicas directas o etapas consecutivas.

La participación o intervención en una situación conflictiva no siempre es el resultado de un análisis previo, aunque así se recomiende desde la teoría del conflicto, porque en

muchos casos, sea como partes o actores primarios o directos, o como actores secundarios o terceras partes, aparecemos involucrados, complicados o actuando en una situación conflictiva sin previo análisis. Por eso es importante habituarnos al constante análisis, reflexión, acción como ciclo abierto y permanente de aprendizaje y cambio

Si logramos elegir las respuestas, actitudes, conductas o acciones individuales y/o colectivas ante una situación conflictiva, de manera independiente de los estímulos e incentivos presentes en esa situación conflictiva concreta, la posibilidad de lograr los resultados, efectos e impactos deseados por nuestra participación, será probablemente posible y viable. Pero.... ¿cómo prepararnos o comprometernos para una participación constructiva, dialogante y pacífica ante una situación conflictiva? Los contenidos del interesante módulo 3 nos invitan y provocan para la reflexión y posible respuesta a la interrogante planteada.

Introducción

Una vez que la etapa de comprensión y análisis del conflicto se considera suficiente porque formalmente no finaliza, o porque es necesario pasar a la otra fase de participación activa en la búsqueda de caminos constructivos para manejar el conflicto, puede diseñarse una intervención que permita manejar el conflicto y no que el conflicto nos maneje.

Esta sección del manual se centrará en los procesos para **desarrollar una estrategia de manejo para la transformación constructiva del conflicto**, comenzando por el diseño de la estrategia, siguiendo por la elección de los métodos apropiados y definiendo las actividades de intervención más adecuada.

Al hacerlo, esta sección le hará conocer diferentes métodos, técnicas, roles y habilidades para la intervención en conflictos; los principios y las etapas que resultan necesarios seguir para emprender un proceso constructivo y para alcanzar un resultado positivo. Específicamente, este módulo abordará las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos desarrollar una estrategia o método de intervención apropiado? ¿En qué se diferencian los métodos alternativos de solución de conflictos - MASC- existentes? ¿Qué tipo de habilidades requiere cada uno?

Estrategias de intervención

A través de los años, un número de estrategias de manejo constructivo para la transformación de conflictos han evolucionado. Diferentes estrategias son empleadas para gestionar y transformar los conflictos a todos los niveles de la interacción social. Las estrategias pueden abarcar diferentes métodos, técnicas, actividades y herramientas para alcanzar un cierto objetivo, eso es, *transformar el conflicto*.

Diseñando estrategias de intervención

En la práctica, la forma más apropiada de acercarse a un conflicto en particular variará de acuerdo al nivel en el que ocurra, al poder o a los recursos que se tengan, a la complejidad del problema, a la perspectiva en relación al futuro, al impulso de los sentimientos y a la fuerza de la personalidad, para citar algunos de los aspectos clave que se mezclan o identifican

intencionalmente con distintos métodos, técnicas y herramientas.

La estrategia es el camino pensado, intencionado y con fines definidos. Es la vía para conseguir o alcanzar un fin concreto. La estrategia es una construcción o planificación que contiene fines u objetivos clara e intencionalmente definidos para lo que combina métodos, roles actividades y herramientas o instrumentos.

Las estrategias que proponemos en la presente publicación se apartan del uso de la fuerza, del litigio judicial y la intervención armada, estrategias aunque sean las más usuales no son compatibles con el enfoque de manejo constructivo para la transformación del conflicto.

Especial atención deben merecer nuevas estrategias o combinación de métodos y actividades como ser:

- La defensa de un cierto derecho y actividades de lobby.
- La negociación, facilitación, mediación, conciliación y arbitraje.
- Marchas por la paz.
- Organización de campañas.
- Trabajo en red y otras innovaciones para la transformación pacífica y constructiva de los conflictos.

Las estrategias pueden ser diseñadas con una intención clara y definida de influir a un determinado público meta o enfocar a destinatarios concretos. Por la intención de influir, las estrategias de intervención pueden ser subdivididas en dos categorías o enfoques diferentes:

- Estrategias enfocadas a **influir la opinión pública en general**, específicamente cuando se focaliza la atención y acción en la sociedad o grupo social en la cual se ubica el conflicto buscando generar opinión favorable para avanzar en la transformación del conflicto.
- Estrategias basadas en la **directa interacción con los actores**, que buscan específicamente influir y lograr que las partes o actores directa o indirectamente afectadas positiva o negativamente con el conflicto, se convenzan y caminen por las sendas del diálogo constructivo para avanzar en la transformación del conflicto.

Actividades para la intervención en conflictos

Insistimos en que las estrategias son construcciones o definiciones intencionadas que combinan actividades, métodos, y roles, por lo que no es posible identificar de manera definitiva una estrategia o varias como las definitivas, sino que cada estrategia debe ser resultado del análisis más o menos estructurado, sea de las partes o de terceros, por lo menos en relación directa al conflicto, sus temas y problemas, su proceso y su contexto.

A continuación le presentamos una descripción de algunas de las acciones o actividades que pueden conformar la base de varias estrategias de participación para el manejo constructivo y la transformación del conflicto.

Educación pedagógica o cultura para la paz

Esta acción puede tomar formas múltiples. Puede llevarse a cabo desde la escuela primaria hasta el nivel universitario, pero también puede tener lugar fuera de las instituciones formales a través de seminarios, cursos o talleres, en comunidades, empresas y todo tipo de organizaciones. El objetivo de la educación para la paz siempre es el mismo: aprender a vivir juntos en paz. Algunos elementos importantes para concretar este camino son aprender a respetar al otro, a dialogar y a encontrar mejores formas de manejar el conflicto desde el nivel comunitario y el interno. De hecho, los módulos de este manual son un ejemplo de materiales de educación para la paz, aunque se centre en el tema específico de capacidades para el análisis y el manejo constructivo del conflicto.

Los programas de formación ciudadana son también ejemplos de educación para la paz y en las grandes ciudades de América Latina se implementan estos apoyados por los gobiernos locales, municipios, organizaciones no gubernamentales, iglesias, y otros actores que centran sus esfuerzos en la formación de una cultura de paz.

Las acciones de educación, pedagogía o cultura para la paz logran resultados a mediano y largo plazo porque contribuyen a la construcción de ciudadanía, y sobre todo se reflejan en las actitudes, conductas o comportamientos individuales y colectivos que previenen los conflictos destructivos.

Sería muy interesante incorporar en la currícula o programas educativos de las escuelas los elementos esenciales de la cultura, pedagogía o educación para la paz, por ejemplo contenidos relacionados con los valores democráticos, la participación ciudadana, el control social, los deberes y derechos de los ciudadanos en los municipios, etc., porque a largo plazo solamente ciudadanos pacíficos que internalizaron los valores de la paz contribuirán efectivamente en la realización de la cultura de la paz.

Campañas

Realizar una campaña en situaciones de conflicto es un proceso que identifica problemas-problema e intenta que los que toman las decisiones y la opinión pública dirijan su atención hacia ellos. Una campaña permite a las personas hacer presión pública sobre individuos e instituciones para lograr un cambio. Entre otros usos, las campañas han sido usadas para promover legislación, cambiar actitudes, promover la revisión de un fallo judicial y hacer que una persona no deseada abandone el poder. Las campañas pueden ser utilizadas a nivel local, nacional, regional e internacional.

Un ejemplo es la campaña de recolección de firmas para solicitar la realización de un referéndum sobre el proceso autonómico en Bolivia. El Comité Cívico Pro Santa Cruz que aglutina a las organizaciones de la sociedad civil del departamento realizó una campaña de recolección de firmas llegando a obtener la suma de 500,000 para luego presentarlas al Congreso de la República de Bolivia. Con esta iniciativa ciudadana de logró que se apruebe una ley que viabilice la realización del referéndum o consulta ciudadana sobre si la población está de acuerdo o no con incorporar el régimen de autonomías departamentales en el país. Este polémico tema se canalizó pacíficamente con esta salida legal y democrática. Así, el 2 de julio de 2006 se realizó este referéndum nacional que tuvo su base en una campaña efectiva.

