



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Oficina de Gestión  
de Conflictos Sociales

# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES PARA GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES



# 2

MÓDULO

## PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

**PERU ProDescentralización**

USAID **50** ANNIVERSARY



# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES PARA GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES: PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

Primera Edición  
Marzo 2012.

© Proyecto USAID/Perú ProDescentralización  
Av. 28 de Julio N° 1198 Miraflores - Lima  
Teléfono: 51(1) 444-4000 / Fax: 51 (1) 241-8645  
Email: [webmaster@prodescentralizacion.org.pe](mailto:webmaster@prodescentralizacion.org.pe)  
Web: [www.prodescentralizacion.org.pe](http://www.prodescentralizacion.org.pe)

Elaboración de Contenidos:  
Giselle Huamaní Ober, consultora del Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

Revisión y Edición de Contenidos:  
Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia del Consejo de Ministros  
Proyecto USAID/PERÚ ProDescentralización

Adecuación Pedagógica  
Zoila Acuña, consultora del Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

Diseño y Diagramación:  
Digital World, [www.digitalworldperu.com](http://www.digitalworldperu.com)

Impresión:  
Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Psje. María Auxiliadora 156, Lima - Perú  
Lima, Marzo 2012  
Tiraje: 300 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-01842

© 2012 PROYECTO USAID/PERÚ PRODESCENTRALIZACIÓN.

La información contenida en este documento puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y se envíe un ejemplar al Proyecto USAID/Perú ProDescentralización.

El Proyecto USAID/Perú ProDescentralización tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en profundizar y consolidar el proceso de descentralización. Este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID/Perú, bajo los términos de contrato N° EPP-I-03-04-00035-00

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID.

ProDescentralización es un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, implementado por ARD Inc.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
**EN GESTIÓN**  
**DE CONFLICTOS SOCIALES**  
PARA GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES



**2**

MÓDULO

**PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE  
LOS CONFLICTOS SOCIALES**



# ÍNDICE

## MÓDULO 2: PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

---

PRESENTACIÓN	6
FAMILIARIZÁNDONOS CON EL MÓDULO 2	11
INTRODUCCIÓN AL MÓDULO	14
<b>1. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN LOS CONFLICTOS SOCIALES: ETAPA PREPARATORIA</b>	<b>18</b>
1.1 Analizando el conflicto social	21
1.2 Seleccionando los objetivos de un proceso de intervención	22
1.3 Seleccionando el proceso de intervención	23
1.4 Convocando a terceros facilitadores de un proceso de intervención	29
1.5 Identificando y desarrollando condiciones	42
<b>2. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN LOS CONFLICTOS SOCIALES: ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>68</b>
2.1 Iniciando e instalando el espacio	70
2.2 Conduciendo el proceso	75
2.3 Implementando procesos para darle sostenibilidad a los acuerdos	84
2.4 Celebrando los logros del proceso	90
<b>3. CONSIDERACIONES PARA EL FACILITADOR O FACILITADORA EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO SOCIAL</b>	<b>94</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

A large, light brown, stylized letter 'P' is positioned on the left side of the page, extending vertically from the top to the bottom. It has a thick, rounded top and a vertical stem that tapers slightly at the bottom.

---

# PRESENTACIÓN

---

Las dinámicas sociales actuales ponen en evidencia problemas recurrentes que arrastramos irresueltos por décadas -como necesidades básicas insatisfechas, limitada participación en la vida pública de los grupos vulnerables, falta de mecanismos para plantear demandas, etc.-, pero también nuevos problemas, como: los cambios en la oferta y demanda de recursos naturales y la violencia urbana, entre otros, ante lo cual se necesita nuevas y creativas formas de aproximarnos a las problemáticas para trabajar posibles soluciones que sean sostenibles en el tiempo.

La prevención y adecuada gestión de la conflictividad social en el Perú, al igual que la implementación de políticas efectivas orientadas al logro de la equidad y la inclusión, constituyen condiciones básicas para la gobernabilidad del país; así como, para la promoción de inversiones y el desarrollo del proceso de descentralización. En este contexto, la adecuada y eficaz intervención de los gobiernos descentralizados en la gestión de los conflictos sociales resulta fundamental, en tanto se encuentran más próximos a la población afectada por esta problemática.

Por esta razón, la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCSS) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), órgano encargado de dirigir el proceso de prevención y gestión de los conflictos sociales en el país, con el apoyo del Proyecto USAID/Perú ProDescentralización, pone a disposición de los gobiernos descentralizados el Programa de Capacitación en Gestión de Conflictos Sociales para Gobiernos Regionales y Locales. Este programa está dirigido a funcionarios y funcionarias de gobiernos regionales y locales, con el objetivo de fortalecer sus capacidades para la prevención y gestión transformadora de los conflictos sociales.

El Programa comprende los siguientes materiales:

- Tres módulos temáticos dirigidos a los y las participantes que desarrollan los siguientes contenidos:

**Módulo 1** : Análisis del conflicto social

**Módulo 2** : Procesos para la gestión del conflicto social

**Módulo 3** : Identificación temprana, monitoreo y evaluación de los conflictos sociales

- La Guía para la Facilitación, para los facilitadores y facilitadoras que conducirán el desarrollo del Programa.

Los contenidos del Programa de Capacitación en Gestión de Conflictos Sociales para Gobiernos Regionales y Locales han sido desarrollados por Giselle Huamaní, especialista en el tema, con los aportes de los equipos técnicos de la OGCSS y del Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. Asimismo, tanto el contenido como la metodología del Programa de Capacitación han sido validados en dos talleres, uno realizado en la Ciudad de Lima con la participación del equipo de la OGCSS y el segundo, en la Ciudad de Iquitos con la participación de funcionarios y funcionarias del Gobierno Regional de Loreto, de las Municipalidades Provinciales de Requena y Alto Amazonas y representantes de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza y de organizaciones de la sociedad civil como la Comisión Episcopal de Acción Social –CEAS y los Vicariatos de Iquitos y de San José de Amazonas.

En consecuencia, se trata de un material que recoge el aporte y recomendaciones de los tres niveles de gobierno y de personas de la sociedad civil y de la cooperación internacional, comprometidas con una eficaz prevención y gestión de los conflictos sociales en el Perú.

El presente Módulo 2: Procesos para la gestión del conflicto social, aborda paso a paso las etapas del diseño de un proceso de intervención en los conflictos sociales: la etapa preparatoria y la de implementación del proceso. Asimismo, incluye una descripción de las consideraciones que deben tomar en cuenta los facilitadores y facilitadoras que intervienen en un conflicto social. Finalmente, se presentan dos casos de estudio con preguntas orientadoras que ayudan a aplicar la metodología desarrollada en este Programa de Capacitación para el análisis del conflicto social.

Esperamos que este documento sea de interés y utilidad para todas las personas que participen del Programa de Capacitación y que contribuya a desarrollar relaciones colaborativas, no sólo a través de normas de participación en los procesos de construcción de consensos, sino de cambios en la percepción y actitudes de los y las participantes, colaborando y buscando beneficios mutuos en la gestión de los conflictos sociales.

Lima, febrero de 2012.

A large, stylized number '2' in a light brown color, positioned on the left side of the page. It is partially obscured by a horizontal yellow line.

---

# MÓDULO 2

PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE  
LOS CONFLICTOS SOCIALES

---

# FAMILIARIZÁNDONOS CON EL MÓDULO 2

## OBJETIVO DEL MÓDULO

El objetivo del presente Módulo es fortalecer en los funcionarios y las funcionarias de los gobiernos regionales y locales las capacidades necesarias para diseñar los procesos de intervención para la gestión de los conflictos sociales.

## DURACIÓN DEL MÓDULO

El módulo tiene una duración de 9 horas de trabajo.

## MATERIAL DEL Y LA PARTICIPANTE

Módulo 2: Procesos para la gestión de los conflictos sociales.

## COMPETENCIA DEL MÓDULO

Al finalizar el aprendizaje del módulo, serás capaz de orientar el diseño de un proceso de intervención en conflictos sociales, a partir de situaciones concretas y con un enfoque de prevención de conflictos sociales.

CAPACIDADES A DESARROLLAR		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
1. Diseño de un proceso de intervención en los conflictos sociales.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Identifica los elementos de un sistema de gestión de conflictos sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Apertura y flexibilidad para articular un proceso involucrando a todas las partes o actores.</li></ul>
2. Etapa preparatoria del proceso de intervención de los conflictos sociales: Mapeo de terceros, roles y capacidades.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Identifica y reflexiona acerca de los roles de los gobiernos regionales y locales como terceros en la gestión de conflictos sociales.</li><li>● Identifica otros posibles terceros en los conflictos sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Autocrítico sobre su rol en el diseño de una intervención.</li><li>● Estratégico para diseñar y articular un proceso de intervención sostenible.</li></ul>

## CAPACIDADES A DESARROLLAR

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<p>3. Etapa preparatoria del proceso de intervención de los conflictos sociales: Objetivos e identificación y desarrollo de condiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona objetivos y procesos.</li> <li>• Identifica y desarrolla condiciones.</li> </ul>	
<p>4. Etapa de implementación del proceso de intervención de los conflictos sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce los factores y detalles indispensables para implementar un proceso de intervención de los conflictos sociales.</li> <li>• Se ejercita en la implementación de un proceso.</li> </ul>	





---

# INTRODUCCIÓN

---

Frente a los distintos escenarios de los conflictos sociales, los funcionarios y las funcionarias de los gobiernos regionales y locales podrán desarrollar sistemáticamente procesos para transformar tales conflictos sociales en oportunidades de cambio. Para ello es necesario contar con un sistema de gestión de conflictos sociales coherente e integrado.

### ¿Qué entendemos por un sistema de gestión de conflictos?

Se entiende así:

Al conjunto de instituciones, principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que conforman una estructura mediante la cual el Estado asegura la gestión integrada, participativa y multisectorial de los conflictos sociales.

Esta estructura incluye los procesos, la gente, las normas, el entorno físico, los mecanismos de control, así como los atributos menos visibles, como las actitudes, creencias y valores de los miembros de la organización para la transformación de los conflictos sociales.

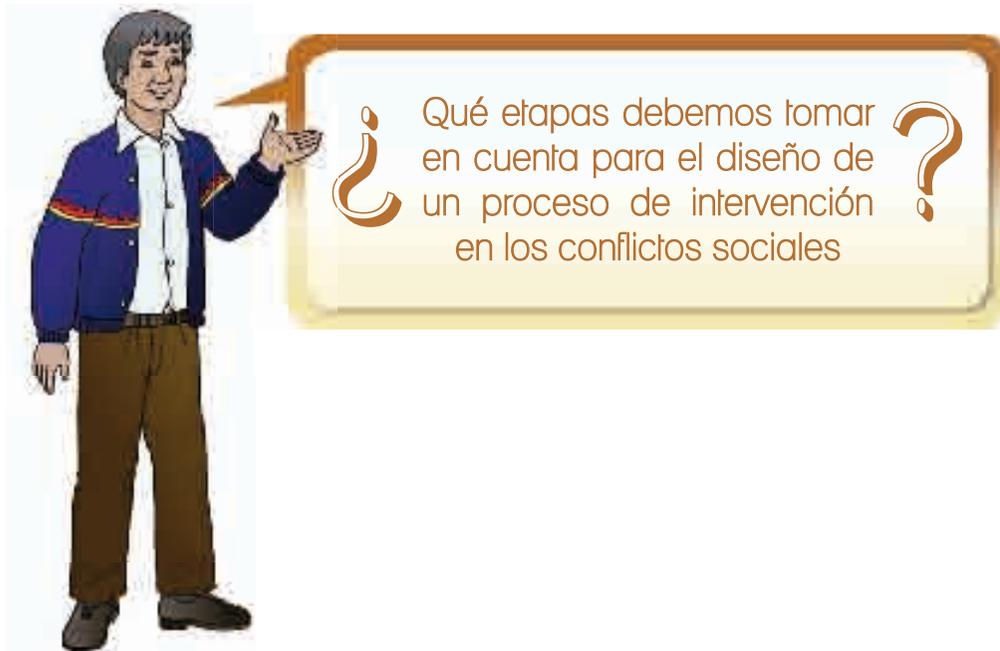
Es preciso resaltar que el diseño y la selección de los procesos a conducir y los mecanismos a utilizar dependerán del proceso de análisis exhaustivo del conflicto social, a partir de las diferentes metodologías desarrolladas en el primer módulo. Por tanto, afirmamos, que el éxito de un buen diseño de proceso y metodologías para la intervención en conflictos sociales dependerá de la calidad del análisis que se haya realizado.

Los procesos para el manejo de los conflictos sociales requieren de un diseño, orquestación e implementación cuidadosa que permita generar las condiciones

más adecuadas para que las distintas partes o actores del conflicto social aporten lo mejor de sí durante el proceso y éste no se convierta en escenario de mayor disputa o peleas personales o institucionales.