Acción no violenta o acción sin daño

Está basada en el principio de «no-violencia» que es tanto una teoría como una estrategia para lograr el cambio social, político y económico. Las teorías de no violencia comienzan por examinar el poder y rechazan la presunción de que el poder proviene de la violencia y puede ser controlado sólo con más violencia. La no violencia propone que el poder proviene de la cooperación, ya sea voluntaria o como resultado de la coerción. Un cambio en la relación de poder ocurre cuando se niega o se anula la cooperación. Una acción no violenta podría encontrarse en algunas de las siguientes actividades: huelgas, manifestaciones, boicots económicos, negarse a servir en el ejército y no reconocer a los funcionarios públicos. Lo que tienen en común las acciones no violentas es que sólo funcionan si muchas personas las usan al mismo tiempo, ya que la base de su fuerza estriba no en la fuerza superior sino en el poder del número de personas.

Un ejemplo de una acción no violenta fue la movilización del 1 de mayo de 2006 en las principales ciudades de Estados Unidos de Norte América con el objetivo de presionar al Congreso para que considere y apruebe una política de migración mas humana.

El 1 de mayo es un día laboral en Estados Unidos. En esa fecha, mientras se celebraba en la gran mayoría de los países del mundo el Día Internacional del Trabajo, varios cientos de miles de personas no asistieron a sus labores y salieron a marchar pacíficamente por las calles de las principales ciudades de ese país. Entre los manifestantes había personalidades del cine que se solidarizaron con la petición para que se apruebe una política migratoria que considere la contribución positiva de los emigrantes y se posibilite su inserción legal en la sociedad americana.

La gran movilización de emigrantes fue un suceso extraordinario en un país en el que la opinión pública tiene poder real frente al gobierno. La movilización pacífica, en opinión de los analistas, puso en vigencia la temática de la emigración y obligó a los gobernantes a que tomen en cuenta la fuerza del reclamo.

Para que las acciones no violentas sean acción sin daño, debe evitarse que perjudiquen o dañen a terceros o a la ciudadanía que no tiene relación directa con el conflicto. Los paros obligados a ciudades enteras, como sucede en Bolivia, especialmente en Santa Cruz de la Sierra, no pueden asumirse como ejemplos de acciones no violentas, porque el paro ya no es voluntario o ejercido libremente, sino que se obliga mediante coerción y violencia a parar, coartando de esa manera el derecho a la libre locomoción o libre tránsito de las personas porque hay bloqueo de las vías, pinchazos a las llantas o neumáticos de los vehículos y otras medidas de amedrentamiento a la población. Lamentablemente muchas de las acciones y medidas que inadecuadamente se denominan pacíficas no lo son porque son acciones con daño que generan nuevos conflictos y dividen a la opinión pública.

Las acciones no violentas deben respetar los derechos de la ciudadanía porque aunque la lucha sea legítima y justa, no se justifica que con ese noble fin se limite derechos de la ciudadanía.

Cultura y realizaciones artísticas

El arte y otras formas artísticas permiten a las personas expresar su identidad cultural. A través de ellas, pueden explicar cómo se sienten sobre su situación. Esto las convierte en herramientas muy poderosas para la transformación de conflictos. Las expresiones culturales tocan las emociones de las personas. Usarlas en un proceso de conflictos puede tener un impacto positivo ya que promueven el entendimiento mutuo y ponen el énfasis en problemas compartidos. Sin embargo, pueden tener también efectos negativos si refuerzan los prejuicios existentes.

Una manera importante de usar herramientas culturales es estimular el diálogo sobre las desigualdades y la exclusión. Las obras de teatro, la música y las películas, pueden ser formas eficaces de animar a las personas a pensar sobre estas cuestiones. Por ejemplo, presenciar la obra «Julio César» de Shakespeare puede estimular a la reflexión sobre la naturaleza del poder político.

Los dramaturgos, con frecuencia, han utilizado este poder deliberadamente para influenciar a la opinión pública. A veces han sido tan exitosos que su trabajo se ha visto atacado por las autoridades, temerosas de la agitación social que sus obras puedan producir. Un ejemplo de esto es el teatro popular o teatro callejero que se practica en la mayoría de las grandes ciudades de América Latina.

La música es otro ejemplo de expresión cultural que se utiliza como herramienta para estimular la reflexión sobre las grandes y estructurales causas y efectos de los conflictos, de la paz y de la guerra. Hombres y mujeres, individual y colectivamente, cantantes y autores como Mercedes Sosa, Inti Illimani, Pablo Milanés, Luis Rico, Horacio Guarani, solo para citar algunos nombres, son artistas que cultivan expresiones culturales que influyen en la opinión pública a través de este arte.

Periodismo

Muchos defensores de la transformación de conflictos están convencidos que los periodistas juegan un rol fundamental en apaciguar las tensiones y forjar la paz. Muchos representantes de los medios de comunicación se oponen a convertirse en actores de los acontecimientos que tienen que cubrir. Este hecho es positivo pero debe lograrse que se comprometan con la causa de la prevención de conflictos. Algunos ejemplos de las formas en las cuales se puede intervenir en un conflicto a través de los medios son: hacer fotografías, escribir para un periódico, la televisión y emisiones de radio pero cuidando que no se exalten o realicen apologías de delitos con la intención de aumentar el rating o audiencia para el medio.

Ejemplo: Radio Ijambo

La radio es uno de los medios de comunicación más accesibles en la región de los Grandes Lagos en África. Así, las partes en conflicto usan con frecuencia este medio para difundir sus ideas. Search for Common Ground en Burundi y Producciones Common Ground, establecieron la primera radio independiente de Burundi, Studio Ijambo, en mayo de 1995. Este era un momento en donde el odio se transmitía por muchas emisoras, promoviendo el miedo y la desconfianza. Estos hechos habían incentivado la masacre de cientos de miles en la vecina Ruanda. En la capital de Burundi, dos periodistas, un Hutu y un

Tutsi comenzaron a hacer programas radiales. El propósito de la radio Ijambo, dice uno de los periodistas, es tratar de ser lo más objetivo posible y encontrar las cosas positivas que suceden en el país, hablar de ellas y hacer que los políticos hablen de ello en la radio.

Studio Ijambo llega a 12 millones de personas aproximadamente en toda la región de los Grandes Lagos. Ha ganado una reputación de ecuanimidad y produce informes responsablemente. Sus emisiones son utilizadas con regularidad por otras agencias de noticias como Reuters, la BBC y la Voz de América. También Studio Ijambo es reconocida por jugar un rol clave en la descentralización de los medios en Burundi y por construir capacidades locales para la cobertura de noticias.

En América Latina, en especial en la región andina, existen radioemisoras educativas asociadas a la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER), con sede en Quito, Ecuador. Son emisoras radiales que tienen por misión la educación de los sectores populares con programas de alfabetización y de difusión de los derechos humanos, además de la canalización de los reclamos de los más pobres. Las radios asociadas a ALER difunden programas de educación para la paz, de concertación, de construcción de consensos, de participación popular y ciudadana, de control social, entre otras acciones que permiten un diálogo y acercamiento entre los gobiernos en sus distintos niveles y la población mayoritariamente pobre.

Negociación

La negociación es un proceso por el cual las partes en conflicto buscan un acuerdo o intentan resolver el conflicto entre ellas. Es un proceso de comunicación directa entre las partes en conflicto, sin la presencia de una tercera parte como facilitadora, mediadora o conciliadora, en un esfuerzo por alcanzar un arreglo aceptable para ambos. El pacto a veces significa un proceso muy formal como las negociaciones entre un sindicato y los representantes de la gerencia. También puede referirse al proceso informal a través del cual se toman decisiones diarias, como por ejemplo, la negociación de algún asunto entre miembros de una familia.

En muchos de los ámbitos de la vida social se presenta la negociación de manera genérica, formal e informal, como procesos simples y complejos, cortos y largos. La negociación es también un acto cotidiano de intercambio, de transacción, de reciprocidad y abarca todas las dimensiones sociales de la vida. Es un mecanismo natural de canalización y transformación de los conflictos. Por eso es importante ser, ante todo, un buen negociador.

Estrategias y actividades

Las estrategias y actividades para transformar los conflictos pueden funcionar a través de diferentes enfoques.

Las actividades y enfoques tienen diversos efectos en diferentes entornos sociales y situaciones de conflicto.

Las campañas y el periodismo son formas muy efectivas de acercarse a sociedades donde los medios están bien establecidos y tienen gran impacto en las personas, como en los Estados Unidos o en el resto del mundo occidental. El teatro puede por otro lado, funcionar si es implementado en comunidades pastoriles y en sociedades agrícolas donde la mayoría de las personas tienen acceso limitado a los medios masivos de comunicación.

Los esfuerzos para la defensa de una cuestión o lobby son estrategias utilizadas mayormente a un nivel político alto. Esto sucede cuando se necesita influenciar la opinión de los políticos sobre un conflicto o un problema. Las organizaciones que se comprometen con actividades de este tipo deberían tener un estatus bien establecido y un record de seguimiento político.

En este sentido, es de gran importancia pensar cuidadosamente qué enfoque y qué estrategia de intervención en el conflicto es más apropiada para una situación dada. Esto significa hacernos diferentes preguntas antes de decidir sobre una estrategia de intervención.

Como aprendimos, es importante hacer una división de enfoques o categoría de estrategias de acuerdo a las partes que se busca influenciar y en qué forma.

Dos preguntas importantes que debe hacerse antes de diseñar su estrategia de intervención son:

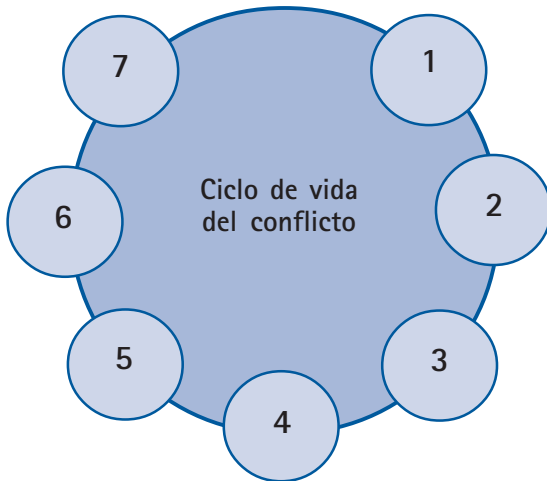
- ¿En qué nivel quiere influenciar a las personas?
- ¿A quién quiere influenciar?

Enfoques a la intervención en el conflicto

Las estrategias de intervención y las actividades explicadas en los párrafos precedentes pueden aplicarse a diferentes etapas de un conflicto. Como los conflictos son fenómenos sociales muy complejos y de múltiples dimensiones, pueden evolucionar en diferentes etapas, a través del llamado **ciclo de vida del conflicto**.

Estas etapas se relacionan a las etapas ya presentadas en la progresión del ciclo de un conflicto comunitario, en donde se enfocó desde el problema hasta la crisis.

El **ciclo de vida del conflicto** que presentamos a continuación se centra en la acción para intervenir en su transformación, mientras que el anterior ciclo del conflicto se enfocó en cómo los conflictos crecen y escalan en su progresión destructiva o negativa.



1. Fase de formación

Aquí el conflicto se desarrolla desde lo latente hasta manifestarse en la confrontación directa.

2. Escalada

Tiene lugar cuando los mecanismos institucionalizados ya no pueden responder constructivamente y las partes en conflicto manifiestan hostilidad abierta.

3. Resistencia

Es la etapa de guerra abierta cuando el conflicto se vuelve prolongado e intratable.

4. Fase de mejora

Se alcanza con frecuencia cuando el conflicto ha entrado en una situación en la cual las contiendas (especialmente los conflictos armados) se vuelven simplemente demasiado costosas en recursos y vidas humanas. Los ceses de fuego o pausas, cuartos intermedios, o treguas en esta etapa, suelen romperse ya que las partes los usan para ganarle al oponente. Puede alcanzarse esta etapa varias veces cayendo nuevamente en la fase de resistencia hasta que las primeras negociaciones (o prenegociaciones) tengan éxito.

5. Acuerdo y resolución

En esta fase las partes comienzan a cambiar su comportamiento y actitudes, mientras que el impacto a nivel psicológico aún no es abordado. Normalmente, el acuerdo sólo implica un convenio en ciertos aspectos del conflicto, porque considera intereses más que necesidades subyacentes. Si se permanece en esta etapa, estas acciones pueden volverse una situación de conflicto latente donde un nuevo ciclo de violencia puede ocurrir. La resolución de conflictos es un resultado más

abarcador en donde las necesidades subyacentes y las causas son tomadas en cuenta de manera satisfactoria.

6. Reconstrucción y reconciliación

Dos de los componentes más importantes de la etapa de post-acuerdo son la reconstrucción y la reconciliación. La reconstrucción puede ser física, económica, política y social, mientras que la reconciliación describe el proceso de reconstitución de las relaciones entre las personas y el medio ambiente. Este difícil proceso o visión de reconciliación tiene tres áreas de enfoque: el pasado, el presente, el futuro.

Hay una gran necesidad de llorar por las heridas del pasado en el presente, para que sea posible desarrollar una visión compartida del futuro. La reconstrucción y la reconciliación describen una necesidad común de reparar los daños y todo lo malo que se ha infligido en las vidas de las personas. Este proceso debe dirigirse también a modificar las desigualdades estructurales.

7. Transformación

Es una etapa general que concierne el proceso de desarrollo. Busca la expresión no violenta del conflicto en el futuro para ayudar a promover una paz sostenible.

Métodos de transformación de conflictos

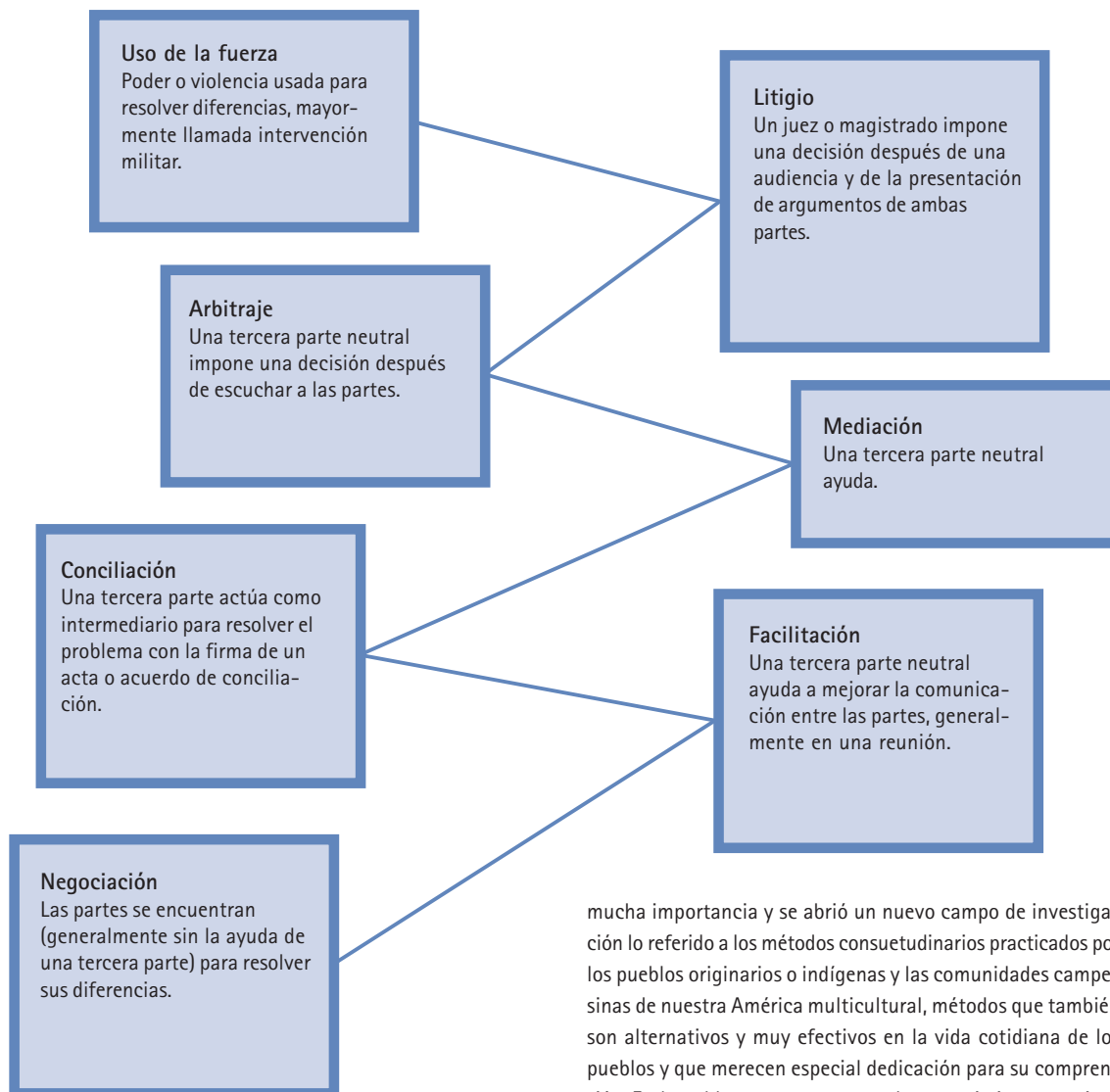
Habiendo revisado las diferentes estrategias de intervención, las principales actividades para llevar adelante las estrategias tomando en cuenta los enfoques de la intervención en los campos del conflicto y de la paz, debemos centrarnos en algunos métodos de transformación de conflictos.