### ¿Pueden presentarse riesgos de no haber cuidado en el diseño de un proceso?

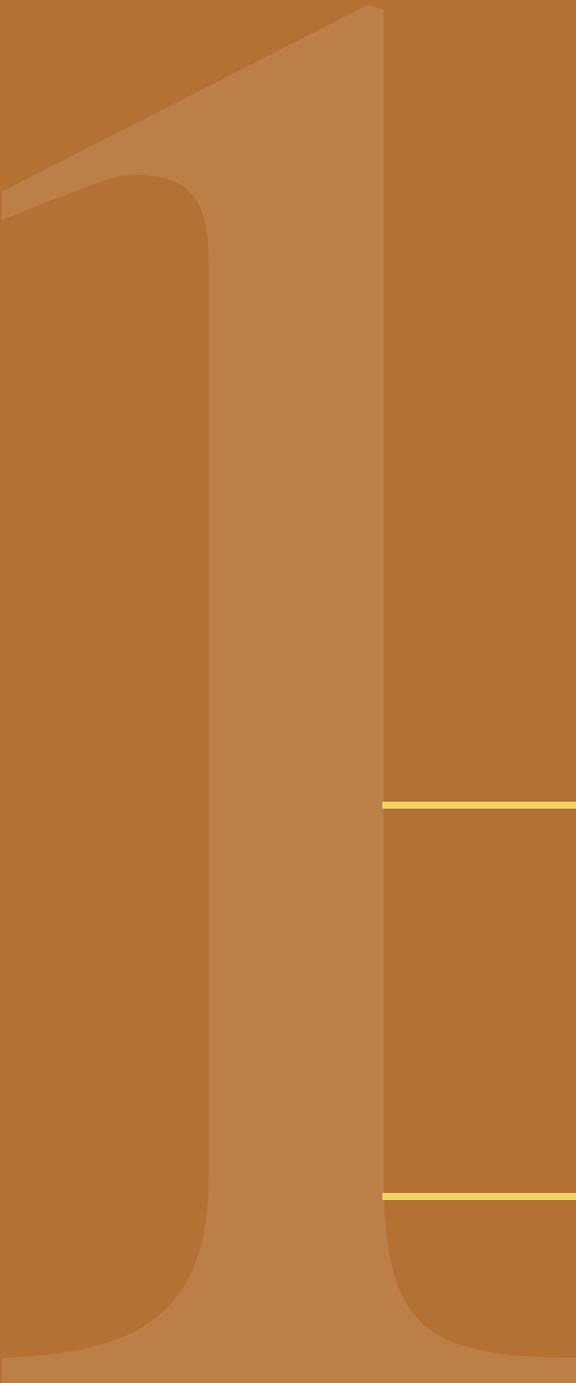
Sí pueden presentarse riesgos. Precisamente suceden cuando en los procesos que se diseñan, las y los participantes traen al proceso agendas ocultas personales, institucionales o sociales que desvían el proceso de sus objetivos y éste termina convirtiéndose en una experiencia frustrante.



Debemos tomar en cuenta tres etapas del proceso de intervención en el conflicto social:

- Etapa preparatoria
- Etapa de implementación
- Etapa de monitoreo y evaluación

En el diseño del proceso de intervención es importante considerar e incluir la última etapa referida al monitoreo y evaluación del proceso del conflicto social. De esta manera, se podrá dar continuidad al proceso de intervención en el conflicto social y hacer los ajustes, aprendizajes y mejoras necesarios. Esta etapa se desarrollará en el Módulo 3: Identificación temprana, monitoreo y evaluación de los conflictos sociales, mientras que en el presente módulo se trabajará las dos primeras etapas.

A large, light brown, stylized number '1' is positioned on the left side of the page. It has a thick vertical stem and a wide, slightly flared base. Two thin, horizontal yellow lines cross the page, one above and one below the chapter title.

# CAPÍTULO 1

**PROCESO DE INTERVENCIÓN EN  
LOS CONFLICTOS SOCIALES:  
ETAPA PREPARATORIA**

La etapa de preparación del proceso requiere que previamente se tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

- ◆ El análisis previo como requisito para identificar el objeto del conflicto, las personas afectadas y el proceso del conflicto en el cual se desea y se puede desarrollar un proceso de intervención o de gestión del conflicto.
- ◆ Considerar la etapa y aspecto del conflicto, según la existencia o no de terceros.
- ◆ Evaluar las condiciones existentes y generar nuevas condiciones para los diferentes procesos: diálogo, negociación, solución de problemas, etc.

La etapa preparatoria comprende los siguientes pasos:



## 1.1 ANALIZANDO EL CONFLICTO SOCIAL

Antes de desarrollar y diseñar un proceso de intervención se requiere realizar un análisis del conflicto social, ubicar la etapa de desarrollo en la que se encuentra el conflicto social, su complejidad, la calidad de la participación y relaciones de las partes o actores, y los posibles requerimientos y áreas de desarrollo para el manejo del mismo.

Aunque la recomendación es hacer un análisis completo del conflicto social, muchas veces no se cuenta con los recursos o el tiempo para realizarlo, por lo que se requiere hacer el análisis previo según los elementos conceptuales y metodologías desarrolladas en el Módulo 1: Análisis del Conflicto Social, sobre los tres aspectos importantes en todo conflicto social:

PROBLEMA

PARTES O ACTORES

PROCESO

Diversas experiencias demuestran que gran parte del esfuerzo se debe concentrar en poder desarrollar un análisis previo por parte de la institución que interviene, los especialistas, los terceros o con las partes y actores, porque se parte de la premisa que un buen análisis facilitará la mitad del camino para el proceso participativo de gestión del conflicto social.

Esta premisa permite empezar con un entendimiento mínimo del problema que se quiere trabajar para así poder establecer el espacio y la temporalidad de la intervención y en lo posible los objetivos iniciales de largo, mediano y corto plazo.

Aunque lo más probable es que el proceso de desarrollo del conflicto social y sus requerimientos vaya cambiando con el tiempo y como resultado del mismo proceso colaborativo de intervención; este análisis inicial sirve para establecer el punto de partida sobre el cual se podrá medir, ajustar, adaptar y evaluar la intervención. Además éste análisis también permitirá conceptualizar la totalidad de los aspectos del conflicto social, de la disputa o de la problemática para poder establecer a continuación los resultados y los impactos realistas que se pueden esperar.

## 1.2 SELECCIONANDO LOS OBJETIVOS DE UN PROCESO DE INTERVENCIÓN

Los objetivos pueden ser distintos para los facilitadores, organizadores, auspiciadores y participantes, quienes tienen expectativas e intereses diversos sobre qué se espera lograr con el proceso. El facilitador o la facilitadora hará bien en hacer explícito, durante la etapa de planificación del proceso así como al inicio del proceso mismo, las distintas expectativas sobre los objetivos del proceso que tienen los actores para determinar cuáles serán o han sido los criterios para establecer los objetivos. Hay que tener claro cómo los objetivos establecidos podrían incidir en algunos aspectos del conflicto social y de qué forma, para tener metas realistas sobre el potencial del proceso.

Por tanto, la selección de los objetivos del proceso nos llevará a plantear la pregunta: ¿quiénes deberían participar en el proceso? Aunque hay diferentes metodologías para la identificación de los posibles participantes -selección a partir de recomendaciones de expertos o conocedores del conflicto social, cruce de referencias entre distintos actores, grupos focales, efecto bola de nieve, etc.-, para poder responder a la pregunta sobre quiénes deben participar en el proceso, el análisis previo del conflicto social nos permitirá identificar preliminarmente quienes serían esos actores, sus perfiles, y sus motivaciones -intereses y necesidades-.

En la medida que los objetivos están planteados de manera clara en la convocatoria a los distintos actores, esto permitirá tener un texto único sobre el cual reiterar la lógica del proceso y la participación de los actores y reafirmar los objetivos del proceso.

Veamos a continuación el siguiente ejemplo:

## EJEMPLO sobre el rol convocante y facilitador de la autoridad local



La autoridad local, como tercero convocante y facilitador, convocó a una reunión para evaluar el desarrollo del trabajo de socialización que tenía que hacer una empresa con las comunidades. Las comunidades que apoyaban el trabajo de obras, tenían como objetivo -durante la reunión- dar permiso

para que la empresa reiniciara el trabajo en las comunidades, mientras que las comunidades en oposición tenían el objetivo de sacar a la empresa de la zona.

Las expectativas de ambos grupos eran distintas a los objetivos que había planteado la autoridad para la reunión, y frente a la impaciencia y disputa de ambos grupos, la autoridad tuvo que replantear con las comunidades el objetivo de la reunión, lo que implicó evaluar si estaban dadas las condiciones para tomar una determinación sobre la aceptación o rechazo de la empresa. El grupo analizó y consensuó que el objetivo inicial de la reunión era el adecuado.

### 1.3 SELECCIONANDO EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

En el campo de la transformación de los conflictos sociales, durante los últimos 50 años se han desarrollado una serie de procesos y metodologías para trabajar conjuntamente con las partes y actores la búsqueda de soluciones.

Una primera forma de entender los diferentes procesos de intervención es a partir del siguiente cuadro, en donde se ordenan los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCs) según el proceso tenga mayor o menor presencia de un tercero. Además hay que subrayar, que en países multiculturales como en el Perú existe una gran gama de Métodos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs) de los cuales hay mucho que aprender. Las referencias sobre la naturaleza de dichos procesos y otros más están desarrollados en el Anexo 1 Procesos y Términos.



Algunos de estos procesos son más flexibles que otros, y otro tanto son más adecuados de desarrollar dependiendo de la etapa en la que se encuentra el conflicto social. Para ello, a partir del análisis del conflicto social, se puede tener una orientación sobre qué tipo de procesos de intervención son más apropiados de desarrollar en cada etapa según la casuística que se ha venido desarrollando a nivel mundial.

El siguiente cuadro nos permite ver cuáles son los procesos que se podrían utilizar conforme se va desarrollando el conflicto:



Veamos a continuación algunos ejemplos de procesos apropiados para desarrollar según la etapa en la que se encuentra el conflicto.

**EJEMPLO** para una etapa de escalamiento del conflicto social. Se puede:

- Realizar intervenciones, acciones, programas y procesos que busquen la prevención o la aparición y/o escalamiento de un conflicto social.
- Desarrollar procesos educativos para el conocimiento de los actores, de los tomadores de decisiones o del público sobre las causas del conflicto social latente, sobre la proyección de escalamiento del conflicto social, los impactos negativos y riesgos, sobre maneras alternativas de trabajar la problemática del conflicto social, etc.
- Trabajar con medios para visibilizar las causas del conflicto social, las demandas y las necesidades de los actores, así como visibilizar a los grupos marginales con menos poder y participación en el conflicto social, etc.
- Desarrollar procesos de diálogo con los actores claves en el conflicto social latente para analizar las posibles consecuencias negativas.
- Generar confianza y voluntad para una negociación, arreglo pacífico o acciones conjuntas, consensuando mecanismos para encauzar el conflicto social en forma pacífica y de diálogo continuo, etc.
- Desarrollar talleres de solución de problemas para generar conciencia entre los actores claves del conflicto social y los tomadores de decisiones para entender la problemática, conocer nuevos modelos de solución, encontrar preocupaciones comunes y generar voluntad para resolver los problemas de fondo, prevenir un escalamiento, etc.

**EJEMPLO** para una etapa de crisis del conflicto social. Se puede:

- Realizar intervenciones, acciones, programas y procesos que busquen administrar la crisis; es decir, contenerla para que no se extienda, no se prolongue y no se agudice. La prioridad de las acciones en esta etapa, es re-direccionar la crisis dentro de un proceso seguro para los actores. En esta etapa se necesita enfocarse en un acercamiento entre los actores, con gestos, acciones o compromisos de buena voluntad y de confianza para el cese de la confrontación con el fin de reiniciar el diálogo y la negociación sobre un proceso que saque a los actores de la crisis.
- Intervenir con terceros especializados en crisis, que gocen de legitimidad con los distintos grupos confrontados y con grupos especializados de contención para la paz.
- Hacer un trabajo con los medios de comunicación y con representantes sectoriales claves para crear un clima de diálogo frente a la opinión pública, a través de talleres de evaluación de escenarios, diálogo entre líderes, etc.

**EJEMPLO** para una etapa de estancamiento del conflicto social.

En esta etapa cuando los actores están entrapados en el proceso y no logran avances hacia la búsqueda de una solución, se puede:

- Trabajar en un proceso de diálogo, solución de problemas o evaluación que permita a las partes o actores analizar el contexto en el que se encuentran y tomar acciones con respecto a impulsar el proceso del conflicto social hacia una solución.
- Trabajar en la formulación de políticas que respondan a las problemáticas de fondo que están generando el conflicto social, e inclusive implementar mediación o conciliación entre las partes o actores.

## **EJEMPLO** para una etapa de des-escalamiento del conflicto social.

En esta etapa en la que el conflicto social disminuye en su intensidad y las partes o actores están más predispuestos a buscar acuerdos e implementar compromisos, se puede:

- Trabajar en procesos de educación y sensibilización al público y a diversos sectores de la sociedad civil, con actores claves y medios de comunicación, de manera que tomen conocimiento de las causas y factores del conflicto social y estén preparados para prevenir cualquier recurrencia.
- La evaluación del conflicto social con las partes o actores claves permitirá sacar aprendizajes importantes, así como formular y negociar políticas adecuadas.
- Restablecer o reconstituir nuevas relaciones sociales entre las partes o actores que han sufrido directamente los impactos del conflicto social más intenso, a través de un trabajo de diálogo, reconciliación y sanación.

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR Y CONSTRUIR

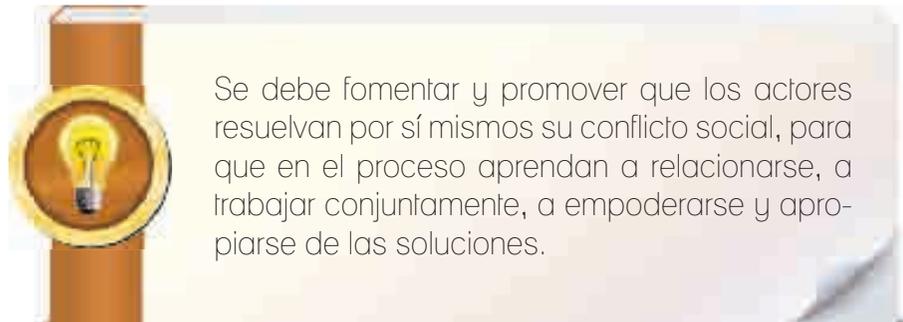
Considere que frente al conflicto social trabajado por usted (y su grupo) en el desarrollo del Módulo 1 se dispone diseñar un proceso de intervención. Enseguida, pregúntese:

1. ¿Los objetivos del diseño del proceso deben guardar relación con el resto de la propuesta? ¿Por qué?
2. ¿En qué aspectos del conflicto social se está tratando de impactar?
3. ¿Qué otras intervenciones complementarias o paralelas podrían realizarse para generar sinergia en la gestión del conflicto social?
4. ¿Cómo debe incidirse en la problemática del conflicto social?
5. ¿Cuál sería la perspectiva de la gestión del conflicto social en su caso o conflicto social?

### 1.4 CONVOCANDO A TERCEROS FACILITADORES DE UN PROCESO DE INTERVENCIÓN

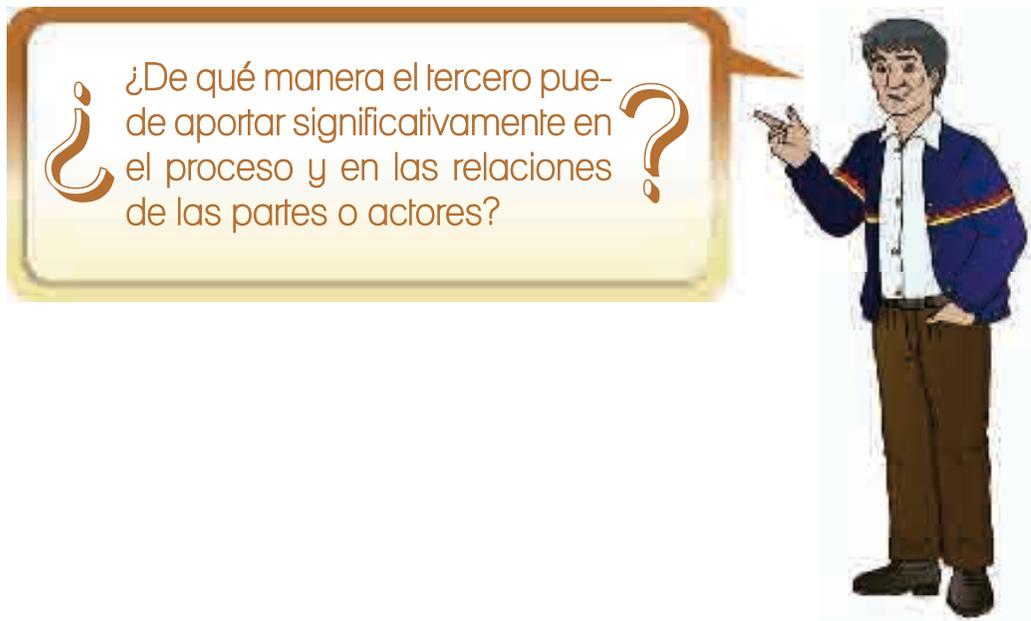
A menudo, las partes o actores que participan en un conflicto social tienen dificultades para manejar y resolver por sí mismos la situación debido a que se encuentran posicionados o indispuestos emocional y actitudinalmente.

Con frecuencia se genera una serie de dinámicas psicológicas entre los actores que hace difícil comunicarse e interactuar entre sí, no pudiendo enfocarse en el problema de fondo con objetividad ni escucharse entre ellos.



### ¿Quiénes podrían ser convocados como terceros?

El gobierno regional como máxima autoridad a nivel departamental puede cumplir diversos roles como tercero. Sin embargo, en muchas situaciones y etapas se hace necesario la presencia de más de un tercero, como un conjunto de personas que apoyen en diferentes funciones durante la facilitación del proceso de comunicación, entendimiento y de búsqueda de acuerdo entre las partes o actores.



El aporte del tercero puede servir para:

- ◆ Visibilizar los aspectos del conflicto social -que es difícil o doloroso para las partes o actores de reconocer- e identificar las oportunidades.
- ◆ Legitimar las expresiones y las emociones de las partes o actores.
- ◆ Equilibrar el espacio y el proceso donde interactúan las partes o actores y ejercen su poder sobre unos y otros, de manera que puedan tratarse con respeto.
- ◆ Re-enmarcar el intercambio y el diálogo de las partes o actores dentro de los objetivos del proceso, aclarando, parafraseando o dando una nueva perspectiva.
- ◆ Ayudar en la búsqueda de opciones desde una nueva perspectiva.

¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta con relación a los terceros en la etapa de preparación de un proceso?

Son cuatro los aspectos que deben tomarse en cuenta:

1. Identificación de terceros facilitadores de un proceso
2. Tipos de terceros facilitadores de un proceso
3. Contexto y objetivos de la participación de terceros facilitadores
4. Características y roles de los terceros facilitadores

Veamos detalladamente estos aspectos:

### 1.4.1 Identificación de terceros facilitadores de un proceso

En la preparación del diseño del proceso se debe:

- Hacer un mapeo inicial de los posibles terceros o facilitadores que puedan intervenir -conduciendo, apoyando o en otros roles- en el proceso.

Hay distintas metodologías para determinar quiénes pueden ser esos terceros, pero básicamente se sigue el principio de recoger la opinión de las diferentes partes o actores sobre el perfil, características, habilidades y funciones que deben tener las personas o instituciones que podrían intervenir en un proceso para solucionar problemas, manejar conflictos sociales, etc.

- Para iniciar el trabajo de preparación de los terceros se debe considerar una reflexión inicial sobre uno mismo, tanto por parte del gobierno regional como del gobierno local.

- ◆ ¿Quién es uno/la institución que represento, qué tipo de legitimidad tengo frente a los distintos actores?
- ◆ ¿Cuál es mi mandato para intervenir en los procesos? ¿En qué rol?
- ◆ ¿Con qué recursos cuento (económicos, relaciones, tiempo, etc.) y por cuánto tiempo para apoyar en el proceso?
- ◆ ¿Qué capacidades tengo para intervenir en el proceso, y para coordinar con otros terceros?

El gobierno regional como máxima autoridad a nivel regional interviene en procesos sociales, económicos y políticos en el departamento. Los gobiernos locales como autoridad máxima a nivel local intervienen en procesos similares en las provincias y distritos. Ello se manifiesta en el cumplimiento de diversas funciones en dichas materias entre las que se encuentra la gestión de conflictos sociales.

**Ver Anexo 1 del Módulo 1:** Matriz de funciones para la gestión de conflictos sociales: según procesos, niveles de gobierno y etapas del conflicto social.



En esta tarea es importante entender quiénes pueden cumplir otros roles que complementen la tarea de los gobiernos regionales y locales en la gestión del conflicto social.

#### 1.4.2 Tipos de terceros facilitadores de un proceso

##### ¿A quién se le denomina tercero?

Generalmente se ha denominado tercero a la persona que interviene facilitando un proceso para el análisis de la problemática, solucionar disputas o resolver conflictos sociales. Se le denomina tercero porque es una persona ajena a la dinámica principal del conflicto social. La disputa o problemática en cuestión sólo afecta o interesa a las partes o actores primarios y secundarios.

Si bien muchas veces la participación inicial de un tercero en el proceso de generación de consensos o de manejo del conflicto social puede surgir espontáneamente por el reconocimiento o pedido de los actores o participantes, no siempre la permanencia del tercero está garantizada; pues dependerá de la legitimidad, credibilidad y aceptabilidad que logre desarrollar con las partes o actores durante el proceso.

El tercero es aquella persona/institución o conjunto de personas/instituciones que son convocadas a intervenir o intervienen con la aceptación de una o más partes o actores.

Por ello, a pesar que el gobierno regional o local tiene la legitimidad que deviene de la autoridad para convocar un proceso, no necesariamente tienen toda la credibilidad para desarrollarlo, pues deberá demostrar su imparcialidad, sus capacidades y ganarse la confianza de las partes o actores, para luego ser aceptado como tercero en el proceso, tal como se expresa en el siguiente gráfico.



La casuística y diversos autores reconocen tres tipos de terceros, como vemos a continuación:



#### a) Los terceros externos

Son aquellas personas o instituciones que intervienen sin haber tenido una vinculación previa con las partes o actores del proceso. En ese sentido, son neutrales al proceso, no tienen una preferencia hacia ninguna de las partes o actores y son imparciales.

Su involucramiento se debe a la experticia que traen al proceso, y aunque pueden aportar con una perspectiva nueva y distinta -casuística, metodologías, etc.- pueden no entender los significados culturales que manejan las partes o actores.

#### Ejemplo:

Frente a un conflicto social entre dos vecindarios con respecto a diferentes usos de un mismo parque compartido, los vecinos aceptan la intervención de un mediador certificado proveniente de un centro de conciliación.

#### b) Los terceros internos

Son aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso, teniendo una vinculación previa con las partes o actores debido a que provienen del mismo contexto, comparten la historia, la cultura u otro elemento esencial que lo identifican como parte del grupo de las partes o actores.

En muchos casos conocen el contexto del conflicto social, pueden conocer a las partes o actores y contar con su reconocimiento. Su involucramiento se basa en las relaciones, el respeto o la influencia que tengan sobre las partes o actores o el proceso. Pueden aportar al proceso con su lectura interna y cultural de las dinámicas del contexto y entre los actores, sin embargo, pueden ser también sujetos de influencia de los resultados del mismo proceso.

#### Ejemplo:

Frente a un conflicto social entre dos familias en una comunidad por el uso de determinadas tierras de pastoreo, las familias aceptan la intervención del líder local, quien es reconocido por ambas familias como líder y guardián de las relaciones comunales.

#### c) Los cuasi-mediadores

Son aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso teniendo una vinculación estrecha con una de las partes o actores o con varios de ellos, debido a que comparten diversos aspectos culturales (idioma, etnicidad, pertenencia laboral, etc.) con una parte de los actores y otros aspectos de sí mismos con los otros actores.

Estos terceros conocen el contexto del conflicto social y también son conocidos por las partes o actores en sus distintas facetas y calidades de trabajo, liderazgo, pertenencia, etc.

Los cuasi-mediadores tienen una gran capacidad para vincularse con uno u otro grupo de actores y se basan en las múltiples dimensiones de la identidad cultural. En ese sentido, también, se les ha llamado puentes, traductores culturales o “brokers”.

### Ejemplo:

Frente a un conflicto social entre familias de un centro poblado y miembros de una comunidad indígena por la tala de árboles en una zona alejada a ambos, las familias y la comunidad buscan a líderes y terceros que entiendan la cultura de ambos actores y que gocen de la confianza de todos.

#### 1.4.3 Contexto y objetivos de la participación de terceros facilitadores

En lo posible, se debe preparar y analizar previamente el contexto y los objetivos de la entrada del tercero en el proceso de conflicto social de la siguiente manera:

- ◆ Identificar y convocar a todos los posibles terceros a partir del mapeo de las partes o actores.
- ◆ Hacer un auto-diagnóstico por parte del tercero o entre los posibles terceros, para evaluar en su conjunto los recursos humanos que están presentes o pueden intervenir en un proceso, tanto por la legitimidad, capacidades, habilidades personales, recursos que traen al proceso, etc.
- ◆ Hacer una identificación de los recursos humanos faltantes y de aquellos potenciales terceros.
- ◆ Identificar la base de las relaciones y de las alianzas de los terceros (lealtades, confianzas, compromisos previos, entradas, etc.) con las partes o actores en el conflicto social y cómo se puede contribuir a promover la participación de estos actores en el proceso de intervención.