Estos métodos pueden ser diferenciados de acuerdo al canal utilizado para llegar a un punto de cambio o transformación, esto es:

- a través de una decisión de las mismas partes en conflicto (negociación),
- a través de la ayuda de una tercera parte (mediación, conciliación, arbitraje),
- a través de medios legales (la decisión de una corte en un litigio).

También, el grado de control que se tiene sobre el proceso de transformación del conflicto varía de acuerdo al método utilizado:

Cuando usted define litigar para intentar resolver un conflicto, está comprometido a aceptar los resultados dictados por un actor externo, normalmente un juez, autoridad judicial o corte. Tanto el arbitraje, la mediación y la conciliación, son métodos en la resolución de un conflicto en donde las partes acuerdan recibir un servicio y propuesta de una tercera parte.



Por lo tanto, hay un mayor grado de influencia que cuando el conflicto es puesto en las manos de un juez. Con la negociación las partes están directamente involucradas. Influencian el resultado del proceso ellos mismos.

El gráfico o ilustración del párrafo de arriba señala un rol muy importante de las terceras partes como interventores. En la próxima sección veremos más detenidamente lo que estos roles pueden abarcar y cómo es necesario que sean realizados.

Cabe aclarar que los métodos descritos en este trabajo son alternativos con relación a los métodos tradicionales de litigio o judicialización de los conflictos. Últimamente adquirieron

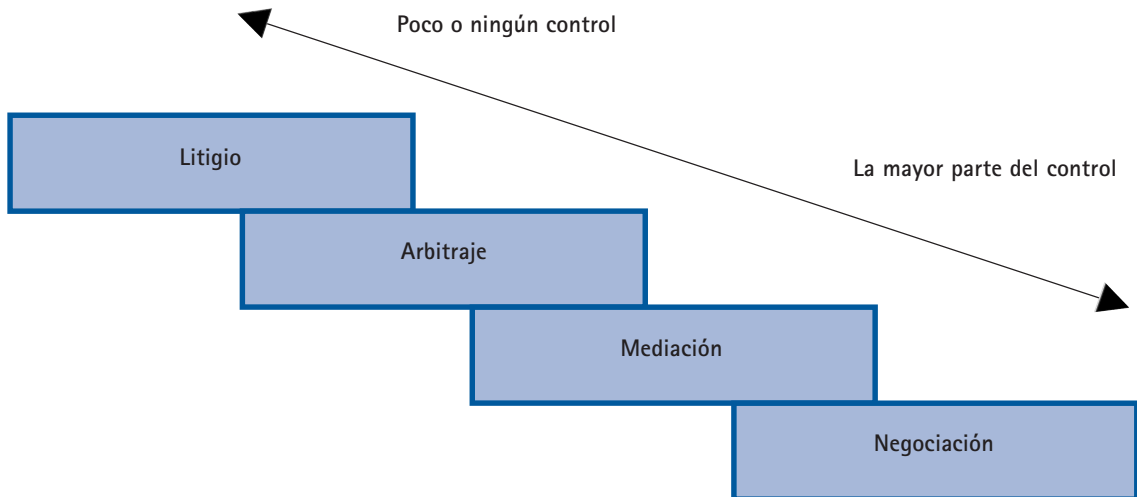
mucha importancia y se abrió un nuevo campo de investigación lo referido a los métodos consuetudinarios practicados por los pueblos originarios o indígenas y las comunidades campesinas de nuestra América multicultural, métodos que también son alternativos y muy efectivos en la vida cotidiana de los pueblos y que merecen especial dedicación para su comprensión. Es deseable que se avance en el reconocimiento y articulación de los métodos consuetudinarios con el sistema de justicia formal existente.

Métodos de Intervención. Una mirada más cercana

En esta sección, observaremos más de cerca cuatro métodos diferentes de intervención:

1. Negociación

- Negociación por posiciones (*en inglés Positional negotiation*).
- Negociación por intereses (*en inglés Interest-based negotiation*).



- 2. Mediación.
- 3. Facilitación.
- 4. Conciliación.

Negociación

La negociación es un proceso por el cual las partes en conflicto buscan un acuerdo o intentan resolver el conflicto entre ellas. Es un proceso de comunicación directa entre las partes en conflicto, sin la presencia de una tercera parte como facilitadora, mediadora o conciliadora, en un esfuerzo por alcanzar un arreglo aceptable para

ambos. El pacto a veces significa un proceso muy formal como las negociaciones entre un sindicato y los representantes de la gerencia. También puede referirse al proceso informal a través del cual se toman decisiones diarias, como por ejemplo, la negociación de algún asunto entre miembros de una familia.

Es un proceso en el cual las partes se sientan, cara a cara, usualmente sin personas externas para llegar a una conclusión de mutuo acuerdo. En muchos de los ámbitos de la vida social se presenta la negociación de manera genérica, formal e informal, como procesos simples y complejos, cortos y largos. La negociación es también un acto cotidiano de intercambio, de transacción, de reciprocidad y abarca todas las dimensiones sociales de la vida. Es un mecanismo natural de canalización y transformación de los conflictos.

Por eso es importante ser, ante todo, un buen negociador.

A. Negociación por posiciones (*en inglés positional negotiation*)

Está referida a un proceso competitivo en donde las partes hacen ofertas y contraofertas, que creen resolverán el conflicto. La negociación por posiciones comienza con las partes ha-

ciendo una oferta que maximizará su beneficio. Cada parte entonces intenta llevar a la otra a una etapa de regateos usando una serie de contraofertas y concesiones. Estos intercambios de ofertas convergen típicamente en una solución que ambas encuentran aceptable. Pero si las partes se mantienen alejadas en sus posiciones, se ven llevadas a un *impasse*. Este tipo de proceso competitivo tiende a terminar en un acuerdo, donde las ganancias y las pérdidas son distribuidas de acuerdo a la habilidad de los negociadores y las fortalezas de su posición de negociación.

Existen 6 pasos que pueden asistirlo en la negociación por posiciones:

1. Determine la mejor solución

¿Qué solución podrían alcanzar todos sus intereses y necesidades? Determine qué resultados serían los más beneficiosos para usted. Estime en su evaluación más optimista su habilidad para negociar y la fortaleza de su posición de negociación. Determine los factores en su estimación más alta.