- ◆ Evaluar quién o quiénes son los que tienen el interés, el compromiso y la posibilidad de intervenir tanto en el proceso de manejo del conflicto social o en sus distintos aspectos, para lograr una sinergia en el trabajo, el desarrollo de capacidades o invitar a otros posibles terceros para ponerse de acuerdo y diseñar un proceso de intervención integral.
- ◆ Organizar estratégicamente los roles que son necesarios en el proceso en base a las fortalezas y aportes de los terceros, para ordenar las intervenciones, las funciones y la logística.

#### 1.4.4 Características y roles de los terceros facilitadores

Aunque las características más deseadas para ser terceros en un conflicto social dependen del contexto cultural de los actores y del tipo de conflicto social (familiar, comunitario, tribal, regional, etc.), de manera general los terceros como facilitadores del proceso necesitan tener las siguientes habilidades:

- Reflexión
- Comunicación
- Relacionamiento
- Empatía cultural
- Pensamiento estratégico del proceso

#### ¿Qué pasa si un tercero quiere intervenir de manera aislada?

Si un tercero interviene para solucionar el conflicto social, disputas o una problemática, pero no tiene la capacidad para convocar, las habilidades para facilitar, ni la autoridad moral para reconciliar a las partes o actores, etc., su accionar solitario tendrá un impacto limitado y hasta efímero

Es más, la experiencia nos ha enseñado que muchas de las intervenciones de terceros son aisladas y hasta contradictorias entre sí, lo cual, lejos de ayudar al proceso de generación de una cultura de paz y de diálogo, tiene resultados contraproducentes: los procesos se desgastan, se genera confusión entre los participantes, se deslegitimizan las intervenciones, etc.

### ¿Es importante un trabajo coordinado y dialogado durante todo el proceso?

Generar la sinergia entre posibles terceros, el entendimiento del conflicto social, de las disputas o de la problemática, tener una visión compartida e intervención coordinada y complementaria es todo un esfuerzo de intervención -y muchas veces hasta de manejo de conflictos en sí mismo- que debe desarrollarse desde el principio de la intervención y a lo largo del proceso, de tal manera que exprese el sentido de un trabajo compartido y dialogado.

En ese sentido, los gobiernos regionales y los gobiernos locales como terceros con competencias en la gestión de los conflictos sociales en sus respectivos ámbitos, pueden apoyarse, acompañarse, complementarse con otros terceros que provengan de sectores del gobierno, instituciones o de la sociedad civil; de tal manera que permita sumar habilidades, capacidades, conocimientos, relaciones, recursos o el reconocimiento social o moral que dichos actores tienen.



ROLES	DESCRIPCIÓN
Rol de diseñador o diseñadora	Con capacidad para elaborar (y después validar) o co-elaborar con las y los participantes una propuesta metodológica flexible y dinámica del proceso, que permita la participación amplia de los distintos actores, construir relaciones y también enfocarse en la problemática.
Rol de convocante	Con capacidad para invitar y lograr la participación de las distintas partes o actores en el proceso. Pueden ser también varios convocantes, cuando no hay un tercero que pueda llegar por sí mismo a todo el espectro de partes o actores. El convocante o la convocante goza de una legitimidad, autoridad u otra cualidad moral frente a los actores.
Rol de observador u observadora del proceso	Con legitimidad, autoridad moral, o imparcialidad frente a los actores, de manera que en su rol de observador u observadora pueda dar fe del desarrollo del proceso. Puede aportar con su presencia, garantizando la conducción del proceso de manera imparcial y neutral.
Rol de unificador o unificadora	Con la capacidad para mediar entre actores de un mismo bando, alianza o grupo, quienes entran en disputa o se fraccionan, obstaculizando el proceso. El unificador o unificadora busca generar el compromiso de las partes o actores, para que se sobrepongan a sus diferencias y reanuden su participación en el proceso.
Rol de facilitador o facilitadora	Con la capacidad técnica para conducir el proceso, lograr la participación de las partes o actores, a través del uso de herramientas y metodologías que promueven la comunicación, el enfoque en el logro de los objetivos, etc. También se usa este término de manera general para referirse indistintamente a los otros roles.
Rol de re-conciliador o re-conciliadora	Con la capacidad para reconstruir las relaciones entre las partes o actores a través de sus capacidades comunicativas, legitimidad moral, convocatoria, etc. de modo que los actores puedan retomar su participación.
Rol de generador o de generadora de opciones y de visiones	Con la capacidad comunicativa o estratégica para expandir la gama de opciones que tienen las y los participantes en la solución del problema, las disputas o el conflicto social. Este tercero puede también tener la capacidad para identificar nuevos horizontes o visiones comunes a los cuales los participantes se pueden reenfocar cuando quedan entrapados en el proceso.

ROLES	DESCRIPCIÓN
Rol de monitoreador o monitoreadora de acuerdos	Con la capacidad técnica y o legitimidad moral para darle seguimiento, acompañamiento o monitoreo al proceso luego de la toma de acuerdos. Este rol puede ser compartido con los y las participantes en el proceso y otros actores externos de manera de proveer mayores garantías a la implementación de los acuerdos a partir de llevar un buen registro de los aspectos planteados, y a los aspectos a los que se van llegando a acuerdos.
Rol de capacitador o capacitadora	Con el mandato y la capacidad para desarrollar conocimientos técnicos, habilidades, aptitudes en algunos de los participantes, de manera que puedan participar en el proceso con una mayor asimetría y calidad en su participación.

**PREGUNTAS PARA  
REFLEXIONAR Y CONSTRUIR**

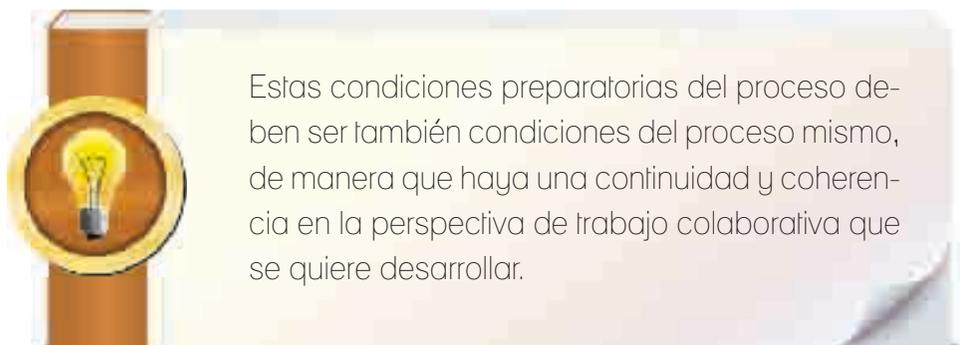
1. ¿Qué roles de gestión de conflictos sociales espera (o demanda) la población que cumpla el gobierno regional?
2. ¿En qué medida pueden los gobiernos regionales/locales satisfacer esas expectativas y solicitudes? ¿Por qué?
3. ¿A quiénes se les llama terceros?
4. ¿Cuáles son los roles que deben cumplir los terceros en los procesos de intervención de conflictos sociales?
5. ¿Qué consecuencias o limitaciones trae el que los gobiernos regionales o locales sean terceros en el proceso de gestión de conflictos?

## 1.5 IDENTIFICANDO Y DESARROLLANDO CONDICIONES

Todo proceso es único al conflicto social, porque debe ser diseñado con la participación y validación de las distintas partes o actores, adecuándose a sus necesidades de proceso, sus características culturales, las prácticas de participación (tiempo y espacio), la forma de organización, los requisitos de consulta interna y su sistema de toma de decisiones.

Los procesos multiculturales tienen mucha riqueza y potencial para crear un proceso que se adapte a los requerimientos de las distintas partes o actores. En ese sentido, la creatividad y la voluntad de las partes o actores es el único límite.

Sin embargo hay condiciones que se deben trabajar y preparar con anticipación al inicio del proceso de manera que se promueva un ambiente positivo, actitudes constructivas, apoyo de factores externos, etc. y así incrementar las posibilidades de que el proceso logre los objetivos que se ha trazado.





Adicionalmente, el mapeo nos permite identificar condiciones:

- Personales
- Relacionales
- Culturales
- Estructurales
- Procesales

### 1.5.1 Condiciones personales

Las partes o actores llegan a estos procesos (de solución de problemas, manejo de disputas o resolución de conflictos sociales) con diferentes capacidades para dialogar y con diferentes aptitudes y disposición para participar. En la medida que las partes o actores tengan similares capacidades para participar, el proceso se desarrollará con mayor fluidez.

Es difícil encontrar un proceso en el que las y los participantes tengan total asimetría de poder y capacidades. Hay situaciones en las que esa asimetría es tan grande que el continuar con el proceso en dichas condiciones sería reforzar las desigualdades y pondría bajo cuestionamiento la calidad de los acuerdos a los que se pueda llegar.

Estos procesos pueden requerir de mayor tiempo para balancear las capacidades y el poder de las partes o actores, y es importante que los terceros reconozcan esta deficiencia en el proceso y lo planteen como una situación a superar con las propias partes o actores.

**¿Qué hacer ante una situación donde la asimetría entre las partes o actores es muy grande?**

Ante una situación así, muchos facilitadores o facilitadoras optan por hacer un alto en el proceso y buscar en forma paralela o alterna el desarrollo de capacidades de aquellas partes o actores (conocimiento técnico, confianza psicológica, lenguaje, etc.) que están en una situación de participación evidentemente en desventaja.

Veamos un ejemplo:

Si una de las partes o actores desconoce los temas técnicos que están en disputa, los otros actores deben entender el problema en debate y conocer previamente los posibles impactos al resolver de una u otra manera dicho problema o conflicto social. De lo contrario, el proceso estaría basado sobre la capacidad parcial de entendimiento de una de las partes o actores, agudizando más las diferencias.

El diseñador del proceso debe poder identificar en su análisis aquellas capacidades y condiciones personales que faltan a los distintos participantes en el proceso.

### ¿Cuál es la voluntad de las partes y actores para intervenir en un proceso de gestión de conflictos sociales?

Los terceros –sea el gobierno regional o local con el equipo de terceros que lo acompañan o apoyan en el proceso- deben evaluar si las partes o actores están participando en el proceso por libre voluntad o si hay algún factor externo o interno que está influenciando su participación en el proceso.

El facilitador o facilitadora debe estar consciente de las agendas ocultas o de los posibles obstáculos a la participación que permita trabajar con los o las participantes una voluntad plena para la participación.

En contextos donde hay mucha desconfianza, es importante generar la voluntad de participación de los grupos o personas claves que tengan la capacidad de influencia y de arrastre en otros grupos.

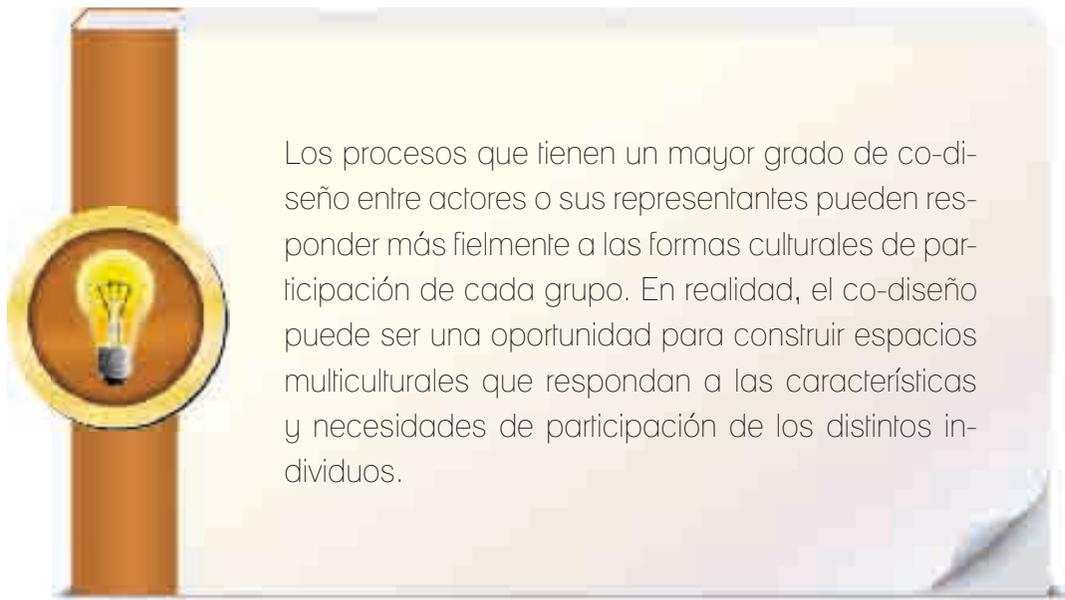
En ese sentido, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- ◆ Identificar conjuntamente con las partes o actores, cuáles son las condiciones mínimas o básicas que necesitan para asegurar su participación sin correr riesgos que les preocupe o amenace.
- ◆ Las conversaciones previas de sondeo para evaluar el interés de las distintas partes o actores en participar, pueden dar elementos para trabajar con ellos sobre las ganancias y beneficios del proceso, cuáles son los factores motivadores o disuasivos de la participación, etc.
- ◆ Contar con un análisis cultural de lo que realmente nos están diciendo las partes o actores, sus temores, sus formas de organización, toma de decisiones y lo que la participación en el proceso representa para ellos o para su grupo de apoyo. Este análisis permitirá tener una mejor lectura del contexto previo al proceso.

### ¿En qué tipo de procesos estarían dispuestos a participar las distintas partes o actores?

Las partes o actores han podido tener experiencias positivas y enriquecedoras con determinado tipo de procesos, pero también pueden haber tenido experiencias negativas y frustrantes. Es más, puede haber determinado prejuicio contra cierto tipo de espacio, metodologías y procesos de participación que debe ser identificado previamente.

Muchos de los procesos colaborativos de solución de problemas y de manejo de conflictos sociales son prediseñados en base a la efectividad y la casuística, sin tomar mucho en cuenta la capacidad creativa de los y las participantes para innovar los procesos. Las partes o actores también se pueden resistir a probar fóruns, metodologías y espacios diferentes con los cuales no están familiarizados y que los llevan fuera de su zona de confort. Por tanto, la participación necesita ser enmarcada dentro de ciertas pautas que den seguridad a las partes o actores, que promuevan la innovación y que reduzcan los riesgos.



Los procesos que tienen un mayor grado de co-diseño entre actores o sus representantes pueden responder más fielmente a las formas culturales de participación de cada grupo. En realidad, el co-diseño puede ser una oportunidad para construir espacios multiculturales que respondan a las características y necesidades de participación de los distintos individuos.

### ¿Cuáles son las capacidades de diálogo de las partes o actores?

No podemos asumir cuál es la experiencia de diálogo que han tenido las distintas partes o actores, ni tampoco el grado de desarrollo de sus capacidades. Aunque al inicio de los procesos colaborativos se puede identificar a través de distintas técnicas –de entrevista, sondeo, evaluación- la experiencia y las capacidades de los y las participantes con el diálogo, se pueden incorporar durante el proceso ejercicios de diálogo entre los participantes, con el fin de ir modelando a lo largo del proceso la actitud y la disposición hacia este tipo de intercambio.

Sin embargo, en situaciones de conflicto social donde los actores tienen un marcado distanciamiento en la comunicación y en la relación, es muy útil que los terceros en el rol de capacitadores puedan trabajar previamente en talleres con los distintos grupos de actores las técnicas de diálogo –o inclusive técnicas de análisis de problemas y de conflictos sociales- con el fin de ir generando una experiencia y una actitud positiva hacia dichos procesos.

Dependiendo de la etapa del conflicto social y del diseño, inclusive como una etapa posterior al desarrollo de capacidades para el diálogo con los distintos grupos por separado, también se puede hacer un taller conjunto para la profundización de esas capacidades, convirtiéndose en una oportunidad de acercamiento entre partes o actores.

### ¿Qué tipos de liderazgos identificamos en las partes o actores en el conflicto social?

Ciertos liderazgos son más abiertos a participar en procesos de diálogo y otros son más resistentes, ambos tipos de liderazgos son igualmente valiosos porque representan distintas opiniones al interior del grupo. El lograr el involucramiento de los líderes requiere a veces de una estrategia de incidencia específica con dichos actores sobre la importancia del proceso, los aportes del liderazgo, la visión compartida, etc.

Por otro lado, puede ser necesario impulsar un proceso de diálogo o acercamiento entre dirigencias que permita generar una reflexión sobre los alcances y beneficios de la participación en el proceso.

#### 1.5.2 Condiciones relacionales

Las partes o actores inician su participación en los procesos de solución de problemas, manejo de disputas y de resolución de conflictos sociales con cargas emocionales, actitudes y marcos mentales que influyen en la calidad de su participación. Estas cargas que llevan al proceso son producto del

conflicto social o de la disputa del que son parte y que son difíciles de dejar fuera. Sin embargo, si éstas son las condiciones con las que trabajarán los terceros, esto representará un reto más para el facilitador o facilitadora: promover y hasta provocar un cambio en las actitudes y un acercamiento entre los actores durante el proceso mismo.

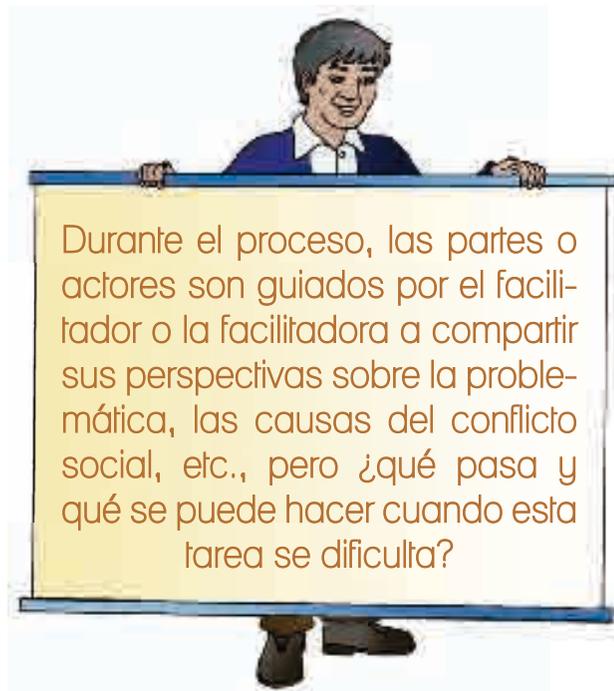
Dependiendo del nivel de polarización de la situación que aqueja a las partes o actores, se hará inclusive más útil trabajar previamente talleres de análisis, actividades de sensibilización y acercamiento, espacios para el conocimiento mutuo, etc. con los posibles participantes en el proceso, de manera que se pueda desarrollar una comprensión más objetiva y humana de los intereses, necesidades y temores de las otras partes o actores.



Si los terceros facilitadores tienen la oportunidad de convocar a las partes o actores previamente al inicio del proceso, se puede trabajar con ellos sobre el tipo de relaciones que tienen con los otros actores para fortalecerlas, hacerlas más abiertas y con mayor disposición al intercambio y al diálogo.

### ¿Cuáles son los términos y conceptos claves de la problemática que manejan las partes o actores y que genera controversia?

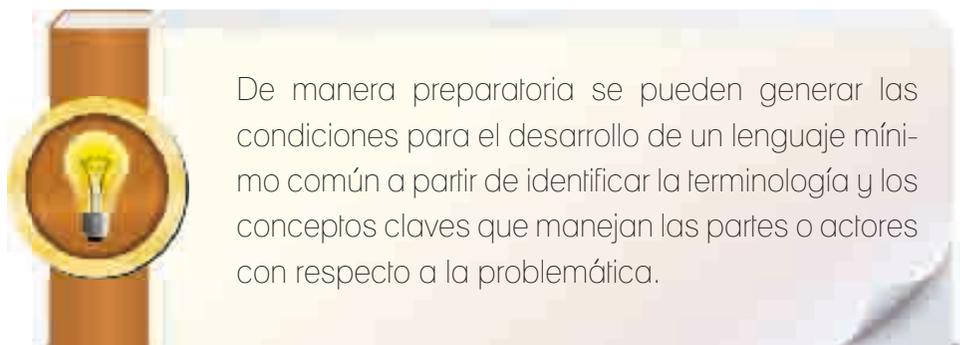
A menudo, los partes o actores inician su participación en el proceso con esquemas preconcebidos sobre la problemática y sobre la otra parte o actor, basados en experiencias previas, aprendizaje, socialización, entre otros factores. Los actores pueden inclusive utilizar un mismo lenguaje o aparentar manejar los mismos conceptos, pero la experiencia nos dice que las diferencias en los marcos mentales se expresan de manera sutil.



Durante el proceso, las partes o actores son guiados por el facilitador o la facilitadora a compartir sus perspectivas sobre la problemática, las causas del conflicto social, etc., pero ¿qué pasa y qué se puede hacer cuando esta tarea se dificulta?

Esta tarea se dificulta en la medida en que las partes o actores no comparten un mismo código y un mismo lenguaje para referirse al mismo objeto. En ese sentido, revelar las diferencias durante el proceso mismo puede ser todo un descubrimiento mutuo y muy enriquecedor, porque les permitiría desarrollar progresivamente un lenguaje común para referirse al proceso que están utilizando y a la problemática en la que están operando.

Esto se puede lograr a través de la realización de entrevistas o reuniones grupales en las que se hace una identificación y análisis de los conceptos claves que utilizan las partes o actores.



De manera preparatoria se pueden generar las condiciones para el desarrollo de un lenguaje mínimo común a partir de identificar la terminología y los conceptos claves que manejan las partes o actores con respecto a la problemática.

## ¿Cuál es el nivel de respeto mutuo entre los actores?

Las personas y grupos que participan en los procesos con una relación ya afectada por la desconfianza y el poco respeto hacia el otro tendrán dificultad para enfocarse en los temas de fondo y en los objetivos de cada etapa en el proceso.

Si no se trabaja esta situación, las expresiones y acciones de los actores serán objeto de escrutinio para confirmar la desconfianza que sienten unos contra otros. La relación negativa estará empañando cada esfuerzo del facilitador o facilitadora para lograr los compromisos y las voluntades de los o las participantes para el diálogo.

El facilitador o facilitadora hará bien en trabajar normas o pautas de participación al inicio del proceso para poner en claro el marco de respeto en las expresiones y en las interacciones.

Es más, se debe considerar incorporar espacios informales y formales que propicien nuevas formas de interacción de las partes o actores y sobre aspectos que permitan el re-descubrimiento y la humanización del otro. Por ejemplo: ejercicios en parejas, competencias en grupos mixtos, tareas de equipos mixtos, etc.



Los terceros pueden trabajar en la etapa previa al inicio del proceso las condiciones necesarias para construir la confianza y el respeto mutuo, a través de espacios de acercamiento informal entre los actores como: conversatorios, talleres y otras formas innovadoras de humanizar la relación entre los posibles participantes y enfatizar los aspectos comunes en sus vidas.

## ¿En qué se basa la confianza y desconfianza entre las partes o actores?

Entender en qué se basa la confianza y la desconfianza en las relaciones de distintos actores es un paso importantísimo que nos adentra en la cosmovisión, en la cultura de los actores y en sus formas de valorar las conductas como buenas y malas. También es importante tener una comprensión conceptual de los tipos de relaciones que establecen los actores, porque pone al facilitador o facilitadora y a los mismos actores en actitud reflexiva y consciente sobre sí mismos.

Sin embargo, entender qué significa una relación de confianza para los otros no es lo mismo que inspirar confianza. El actuar dando confianza al otro sobre la seriedad de la participación, la confidencialidad, la toma de riesgos, la veracidad de las opiniones, la implementación de compromisos, etc., no se hace a partir de lo que uno considera que es dar confianza, sino a partir del otro, considerando que el otro es el recipiente del gesto de confianza.



El facilitador o facilitadora hará bien en poder investigar e identificar con las partes o actores, cuáles son los gestos de confianza que el otro –y hasta el facilitador o la facilitadora- puede hacer o dar, de manera que inspiren un proceso y un contexto de seguridad en el que valga la pena participar.

### 1.5.3 Condiciones culturales

El facilitador o la facilitadora que diseña y prepara un proceso participativo tiene implícito un conocimiento de cómo conducir un proceso colaborativo para situaciones de solución de problemas, manejo de disputas y de conflicto social basado en su aprendizaje y experiencia.

Por lo tanto, esta situación amerita que el facilitador o facilitadora haga una reflexión personal sobre sus propios patrones y premisas culturales para que sea consciente de cuándo y cómo debe hacerlas explícitas, ya que podría influir con sus propios marcos conceptuales en los participantes y en el desarrollo del proceso.

#### ¿Cuál es el nivel de sensibilidad hacia o entre los actores?

Durante la etapa previa al proceso, el facilitador o facilitadora puede evaluar cuánto conocimiento tienen las partes o actores de los otros posibles participantes, grupos y personas. Sin embargo, la información que puede resultar de este ejercicio (de entrevistas y reuniones) va a revelar cuánto conocen del posicionamiento e intereses de los otros actores.