2. Determine el resultado mínimo pero aún satisfactorio para usted y también el mejor resultado esperado. (*en inglés bottom line*)

¿Cuál es el punto más allá del cual no puede ir? Determine qué resultado sería el menos beneficioso pero aún aceptable para usted. Estime la situación menos beneficiosa o Peor Alternativa a un Acuerdo Negociado (PAAN) y la fortaleza de su posición de negociación. También determine su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado o MAAN (*en inglés, Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA*).

3. Determine la mejor solución y el resultado mínimo esperado por la otra parte (PAAN y MANN de la otra parte).

¿Cuál espera que sea la posición inicial de la otra parte? ¿Por qué cree que harán estas demandas? Es decir, ¿Cuáles son los intereses y necesidades subyacentes que los llevan a tomar una cierta posición? ¿Dónde cree que establecerán sus resultados mínimos?

En la gama de temas a negociar, ¿cuáles son las prioridades de las otras partes relacionadas con estos temas? ¿Por qué?

4. Cree una estrategia de negociación.

Revise su estrategia y las metas de las otras partes. ¿Hay temas sobre los cuales pueden acordar fácilmente? ¿Hay intereses similares que puedan crear un terreno común entre las partes? ¿Hay puntos que puede conceder para ganar un resultado más aceptable en los puntos de mayor importancia para usted? ¿Hay temas en los cuales no puede ceder o transigir?

Para cada tema a negociar, desarrolle una posición de inicio que se base en su mejor solución. Indique su resultado

Estilos de Negociación por Posiciones²

Suaves	Duros
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
El objetivo es el acuerdo.	El objetivo es la victoria.
Se hacen concesiones para cultivar la relación.	Se hacen concesiones como una condición de la relación.
Suave con las personas y con el problema.	Duro con las personas y con el problema.
Se confía en los otros.	Se desconfía de los otros.
Se cambia de posiciones fácilmente.	Se permanece aferrado a una posición.
Se hacen ofertas.	Se hacen amenazas.
Se revelan los resultados mínimos esperados.	Se ocultan los resultados mínimos esperados.
Se aceptan algunas pérdidas por un lado para llegar a un acuerdo.	Se demandan ganancias de uno de los lados como el precio del acuerdo.
Se busca una sola respuesta: La que ellos aceptarán.	Se busca una sola respuesta: La que usted aceptará.
Se insiste en el acuerdo.	Se insiste en la posición.
Se trata de evitar una carrera de voluntades.	Se trata de ganar.
Se cede ante la presión.	Se aplica presión.

² Fischer, R. y W. Ury 1991

mínimo esperado. Luego, cree posiciones de retroceso que hagan concesiones de importancia en aumento. Mientras establece estas posiciones, determine cómo y cuándo se moverá hacia las ofertas de retroceso. También considere cómo explicará sus posiciones a las otras partes. Exponga claramente por qué está tomando cierta posición, por qué es posible que necesiten reducir sus expectativas y de qué forma su posición coincide con los intereses de las otras partes.

5. Inicie la negociación

Considerando el orden de los temas de la negociación. ¿Hay una consecuencia lógica?

¿Hay temas relativamente fáciles sobre los cuales puede alcanzar un acuerdo rápidamente? Si es así, considere tratar éstos antes para lograr un clima positivo para los temas que siguen. Abra las negociaciones con una oferta que se acerque a su mejor solución. Explique a las partes por qué necesita esta solución. Haga que las otras partes expliquen por qué necesitan una cierta solución. Advierta los intereses subyacentes que son comunes a todas las partes, o que puedan fácilmente coincidir.

6. Optimice las soluciones

No pierda de vista su gama de posibilidades de regateo. Busque ofertas que entren dentro de esta gama. Siempre tenga presente los tipos de beneficios y concesiones que puede ofrecer para hacer posibles ciertas alternativas favorables para las otras partes. Si las negociaciones comienzan a caer en un punto muerto, considere «su mejor alternativa a un acuerdo negociado». Use esto para determinar si y cómo puede transigir para aceptar ciertas opciones de acuerdo.

B. Negociación por intereses

La negociación por intereses está pensada para las partes que tienen una necesidad de crear o mantener una relación. En este tipo de procesos, las partes discuten los temas y expresan sus intereses, valores y necesidades. En vez de centrarse en medidas competitivas y en ganar la negociación, las partes colaboran buscando soluciones que maximicen la coincidencia de intereses, valores y necesidades de todas las partes. Este proceso cooperativo centra a las partes en aspectos que van más allá de sus posiciones y utiliza intereses y criterios objetivos como base de las decisiones.

La negociación por intereses, por lo tanto, anima a las partes a dejar de lado sus ofertas y posiciones de negociación (los resultados ideales) a favor de sus intereses y necesidades subyacentes, trabajando juntos para tomar en cuenta esos

intereses en un acuerdo que responda mejor a las preocupaciones de todos. (Fisher, Ury and Patton, 1981).

Cuando se trata de negociación por intereses, tome en cuenta 5 pasos a seguir:

1. Identifique intereses sustanciales, psicológicos y de procedimientos

¿Cuáles son los diferentes intereses que está tratando de hacer coincidir a través del proceso de negociación? ¿Por qué son importantes estas necesidades para usted? ¿Qué intereses son de mayor o menor prioridad para usted? ¿Cómo pueden comunicarse estas necesidades y determinar su importancia a las otras partes? También, intente establecer los intereses de las otras partes. ¿Por qué son importantes para ellos? ¿Cómo priorizan estos temas?

2. Al iniciar la negociación

En vez de comenzar con una oferta inicial, como en la negociación de posiciones, comience con un período de tiempo en el cual las partes discuten los temas que les conciernen y se informan las unas a las otras sobre sus intereses, necesidades y preocupaciones. Sea explícito acerca de sus intereses y las de las otras partes. Si otras partes le ofrecen una posición o una solución, reformúlelas en términos de intereses que están tratando de articular.

3. Al tratar lo temas-problema

Establezca claramente los asuntos a discutir. Encuádrelos de tal forma que sean aceptables para todas las partes. Evite establecer temas en términos de ganar o perder de tal forma que sugieran un cierto resultado. Ordene los temas. ¿Hay un orden lógico? ¿Hay temas-problema que pueden ser fácilmente resueltos?

4. Busque solución de problemas y generación de opciones

Determine, conjuntamente, una estrategia para la solución de problemas. Recuerde a las partes acerca de los intereses que ellos y otros traen a la negociación. Genere opciones que puedan hacer coincidir a todos o la mayoría de los intereses. Separe la generación de las opciones de la evaluación de las mismas. Genere una serie de opciones más que centrarse en una sola opción a la vez. Haga que las partes vean el problema desde diferentes perspectivas.

5. Evalúe las opciones

Después que un número de opciones se han generado, evalúelas. Mire de qué manera hacen coincidir o satisfacen las necesidades de todas las partes. Si no hay una clara solución, haga que las partes integren aspectos de las diferentes propuestas, encuentre formas de «agrandar la torta», vea si las partes pueden realizar intercambios

basándose en sus prioridades para llegar a un acuerdo o reformulando las cuestiones en discusión.

Mediación y facilitación

Desarrollamos los dos temas juntos porque en esencia se relacionan y se diferencian en la intención o límite que se propone la facilitación. La facilitación es parte de la mediación pero la mediación es más que la facilitación.

La **facilitación – servicio solicitado y aceptado por las partes** está más cerca en significado a la mediación pura, y se refiere a los esfuerzos no coercitivos de intermediar por parte de un tercero -individual institucional- para animar a las partes a emprender negociaciones.

La facilitación puede limitarse a una actividad o evento concreto como una reunión de acercamiento, de primer contacto o de tender puentes para establecer o restablecer la comunicación entre las partes. Genéricamente «facilitar» es «hacer más fácil» por lo que un buen mediador o conciliador tendrá que ser un buen facilitador necesariamente.