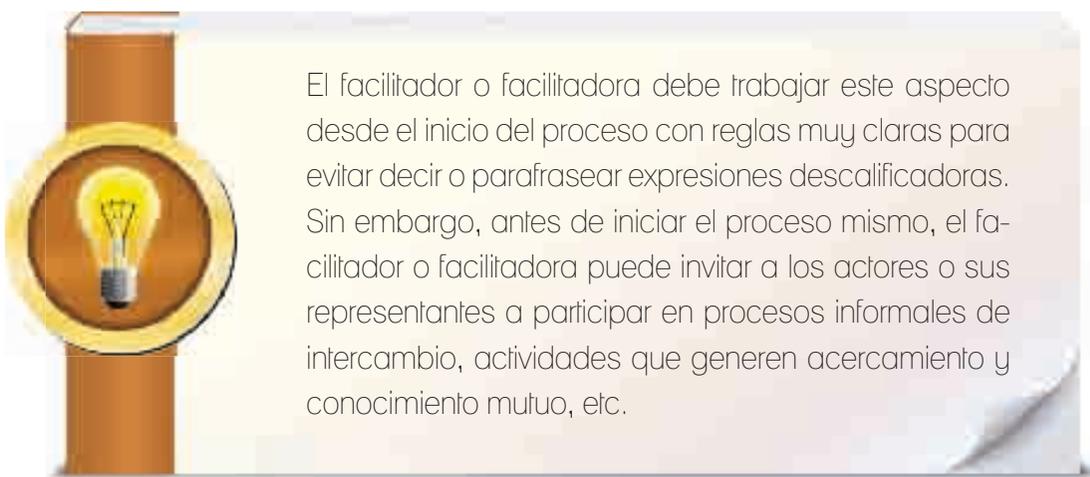
Se requiere, además, hacer un tipo de análisis y preguntas que busque identificar si las partes o actores están conscientes de la legitimidad de las necesidades y preocupaciones de los otros actores y si reconocen el valor y la significancia que los otros actores ponen a esas demandas.

#### ¿Qué pasa cuando la situación se ha polarizado entre los actores?

Cuando una problemática ha escalado a un grado de disputa o se ha complejizado a un grado de conflicto social, es probable que las partes o ac-

tores tengan dificultad para reconocer al otro como interlocutor con necesidades válidas. Esto se hace casi imposible en la medida que el conflicto social haya polarizado a los actores, lo que inevitablemente limita su capacidad de ser sensible al otro.

Dado que en los conflictos sociales y en las disputas, los actores tienden a perder la perspectiva del otro y a despersonalizarlo, el facilitador o facilitadora tienen un gran reto durante el proceso para abrir espacios de encuentro e intercambio entre los distintos actores de modo que puedan reconocerse sin la presión que ejercen las dinámicas del conflicto social o la disputa y participar en un proceso colaborativo.



### ¿Con qué habilidades y competencias interculturales cuentan las partes o actores?

Las partes o actores pueden venir de contextos de gran o de poca diversidad cultural, pero pueden no haber tenido la oportunidad de desarrollar competencias culturales para interactuar –con cierto grado de satisfacción– con actores que son culturalmente distintos, desempeñarse en ambientes culturales que son desconocidos, procesar positivamente los desencuentros y encuentros culturales o manejar el estrés frente a barreras comunicativas, entre otros.

### ¿Cuál es la tarea del facilitador o facilitadora en este sentido?

El facilitador o facilitadora podrá identificar en la etapa preparatoria del proceso y al inicio del proceso mismo cuáles son las habilidades y las competencias interculturales con que cuentan los o las participantes, para evaluar si es posible desarrollar ciertas competencias mínimas en forma previa, paralela o complementaria al proceso; a través de espacios de reflexión y sensibilización, talleres de desarrollo de capacidades, actividades de intercambio, etc.

Sin embargo, puede darse el caso, que el facilitador o facilitadora no cuente con ninguna de estas posibilidades y se encuentre ante la situación de que los participantes no reconocen positivamente las oportunidades que brinda el encuentro cultural. Bajo esa situación, se pueden crear mecanismos especiales durante el proceso para “renombrar” los posibles desencuentros interculturales y convertirlos en oportunidades de aprendizaje mutuo, como por ejemplo, llevar el récord de los elementos culturales que son similares o diferentes, desarrollar narrativas positivas del otro, elaborar un vocabulario común, etc.

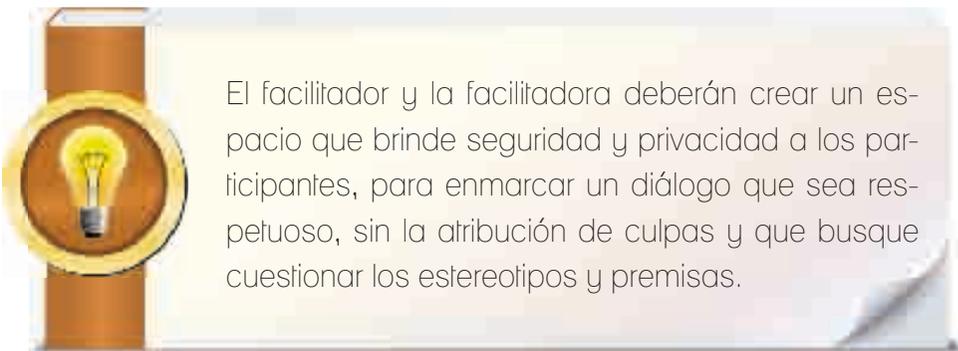


El facilitador o la facilitadora hará bien en visibilizar esta situación y establecer entre las pautas de participación su rol, el de otros terceros, o de algunos actores participantes que puedan servir de “intérpretes o puentes culturales”.

### ¿Cuál es la disposición cultural que tienen las partes o actores entre sí?

A menudo, las actitudes y percepciones que desarrollan determinados grupos hacia otros, están basadas en creencias y temores, desconocimiento e ignorancia del otro, o también en factores externos (líderes, discursos públicos, dinámicas psicológicas colectivas, etc.) que deshumanizan o convierten al otro en “enemigo”.

Es importante que los actores puedan reconocer cuáles son las bases de esos prejuicios y de sus temores y puedan reflexionar por separado o conjuntamente durante el proceso. Esto, debe ser pensado estratégicamente de manera que se diseñe una tarea para los grupos, un ejercicio en conjunto, o una vivencia personal que permita ese cuestionamiento y fomente nuevos aprendizajes.



#### 1.5.4 Condiciones estructurales

Los procesos colaborativos -que buscan responder a una problemática, solucionar una disputa o resolver un conflicto social- se dan dentro de un contexto en donde diferentes factores están en pugna:



El facilitador y la facilitadora que diseña el proceso colaborativo tiene que estar atento o atenta a:

- Cómo evoluciona el contexto social, político y económico,
- La posible influencia que tendría sobre la problemática, disputa o el conflicto social.
- El impacto que tendría sobre el proceso colaborativo y la calidad de la participación de las partes o actores.

### ¿Qué hacer en situaciones con riesgos de cambios significativos?

En situaciones muy volátiles o con riesgos de cambios significativos en el contexto, si la decisión es continuar con el proceso, será importante desarrollar durante la etapa de preparación del proceso diferentes escenarios de participación y mecanismos de convocatoria alternos y comunicación con las partes o actores.

### ¿Cuál es el marco legal en donde se desarrolla la problemática del conflicto social?

Aunque el proceso colaborativo para trabajar la problemática, las disputas o el conflicto social es un proceso totalmente voluntario y no vinculante, las partes o actores pueden decidir que los acuerdos tomados al concluir el proceso tengan implicancias legales.

#### Por ejemplo:

La reflexión sobre un derecho cedido y el uso compartido del terreno debe considerar las implicancias que tendrá a futuro, con respecto a las siguientes generaciones y sobre la posible explotación de recursos potenciales.

## ¿Cuál es el contexto sociopolítico y cómo puede influir en el proceso

De la misma manera que lo señalado anteriormente, el contexto sociopolítico puede cambiar dramáticamente y poner en riesgo la realización del proceso, como también la participación de los actores. El facilitador o facilitadora y los participantes deben evaluar los posibles escenarios y sus implicancias para la seguridad de todos, de manera que el proceso no signifique mayor estrés o riesgo a la seguridad.

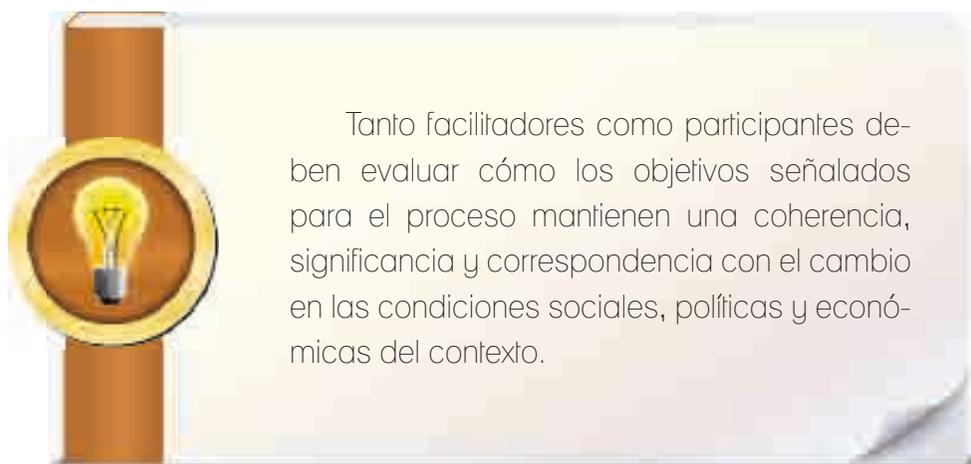
Aunque siempre habrá un margen de imprevistos:

El facilitador y facilitadora y los organizadores harán bien en desarrollar un plan de contingencia durante la etapa preparatoria y durante la realización del proceso colaborativo, con el fin de brindar a todos y todas las participantes seguridad e información sobre cuáles son las alternativas para manejar y superar los cambios en el contexto sociopolítico en el corto y mediano plazo.

### Por ejemplo:

Una comunidad que estaba trabajando en un proceso de manejo de conflictos sociales, a partir de la intervención de una comisión mediadora local, estaba preocupada por la seguridad de los miembros de la comisión y de los actores locales debido a los rumores sobre la presencia de un actor que había sido muy violento en el pasado. La idea de la posible aparición de este actor atemorizaba a la comunidad y temían por su integridad física y hasta por su sobrevivencia. Los actores se involucraron en un ejercicio de desarrollar escenarios y posibles estrategias de comunicación y de coordinación con actores externos en caso dicho actor en cuestión apareciera en la comunidad, este ejercicio permitió a la comunidad prepararse y continuar con su proceso de trabajo de mediación.

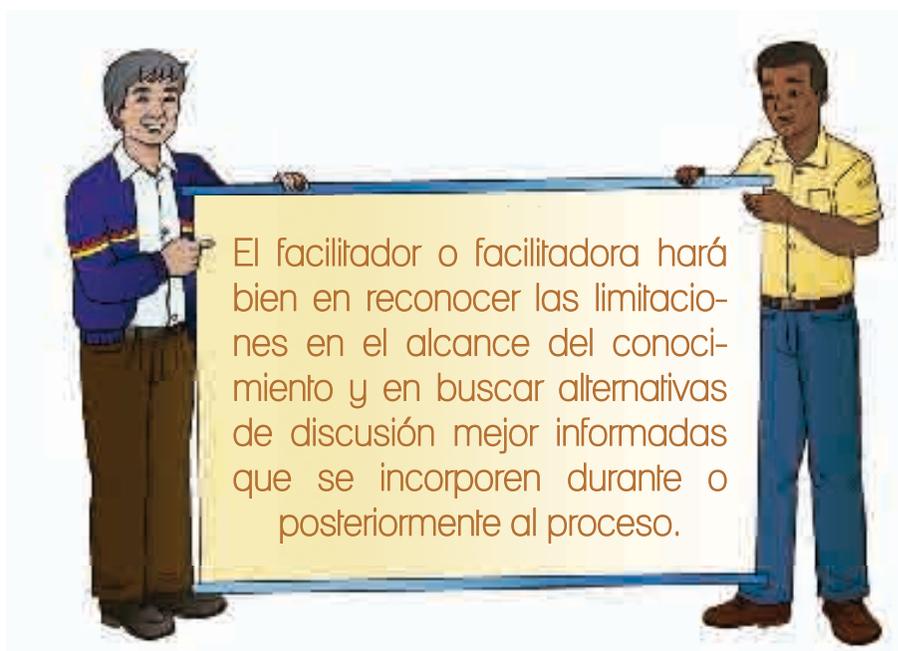
Sin embargo, a pesar de todos los planes alternativos, los facilitadores o facilitadoras y organizadores deben ser realistas y flexibles para poder adaptar el proceso a las nuevas circunstancias o contexto sin poner en riesgo la seguridad y la relación entre los y las participantes.



### ¿Qué factores globales hay que tener en cuenta durante el proceso?

Puede haber diferentes transformaciones a nivel global que tengan un impacto crítico en el desarrollo del proceso como son cambios físicos y ambientales (terremotos, huracanes, sequías, inundaciones, plagas, pandemias, etc.) y cambios políticos y sociales (guerras, ataques, invasiones, nuevos liderazgos internacionales, etc.). Tanto el facilitador o facilitadora, como los organizadores y participantes tendrán que evaluar si las condiciones para la continuación del proceso son adecuadas y si garantizan la participación de las partes o actores.

Asimismo, nueva información proveniente de los avances científicos y tecnológicos pueden dar luz sobre aspectos de la problemática que no se habían considerado antes o sobre implicancias e impactos que se desconocían, por ejemplo: información sobre nuevos contaminantes, cambio en las fuentes energéticas, hallazgos médico forenses, impactos del cambio climático, tecnología de punta en remediación ambiental, declaración política de países regionales, etc.

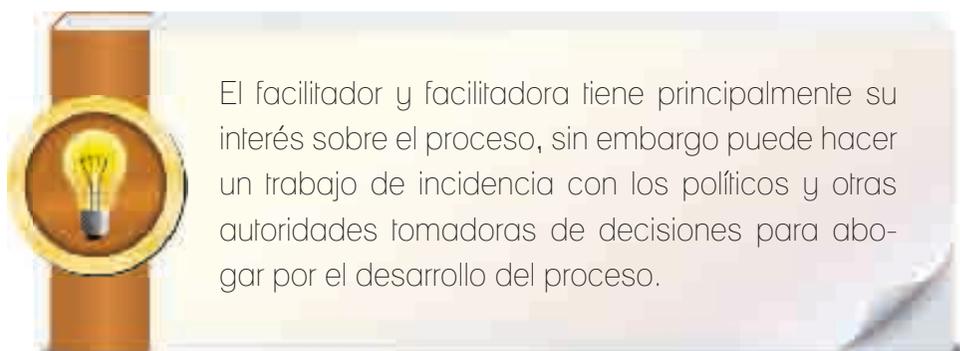


El facilitador o facilitadora hará bien en reconocer las limitaciones en el alcance del conocimiento y en buscar alternativas de discusión mejor informadas que se incorporen durante o posteriormente al proceso.

### ¿Qué políticas existentes pueden apoyar en el proceso

A pesar de los cambios en el contexto ambiental, social y político, el proceso colaborativo puede adquirir singular importancia cuando abre una oportunidad para responder a dichos cambios estructurales. El facilitador o facilitadora y los organizadores del proceso deben evaluar cómo la aprobación de nuevas políticas puede apoyar u obstaculizar el proceso o la participación de las partes o actores.

Por tanto, hacer una lectura política previa al desarrollo del proceso, ayudará a identificar aquellos cambios en el escenario político que pueden tener una influencia –tanto positiva como negativa– en el proceso colaborativo.



El facilitador y facilitadora tiene principalmente su interés sobre el proceso, sin embargo puede hacer un trabajo de incidencia con los políticos y otras autoridades tomadoras de decisiones para abogar por el desarrollo del proceso.

### 1.5.5 Condiciones procesales

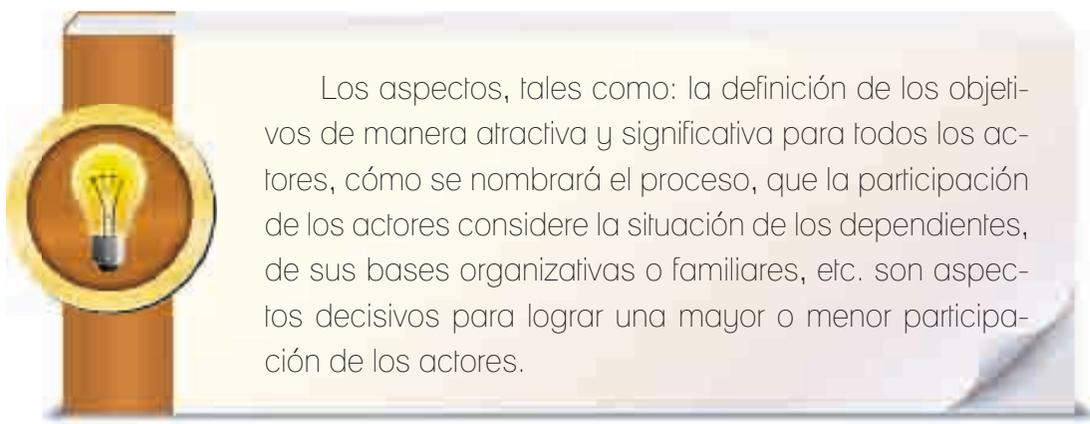
El diseño del proceso colaborativo debe modelar los principios de inclusión y participación que guiarán la implementación del proceso; por tanto, es durante la planificación que se precisará cómo maximizar la participación de las partes o actores según sus prácticas y características culturales y sociales.

#### ¿Cómo se pueden involucrar las distintas partes o actores en la planificación participativa del proceso de gestión de conflictos sociales?

En la medida que las partes o actores se involucren más tempranamente en la planificación del proceso, éste tendrá un mayor nivel de apropiación, aceptación y validez con los actores. Sin embargo, con frecuencia hay limitaciones en el tiempo, en los recursos, en el apoyo humano, entre otros, que llevan a hacer un balance entre cómo lograr una participación mínimamente aceptable y planificar el proceso dentro de los parámetros dados.

Los facilitadores y facilitadoras y los actores involucrados en la planificación inicial del proceso harán bien en pensar formas alternativas de lograr la contribución de los actores y sectores claves: tecnología de punta, comunicación a distancia, grupos focales, etc.

La riqueza de involucrar a las partes o actores en la planificación del proceso es que las distintas nociones de los tiempos, del espacio, del cuidado de la relación y de los actores, pueden ser incluidas desde la planificación del proceso.



Más allá de una lista de todos los posibles aspectos que hay que tener en cuenta para la preparación del proceso, las partes o actores involucrados en la etapa previa de la planificación y el facilitador o facilitadora harán bien en iniciar dicha etapa aprendiendo unos de otros sobre cuáles elementos son importantes a tomar en cuenta para cada grupo o sector de actores que garanticen o promuevan su participación.

Sin embargo, estos procesos participativos de aprendizaje para la planificación pueden convertirse en un proceso de negociación, en el que los actores pueden negociar duramente pensando en que un proceso diseñado según sus necesidades favorecerá su participación.

**Por ejemplo:**

Reducir el número de representantes a una sola persona por parte de varias comunidades, aparentemente puede simplificar el proceso de interlocución; sin embargo, el que haya más de dos representantes por comunidades permite que los líderes y las lideresas analicen y diversifiquen mejor su interlocución, dando mayor legitimidad y confianza al proceso y al accionar del líder, etc.

La tarea de facilitador o facilitadora será enmarcar los objetivos de la etapa de planificación participativa en el sentido que la sostenibilidad del proceso depende del grado en que éste responda a las necesidades de participación de todas las partes o actores.

Finalmente, durante la planificación, el facilitador o facilitadora tendrá que facilitar o inclusive mediar entre los distintos actores para el intercambio de información, para realizar concesiones, buscar un punto medio y maximizar la ganancia de todos los actores durante el proceso.

## ¿Cómo se podrá proveer de información oportuna a lo largo del proceso?

El facilitador y facilitadora en su trabajo preparatorio del proceso tendrá que identificar la estructura de comunicación que tienen las partes o actores al interior de su grupo, base o sector. Estas estructuras de comunicación, canales y mecanismos con frecuencia no son similares para los actores y requieren de distintos tiempos, capacidad para procesar la información, traducción, recursos, tecnologías, inversión de trabajo humano, etc.

### Por ejemplo:

Mientras el representante de una empresa puede informar de una contrapropuesta a su Gerencia vía telefónica y en el plazo de unas cuantas horas, los líderes de la comunidad tienen que regresar a sus bases, convocar a una nueva reunión y analizar en conjunto la contrapropuesta en plazos que pueden llevar semanas o hasta meses.

Sin embargo, para algunos actores que están observando el proceso desde afuera, el tener la información sobre el desarrollo, alcance y logros del proceso es sumamente importante porque de ello depende que mantengan su apoyo al proceso, la autorización a sus representantes, la reiniciación o pausa de determinadas acciones o decisiones, etc.

Ante todo, el proceso debe brindar confianza a las bases, asociados o aliados de los participantes de que éste se desarrolla de buena fe, con transparencia y según los objetivos trazados. Pero también debe brindar la misma confianza a las partes o actores de que su participación no va a ser interpretada como un acto de traición o deslealtad hacia sus

bases o sector. En ese sentido, los actores y el facilitador o facilitadora deben acordar durante la etapa de preparación y al inicio del proceso, cuáles serán los mecanismos para informar sobre el avance del proceso, con qué frecuencia, sobre qué contenidos y con qué mecánica consensuarán sobre la comunicación.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la sobre información a las bases como a los medios de comunicación puede provocar cierta rigidez y lentitud en el proceso. Por ejemplo, los actores tomarán mayor precaución o distancia sobre lo que dicen dentro del proceso porque se puede distorsionar fuera de él; la sombra de la presencia de estos actores externos puede quitarle la intimidad y la informalidad que requieren ciertos espacios para el diálogo, el aprendizaje y el intercambio; las bases pueden presionar por estar impacientes y no comprender las dificultades de la creación de confianza y la flexibilidad que se requiere en el proceso, etc.

### ¿Qué logística se requiere durante el proceso?

Hay una logística mínima que se debe considerar en la preparación de un proceso colaborativo y que tiene que ver con el espacio ambiental, con los tiempos, los recursos para el bienestar de los y las participantes y con la tecnología y la metodología, tal como podemos ver en la siguiente tabla:

Espacio ambiental	Espacio seguro, privado y neutral, acogedor y sin ruidos, sin actividades paralelas, colores no disonantes, distribución física apropiada para acomodar (parados, sentados y en movimiento) a los participantes según edad, distintas capacidades y género, temperaturas moderadas (con capacidad para palear temperaturas extremas) y con un balance ambiental (flora y fauna).
-------------------	--

Tiempos	Apropiados para llegar y salir del lugar, moverse entre espacios, para socializar, descansar, encontrar y usar los servicios de primera necesidad, para personas con capacidades físicas y espaciales distintas, para traducir e interpretar, para tomar notas, para reportar sobre el proceso, para grabar (audio, video o escrito), para informar a las bases y a los medios de comunicación.
Recursos para el bienestar de los y las participantes	Transporte, baños, comedor, espacio de descanso, espacio de alta concentración, espacio de desahogo y de relajamiento, espacio de socialización, espacio de intercambio con el público o con los medios.
Tecnologías y metodologías	Apropiadas para el intercambio de información, análisis, aprendizaje, comunicación, identificación de las partes o actores, registro de la información -de los avances, de las propuestas, de los acuerdos-, retroalimentación, manejo de los tiempos, sistematización de la información, toma de decisiones, exploración de opciones e incorporación de nuevos recursos.



Tengamos en cuenta que en la determinación de cuáles son los espacios, los tiempos, los recursos y las tecnologías/metodologías que más acomodan o son apropiadas para los distintas partes o actores, el facilitador o facilitadora:

- Debe identificar durante la etapa preparatoria o con los actores que participan en el proceso de planificación cuáles son las necesidades culturales, de género, edad, capacidades físicas y mentales distintas y cuáles pueden ser las adaptaciones creativas que se pueden realizar al espacio, tiempo, recursos, tecnologías y metodologías de manera que permita maximizar la oportunidad de encuentro y diálogo en el proceso colaborativo.
- A partir de la evaluación de los recursos con que cuenta el proceso, tanto el facilitador como los actores deben decidir qué rituales, tradiciones o prácticas pueden incorporarse con el fin de hacer más significativo el proceso para los y las participantes.

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR Y CONSTRUIR

En base al conflicto social seleccionado, pregúntese:

1. ¿Hay las condiciones para realizar el proceso?  
¿Existe voluntad de las partes o actores? ¿Hay presencia de terceros?
2. ¿Las estrategias desarrolladas guardan relación con el diagnóstico de las condiciones existentes?
3. ¿El desarrollo de todas las estrategias tiene sentido y coherencia? ¿Por qué?
4. ¿Cómo ayudarían estas estrategias en el éxito de la intervención?



**PARA  
RECORDAR**

1. Un buen análisis del conflicto social permitirá diseñar una intervención más apropiada, un análisis sesgado del conflicto llevará a una intervención y conducción sesgada del conflicto.
2. Hay distintos tipos de terceros que intervienen en el proceso, quienes necesitan coordinar e integrar sus intervenciones para tener mayor oportunidad de incidir en el proceso.
3. Un conflicto social tiene mayores posibilidades de ser conducido hacia su transformación en la medida que se trabajan mejor las condiciones para el proceso.