Un facilitador institucional prominente y conocido como el proveedor más prominente de buenas oficinas o ambientes, esto es, de territorio, espacio o comodidades que son aceptados por todas las partes como neutral, es el Secretario General de las Naciones Unidas. El facilitador no se involucra en el contenido ni en los temas del conflicto que se está discutiendo y en nuestros países cumplen estas funciones las oficinas o representación del defensor del pueblo, la Iglesia católica y otras entidades que gozan de la confianza de la sociedad. Ejemplos claros de facilitación cumple en Perú la Defensoría del Pueblo con relación a los conflictos mineros.

La **mediación** es un proceso de resolución de conflictos con la asistencia de una persona individual o colectiva externa al conflicto. Es voluntario y las partes mantienen el control sobre el resultado del proceso. Mayormente el mediador actúa como un **facilitador neutral del proceso de comunicación**, y permanece imparcial entre las partes y en relación al resultado.

La mediación comienza invariablemente con una introducción que incluye, entre otras cosas, una descripción del proceso y las reglas básicas que tienen como función servir de guías para todos los participantes.

En turnos se les proporciona a las partes la oportunidad de presentar la forma en la que entienden el conflicto. Luego de esto, una lista de temas y una agenda se preparan para guiar a las partes a través del proceso de resolución. El mediador ayuda a las partes a identificar soluciones a los temas que ellos han traído al proceso.

Elementos fundamentales de la mediación

Los siguientes elementos distinguen a la mediación de otras formas o métodos de intervención para la transformación de conflictos:

1. El proceso es voluntario. Las partes no pueden ser forzadas a entrar en un proceso de mediación y pueden optar por salir de este proceso en cualquier momento.
2. El mediador debe ser aceptado por todas las partes.
3. El mediador ofrece asistencia en los procedimientos más que en cuestiones de fondo.
4. El mediador debe permanecer imparcial.
5. Las posibles soluciones y las decisiones sobre los acuerdos son determinadas por las partes, no por el mediador.

La mediación es un método basado en los intereses. Es decir, busca reconciliar intereses de fondo, psicológicos, y de procedimientos más que determinar quién está acertado o quién es más poderoso.

La **facilitación** está más cerca en significado a la mediación pura, y se refiere a los esfuerzos no coercitivos de intermediar para animar a las partes a emprender negociaciones. La facilitación puede limitarse a una actividad o evento concreto como una reunión de acercamiento, de primer contacto o de tender puentes para establecer o restablecer la comunicación entre las partes.

Genéricamente «facilitar» es «hacer más fácil» por lo que un buen mediador o conciliador tendrá que ser un buen facilitador necesariamente.

Un facilitador institucional prominente y conocido como el proveedor más prominente de buenas oficinas o ambientes, esto es, de territorio, espacio o comodidades que son aceptados por todas las partes como neutral, es el del Secretario General de las Naciones Unidas. El facilitador no se involucra en el contenido ni en los temas del conflicto que se está discutiendo.

Conciliación y arbitraje

Presentamos la conciliación y el arbitraje tomando en cuenta que son los métodos que avanzaron mucho más en su formalización o regulación de procedimientos, porque existen interesantes experiencias institucionalizadas de servicios de conciliación y arbitraje.

La conciliación

Es un método de intervención que se desarrolla como un proceso en el que un tercero asume la responsabilidad de acercar a las partes para resolver en armonía el asunto en cuestión, sugiriendo y proponiendo soluciones que estima justas y apropiadas. La conciliación, en algunos países, se establece como

una instancia previa obligatoria al juicio, en materia civil. En otros países forma parte del proceso, que es interrumpido para proceder a su cumplimiento.

Lo más importante de la utilización de este método es la preparación formal que debe obtener el conciliador (a). Este requiere de entrenamiento especial, no basta con tener oficio. Debe de ser un experto en negociación, con conocimientos básicos de las ciencias del comportamiento, con capacidad para separar sus propias emociones y apto para resolver sus propias crisis.

La conciliación finaliza con la firma de un acta o documento de conciliación cuyo cumplimiento, cuando existe una ley que así lo establece, es de carácter obligatorio para las partes. Pero si el conciliador es informal (la participación en la conciliación es exclusivamente voluntaria y aunque se firme un acta esta no tendrá validez si el conciliador no es formal o legal acreditado), las partes no están obligadas a su cumplimiento, porque el acuerdo se basa en la buena fe de las partes y la voluntad real de cumplir con lo acordado.

También los conciliadores se conocen como Amigables, Compondores, Jueces de Paz, o tienen otras denominaciones, porque acercan a las partes para que encuentren soluciones y acuerdos. Caso contrario, si no se llega a un acuerdo, el acta de la conciliación no se podrá concretar.

La conciliación, tomando en cuenta el tipo de terceros que asisten a las partes, es de dos clases:

1. Conciliación judicial, en la que el juez es el conciliador, ya sea antes de demandar o durante el juicio.
2. Conciliación extrajudicial, que puede ser institucional o independiente.

Por ejemplo, en Bolivia el Ministerio de Justicia es el responsable de la autorización y fiscalización de centros y personas que actúen como conciliadores y árbitros, de acuerdo a la ley 1770. En cada país existen normas que regulan el arbitraje y la conciliación.

Los asuntos o materias en donde se puede llevar y aceptar una conciliación son todos aquellos en los que las partes pueden realizar transacciones, es decir vender, transferir, cambiar o disponer. No así asuntos que por ley no son posibles de conciliar, como los derechos y obligaciones establecidas en las leyes sociales o, especialmente, aquellos derechos que son irrenunciables.

El proceso de conciliación es confidencial y, por lo tanto, no se revelan datos y normalmente son orales quedando solamente el acta de conciliación como documento de valor para las partes.

En muchos de los países de América Latina están aumentando los servicios de conciliación como asistencias o servi-

cios para gremios, de parte de las iglesias y de organizaciones que tienen numerosos miembros, porque con los acuerdos o actas de conciliación superan conflictos de manera rápida y menos costosa que trasladar su conflicto a un arbitraje o litigio judicial.

El arbitraje

Es el procedimiento que mayor aproximación tiene con el modelo de litigio o pleito judicial. Por medio de éste se trata de resolver extrajudicialmente las diferencias entre dos o más partes, quienes aceptan la intervención de un tercero para que emita una resolución. Existen particularidades en este tipo de figura porque tiene un costo y normalmente cada una de las partes propone un árbitro que tiene que ser perito o experto en la materia del arbitraje.

También se puede clasificar el arbitraje de acuerdo al procedimiento y por la forma de fallo. Así tenemos:

- Arbitraje voluntario, que proviene de la libre determinación de las partes sin que preexista un compromiso que las vincule.
- Arbitraje forzoso, que es impuesto por una cláusula legal o cláusula compromisoria por el sometimiento pactado entre las partes antes de ocurrir el conflicto y que una vez aceptada es obligatoria para las partes.

También el arbitraje puede clasificarse en jurídico y de equidad. En el primero, se requiere de jueces capacitados en la materia a resolver. En el segundo, basta con los «buenos oficios» por lo que también se conoce como amigable composición.

La decisión del árbitro (Laudo) obliga pero no somete. Si éste no se cumple no es el árbitro el que sanciona, son los jueces ordinarios quienes asumen la competencia ejecutiva. El papel del árbitro es el de un experto en la materia que se dirige, por lo tanto, se le reconoce la «autoridad para resolver» lo más conveniente, lo más prudente y razonable; de acuerdo a la información aportada por las partes y sus derechos correspondientes.

En un arbitraje, el árbitro puede ser una persona o más de una persona (número impar) según el tipo de caso. Es un mecanismo muy utilizado entre comerciantes y son las organizaciones de estos gremios las que avanzaron en consolidar centros de conciliación y arbitraje como alternativa a los conflictos judiciales, largos y costosos.

La ley 1770 regula el arbitraje en Bolivia, y aunque es poco conocida, es una oportunidad potencial para desarrollar los medios alternativos de solución de controversias. En cada uno de los países existe un marco jurídico sobre los medios alternativos de solución de controversias o conflictos.

Diferentes roles en situaciones de conflicto

Desde la etapa de pre-negociación a la de negociación y post-negociación, los participantes en el proceso de intervención tienen varios papeles. Los representantes de los gobiernos locales, regionales e internacionales y de organizaciones no gubernamentales se pueden encontrar apoyando esfuerzos de establecimiento de la paz en una variedad de formas, incluyendo roles como los siguientes:

Convocante

Inicia el proceso de resolución animando a las partes a participar y a trabajar para eliminar los obstáculos que impiden las actividades de establecimiento de la paz.

Comunicador

Sirve como el canal de comunicación entre las partes involucradas en el proceso y otros fuera de él, como por ejemplo, los medios, el público en general, la comunidad internacional.

Unificador

Ayuda con la negociación al interior de cada grupo para reparar las divisiones y asistirlos a crear una comprensión común del conflicto, sus propósitos y objetivos.

Educador

Brinda una opinión experta o información técnica a las partes sobre aspectos relacionados con las cuestiones de fondo del conflicto.

Legitimador

Incentiva a las partes a aceptar el proceso garantizando su aprobación moral, política o financiera.

Facilitador

Asiste a las partes a comunicarse la una con la otra creando un proceso seguro para las discusiones, encuadrando o reestructurando las cuestiones y la comprensión de las partes y promoviendo un foro para la escucha

efectiva y la solución de problemas.

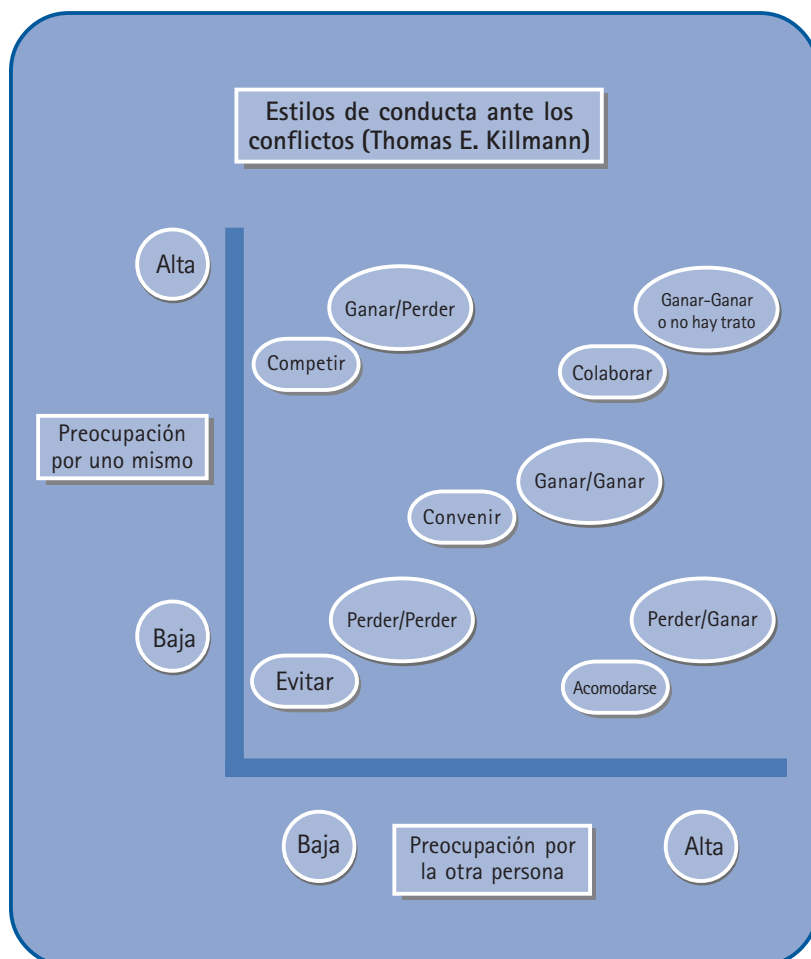
Mejorador

Trae recursos para expandir la gama de opciones para un acuerdo o una recompensa por la participación en el proceso.

Reconciliador

Prepara a las partes para actividades de construcción de la relación a largo plazo, las cuales están diseñadas para reducir los patrones de conductas negativas, de predominio de estereotipos negativos y de mala comunicación.

Esta lista de roles muestra la complejidad para comenzar y mantener procesos de paz. Es poco probable que se encuentre en una sola persona o un cuerpo interventor, toda la gama de habilidades, recursos y actitudes requeridas para ser efectivos en estos procesos. Ya sea por diseño o suerte, cuando un número de actores se involucran en diferentes aspectos del trabajo



de intervención, hay ciertos desafíos que emergen.

Para aquellos involucrados en esfuerzos de resolución de conflictos, hay tres preocupaciones centrales en relación a los papeles de otros actores.

- Asegurarse que los roles necesarios para transformar el conflicto que se tienen entre las manos sean llevados a cabo (**Cumplir roles clave**).
- Asegurarse que los roles que juega un actor específico no tengan principios ni objetivos, ni que entren en conflicto con los de otros actores (**Superar el conflicto de roles**).
- Asegurarse que los que toman un rol trabajen en forma cooperativa para alcanzar objetivos comunes (**Trabajar en equipo**).

Estilos de conducta ante los conflictos

Un modelo popular de entender estilos de conducta ante los conflictos es el modelo de Thomas y Killmann. En palabras sencillas describe cinco maneras de actuar ante los conflictos:

- competir,
- acomodarse,
- evitar,
- colaborar y
- convenir.

Estos estilos son una mezcla de dos preferencias de comportamiento: la preferencia de imponerse (o su contrario, abstenerse) y la preferencia de cooperar (o lo contrario, no ser cooperativo). Por ejemplo, alguien descrito como preferentemente «acomodado» en su conducta en conflictos combinaría una conducta cooperativa y de abstención. Mientras alguien descrito como «evasor» combinaría las dos, una conducta abstentida y no cooperativa. También otro criterio de distinción de los estilos es la preocupación por uno-a mismo-a y preocupación por la otra persona. Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y debilidades, dependiendo de la situación dada.

Leamos el siguiente caso.

Conflicto por la explotación de madera de Perla Negra (caso ficticio)

Antecedentes

Perla Negra, es una ciudad pequeña ubicada en la zona oriental de Amazonas, cuenca baja del río Pasobonito, perteneciente al departamento de Madega. Tiene alrededor de 30.000 habitantes, en su mayoría población denominada «madeguera», denominación que identifica a las personas provenientes de la zona de los llanos orientales de Amazonas. En Perla Negra se ubica una de las reservas forestales no explotadas más grandes del país: además de ser reserva natural amazónica fronteriza con la república Andina. La ciudad tiene una reputación de ser tranquila, y hasta ahora, no había sido afectada por los desórdenes políticos y movilizaciones sociales que sucedieron y suceden en Amazonas, especialmente en el occidente, región en la que habitan los «andinos», denominación que identifica a las personas provenientes de las tierras altas como los valles y la cordillera andina del altiplano de la república de Amazonas, país en que lamentablemente existe ese conflicto cultural no resuelto entre «andinos» y «madegueros» que normalmente es de baja intensidad y sin expresiones de violencia física.

En la zona, por una concesión de un gobierno anterior, existe la empresa forestal extranjera denominada «El Madero» y que ya realizó inversiones en grandes aserraderos y equipos. El gobierno nacional anunció la revocatoria de la concesión que significaría el cierre de la empresa porque, entre otras cosas, no contaba con la licencia de impacto ambiental. Además, la empresa había implementado sus aserraderos en la zona fronteriza en la que existe la prohibición a los extranjeros de realizar inversiones y/o tener propiedades, prohibición expresa contenida en la Constitución Política del Estado de Amazonas. La empresa anunció el despido de 100 trabajadores que ya habían sido contratados para los aserraderos, transporte, talado, etc., puestos ocupados por personas del área urbana y rural en su mayoría «madegueros» de la ciudad Perla Negra. Al mismo tiempo, el gobierno nacional anunció cambios en la legislación para la explotación de la reserva forestal que significaría el ingreso de muchos miles de millones de dólares para el Estado. La explotación de la



madera, por la información difundida por el gobierno nacional, generaría más de 10.000 empleos a la región, porque serían empresas públicas las que realicen la explotación forestal, convirtiéndola en el futuro en un polo de desarrollo económico del país por la recuperación de los recursos naturales para el Estado.

El conflicto estalla

Ni bien la prensa difundió la noticia sobre el cierre de la empresa «El Madero», estalló la controversia. Primero, protestaron los trabajadores que resultarían despedidos y reclamaban que no se cierre su fuente de empleo. Luego protestaron los representantes de la ciudad y de la región, quienes solicitaban que se brinde seguridad jurídica a la inversión extranjera y que se mantengan las condiciones anteriores con las que obtuvieron la concesión, condiciones con las que el gobierno nacional no estaba de acuerdo. Los empresarios de la región criticaban y hacían declaraciones muy duras en contra del gobierno porque consideraban que era un engaño del gobierno y que por culpa del mismo la región sufriría la «invasión de andinos». También las organizaciones empresariales con sede en la ciudad de Madega se opusieron a los planes del gobierno y reclamaban que no se cierre la empresa «El Madero». Los residentes de Perla Negra en Santa Cruz se movilizan y la administración departamental o prefectura también se solidarizó con la región y se pone en contra del Gobierno Nacional que insiste en su denuncia de que la empresa «El Madero» está provocando el conflicto financiando las movilizaciones.

La población de Perla Negra se movilizó y también se dividió, porque algunos pensaron que el cierre de la empresa era una acción directa del Gobierno contra Perla Negra y otros justificaban el cierre ya que la empresa no cumplió con las leyes bolivianas. Además, se confundió el reclamo de que se acelere el proceso de cambio en la ley forestal con el cierre de la empresa y la intención de que los collos querían invadir la zona bajo el pretexto de querer explotar la madera bajo formas asociadas como cooperativas forestales.

Atrapados en el conflicto quedaron las 100 familias de trabajadores que dejarían de percibir sus salarios, y potencialmente, 900 familias más porque la empresa estaba en crecimiento para dar ocupación hasta 1000 empleados en total. La mayoría de las fuentes de empleo sería para taladores o maquinistas de moto sierra, que se encargarían de la tala de árboles de la reserva forestal declaradas por Ley

como zona de protección y reserva debido a que forma parte de la Amazonía boliviana y contienen gran variedad de fauna y flora. También existen otras empresas de explotación maderera con concesiones forestales y otros actores relacionadas con la actividad forestal que reclaman el derecho de que se respete su actividad económica. Además hay grandes extensiones de cultivos de soya (producto estrella de exportación) que, como resultado de la explotación forestal y por la consiguiente deforestación, se van ampliando. Los partidos de oposición al gobierno también intervienen en el conflicto pidiendo que no se cierre la empresa «El Madero» y presionan al gobierno nacional para que otorgue seguridad jurídica y aclare su política forestal.

Clímax

El comité cívico que aglutina a las organizaciones sociales de Perla Negra convoca a movilización en las calles y bloquean o cierran el paso en la frontera. Se producen manifestaciones públicas en las calles de la ciudad con enfrentamientos policiales en las que la policía utiliza gases lacrimógenos y proyectiles de goma para reprimir las protestas, resultando varias personas heridas. Pobladores del vecino país participan en marchas y bloqueos de las vías de comunicación terrestre entre los dos países. Los trabajadores que perderían sus puestos de trabajo toman el ingreso de la empresa y se apuestan en sus instalaciones anunciando que impedirán su cierre hasta con sus vidas.

Las movilizaciones y bloqueos polarizaron las posiciones del gobierno central por un lado y de la región por el otro. En un intento por solucionar el conflicto por la vía del diálogo, el gobierno envía una comisión de varios ministros de Estado a la ciudad de Perla Negra, pero en una reunión pública con el comité cívico y otras organizaciones de la región, las autoridades del Gobierno Nacional son tomadas como rehenes toda la noche, pero son rescatadas en una rápida operación policial al amanecer después de varias horas de ser retenidos por la fuerza. Los empresarios apoyan a la región y la opinión pública se divide en posiciones a favor y en contra del cierre de la empresa El Madero. Las presiones al gobierno nacional se trasladan a la ciudad de Madega y en sus calles se realizan manifestaciones públicas a favor y en contra, declaraciones encendidas en los medios de comunicación y, especialmente la televisión registra declaraciones con amenazas de todas las partes. El gobierno amenaza con iniciar acciones legales en contra

de los representantes de las organizaciones que retuvieron a los ministros de Estado.

Los representantes de los trabajadores de la empresa «El Madero» virtualmente cerrada declaran enérgicamente que «Si alguien intenta cerrar la empresa y por lo tanto desalojarnos de sus instalaciones, responderemos con violencia, porque nada ni nadie puede negarnos el derecho al trabajo.»

¿Posibilidades de transformación?

El Concejo Municipal es la institución autónoma que gobierna la ciudad de Perla Negra. Los Concejales son miembros elegidos por el voto universal y sus decisiones son leyes para el ámbito del municipio en el que está ubicado el conflicto.

Para buscar soluciones al conflicto el Concejo Municipal organizó un COMITÉ DE TRANSICIÓN conformado por un representante de cada una de las partes involucradas en el conflicto. El COMITÉ DE TRANSICION inmediatamente elaboró material informativo sobre el conflicto (boletines, cartillas y mensajes para los medios de comunicación) dirigido a toda la población.

La religiosidad del pueblo es muy fuerte y por lo tanto el Obispo es la autoridad religiosa que cuenta con el respeto y es confiable para la población en general. Representantes del COMITÉ DE TRANSICION tomaron contacto con él y confían en que por su larga trayectoria y experiencia en mediación y facilitación de conflictos, pueda ayudar a resolver pacíficamente el conflicto.



EJERCICIO

Imagine que usted es el representante del Consejo Local de Transición del caso con el interés de mantener una buena relación con todos los involucrados.

Una cuestión clave para todos en Perle Negra es: ¿Quién tiene el derecho de explotar la madera? Pro-

porcione una respuesta a esta pregunta desde dos perspectivas:

- a) Formulando el asunto de tal forma que sea aceptable para todos.
- b) Formulando el mismo asunto en una forma que no sea aceptable para todos.

¿Qué propuestas estratégicas plantea para avanzar en el manejo constructivo del conflicto de Perla Negra?

.....

Bibliografía

Comunicación abierta y constructiva

ROSENBERG, MARSHALL B. (2000): Nonviolent Communication. When communication really matters. Puddle Dancer Press, Encinitas, California.

Conflicto y transformación del conflicto

FISHER, SIMON ET AL. (2000): Working with Conflict. Zed Books, London.

INTERNATIONAL ALERT (1996): Resource pack for conflict transformation. International Alert, London. Online: www.international-alert.org

Mediación

AUGSBERGER, DAVID W. (1992): Conflict Mediation across Cultures. Pathways and Patterns. Luisville, Kentucky.

Prevención de la crisis y transformación del conflicto civil

ANDERSON, MARY B. (1999): Do not harm – How aid can support peace—or war. Lynne Rienner Publishers, London.

ANDERSON, MARY B. (2000): «Reflecting on the practice of

outside assistance: Can we know what good we do?» In: The Berghof Handbook for Conflict Transformation. (Internet-publication: www.bshuttle.de/berghof/Bhandbook).

ANDERSON, MARY B. (2000): Options for Aid in Conflict. Lessons from field experience. CDA, Cambridge (www.cdainc.com).

BERGHOF FORSCHUNGSZENTRUM (ed.) (2000): Berghof Handbook for Conflict Transformation. (Online-publication: www.berghof-center.org/handbook/).

LEDERACH, JHON PAUL (1997): Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies. United States Institute of Peace Press, Washington D.C.

MIALL, HUGH ET AL (1999): Contemporary Conflict Resolution. Polity Press, Cambridge, United Kingdom.

REYCHLER, LUC AND PAFFENHOLZ, THANIA (ed.) (2001): Peace Building. A field guide. Lynne Rienner Publishers, Boulder.

ROPER, NORBERT (1997): Roles and Functions of Third Parties in the Constructive Management of Ethnopolitical Conflicts. Berghof Forschungszentrum, Berlin (www.berghof-center.org).