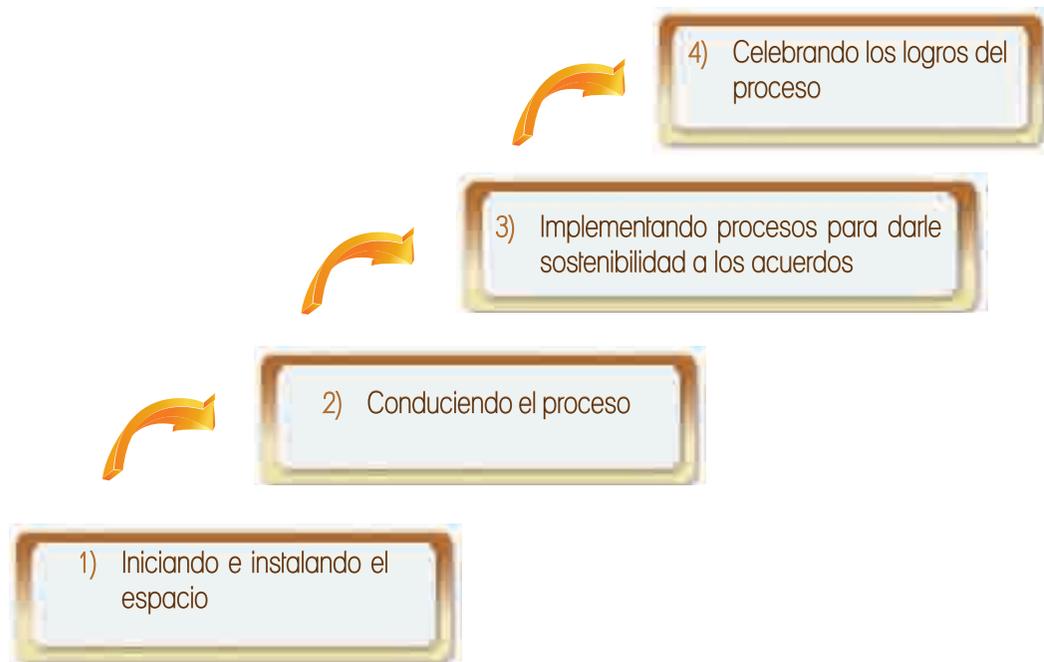
A large, stylized number '2' in a light brown color, positioned on the left side of the page. It has a thick, rounded top and a base that tapers to a point on the right. Two horizontal yellow lines cross the page, one above and one below the chapter title.

# CAPÍTULO 2

**PROCESO  
DE INTERVENCIÓN EN  
LOS CONFLICTOS SOCIALES:  
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN**

En esta etapa debe reforzarse todo lo trabajado en la planificación del proceso y en la preparación de las condiciones, a fin de brindar mayor claridad a todos y todas las participantes y elevar su nivel de aceptación.

Los pasos que debemos tomar en cuenta para la implementación del proceso son :



Veamos, a continuación, de manera detallada en qué consisten estos pasos.

## 2.1 INICIANDO E INSTALANDO EL ESPACIO

Para este paso debemos tener en cuenta los siguientes puntos o sub pasos:

### 2.1.1 Establecimiento de objetivos

Como se mencionó anteriormente, el establecimiento de los objetivos se definió durante la etapa preparatoria y con la aceptación tácita de las partes o actores al responder a la convocatoria.

Sin embargo, este aparente acuerdo en los objetivos del espacio, tiene que hacerse expreso y público de manera que haya un compromiso colectivo con el propósito y el alcance del proceso.



- Una forma de sondear el nivel de compromiso de las partes o actores es a través de la discusión de sus expectativas sobre el proceso. Puede ser útil señalar en forma paralela los objetivos de cada grupo o sector de actores como objetivos secundarios.
- Es importante que los objetivos del proceso queden claros y visibles en todo momento, como una manera de recordar a los actores el propósito de su participación.

### 2.1.2 Definición de roles

En la etapa de inicio del proceso, la definición de roles sirve para tener la autorización de los o las participantes sobre el papel y las funciones que van a tener los distintos terceros durante el proceso, de manera tal que no se generen cuestionamientos posteriores. Sin embargo, con el objetivo de involucrar a los participantes en el proceso, se debe co-definir los roles en los que ellos o ellas puedan conducir la facilitación, como en la discusión de grupos, manejo de los tiempos, evaluación y retroalimentación, ejercicios de acercamiento, sistematización de las discusiones, etc.

Los terceros deben tener preparado un equipo logístico de confianza para asumir las diferentes tareas necesarias para garantizar el desarrollo del proceso en las condiciones más favorables para la participación de las partes o actores. Sin embargo, hay tres tareas claves que deben tener una dedicación exclusiva:

1. Sistematización del contenido a partir del intercambio entre las partes o actores, propuestas hechas, acuerdos, puntos en desacuerdo o en disputa, temas pendientes, etc.
2. Evaluación del desarrollo del proceso, incluyendo el monitoreo, sistematización de los avances y logros, según los objetivos y tiempos asignados.

3. Monitoreo de las relaciones entre las partes o actores, para observar las expresiones corporales, el lenguaje no verbal, consultar con los actores sobre el ambiente del proceso, la comodidad personal de los participantes, etc.

### 2.1.3 Afirmación de objetivos

La afirmación de los objetivos a lo largo del proceso tiene como propósito fortalecer el sentido y el compromiso de la participación de las partes o actores, pero también sirve para enmarcar el propósito, importancia y vínculo de cada actividad con el objetivo general del proceso.

Esto es particularmente importante cuando a lo largo del proceso se incorporan nuevas partes o actores que no han sido parte de esta aceptación de objetivos, o no conocen el sentido de realizar determinadas actividades.

### 2.1.4 Agenda

El establecimiento de la agenda preliminar es el resultado del trabajo preparatorio en el que los facilitadores o facilitadoras, terceros (incluso los y las participantes) han identificado, incorporado o consensuado los puntos de agenda a trabajarse. Esta es una agenda pre-elaborada, y por tanto debe ser lo suficientemente flexible para incorporar nuevos puntos hasta su validación con las partes o actores. Sin embargo, no siempre se puede trabajar la agenda de antemano, y al inicio del proceso puede ser necesario realizar una negociación sobre los puntos que se incorporan o no a la agenda, y los tiempos aproximados que los participantes están dispuestos a dedicar para trabajar cada punto.

Para este fin es importante evaluar con los y las participantes que objetan la agenda, de qué manera los objetivos del proceso pueden ser alcanzados o no con el desarrollo o discusión de cada uno de los puntos de agenda propuestos, qué aspectos serán abordados y cuál es la finalidad de abordarlos.

Una técnica para saldar ese punto de discusión es elaborar una lista de temas de agenda pendientes con el compromiso de discutir y diseñar mecanismos, estrategias o procesos que tenga como objetivo trabajar esos puntos que han quedado fuera del proceso.

Para elaborar la agenda se puede seguir las siguientes pautas:

- Identificación de los asuntos a ser negociados. Hacer una lista con ellos.
- Agrupar los asuntos afines o vinculados
- Ordenar los asuntos prioritariamente.
- Obtener la aprobación de las partes o actores.

En la elaboración de la agenda es recomendable:

- Ser concretos. No consignar muchos asuntos que reflejen más complejidad en el conflicto.
- Definir los asuntos en forma neutral
- Usar una redacción sencilla para cada punto de la agenda.

### 2.1.5 Reglas de participación y comunicación

El establecimiento de las reglas de participación y comunicación puede ser una oportunidad para sentar las bases del tipo de conducta e intercambio que se quiere fomentar durante el proceso. Dichas reglas pueden ser protocolos generales y mecanismos para señalar el uso del tiempo para hablar, la forma de dialogar con otros (no interrumpir, ser respetuoso), reducción de interferencias en la comunicación (restringir los celulares, el humo, las salidas), etc.



Para esto, el mismo grupo de participantes puede desarrollar sus propios mecanismos de autocontrol como son: indicaciones verbales, señales corporales, uso de tarjetas u objetos físicos, etc.

Sin embargo, en situaciones de disputas, de conflicto agudo o de mucha intensidad, el consensuar las reglas de participación y de comunicación demanda un gran esfuerzo. Generar un pacto entre los diferentes grupos y sectores es un indicativo de su capacidad para poder colaborar en el proceso.

Esto puede requerir haber hecho previamente un trabajo preparatorio de construcción de confianza entre los actores y una vez logrado, merece tener la formalidad y el reconocimiento de ser el primer paso en el proceso colaborativo.

Las reglas de participación y comunicación pueden estar referidas a:

- Representación de los y las participantes (a quién o quiénes representan)
- Rol de las partes
- Rol de los suplentes y/o asesores
- Rol de los observadores
- Comunicación interna

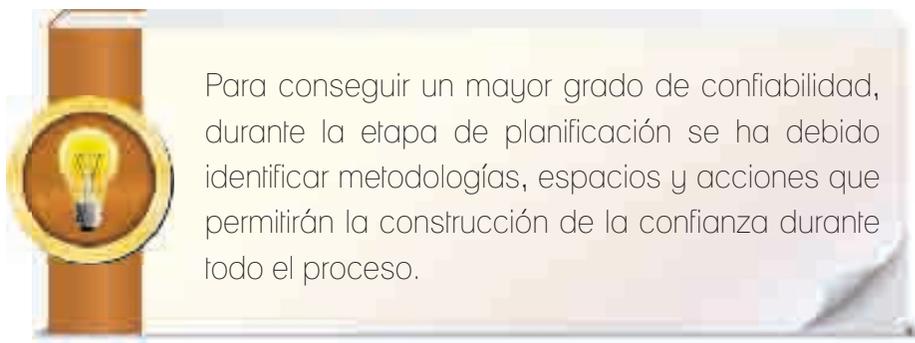
- Formación de sub grupos o mesas de trabajo
- Difusión de información
- Elaboración de actas
- Orden para el uso de la palabra
- Tiempo para el uso de la palabra
- Prescindir de teléfonos celulares
- No utilizar vocabulario confrontacional
- Hablar en primera persona

## 2.2 CONDUCIENDO EL PROCESO

Este paso implica considerar:

### 2.2.1 Construcción de confianza

La construcción de las relaciones de confianza con los o las participantes puede iniciarse desde la etapa preparatoria y debe seguir desarrollándose a lo largo de todo el proceso. En la medida que estas relaciones se solidifican y fortalecen se conseguirá, posteriormente, en la etapa de implementación de acuerdos un grado mayor de confiabilidad en el cumplimiento de los compromisos.



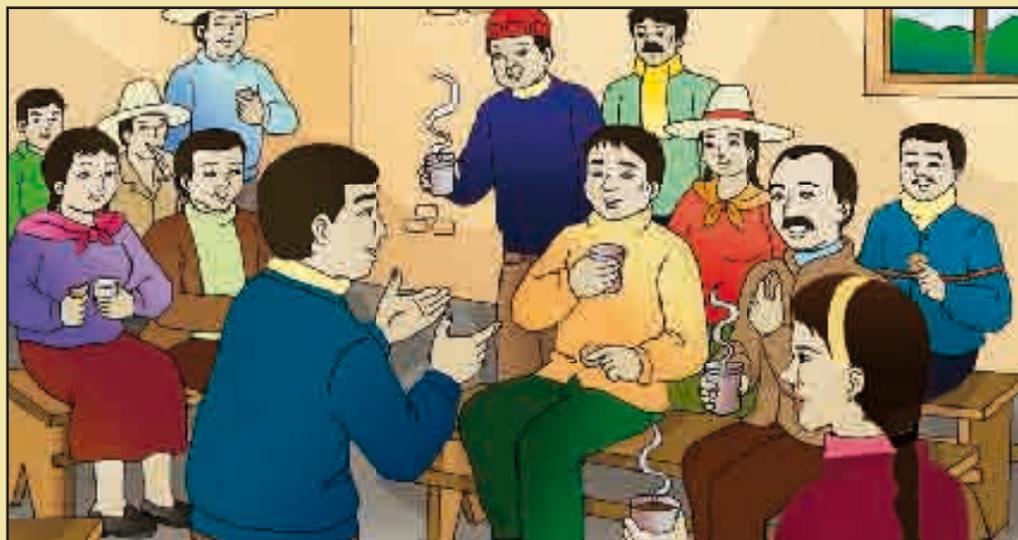
Sin embargo, puede ocurrir que determinados hechos en el proceso (como la influencia de factores externos, etc.) impacten o afecten esas incipientes relaciones de confianza entre las partes o actores. Es necesario que los facilitadores o facilitadoras conjuntamente con los mismos actores evalúen la situación y las opciones que hay para manejar dicho impase.

## ¿De qué otra manera se puede identificar un problema de desconfianza?

A partir de la observación sobre la calidad de la participación o en las evaluaciones grupales también se puede identificar si hay un problema de desconfianza que esté minando el ambiente del proceso. El facilitador o facilitadora debe reflexionar y medir el pulso de los y las participantes en formas culturalmente apropiadas para identificar la fuente del problema que afecta las relaciones y poder buscar alternativas en conjunto.

### Por ejemplo:

- El facilitador o facilitadora puede hacer un alto y evaluar el desarrollo del proceso mediante una técnica de dinámica de juegos o de acercamiento, solicitando que cada participante exprese cómo se siente cada uno con respecto a su participación en el proceso.
- Para recoger información clave que refleje la percepción que tengan unos de otros puede hacer entrevistas informales a los distintos actores durante los descansos o pausas en el proceso.



### 2.2.2 División de tareas y temas

La participación de las partes o actores en el proceso no necesita ser igual para todos ni en todos los aspectos del proceso. Debe evaluarse cuál puede ser una organización creativa de tareas y temas más estratégicos dadas las limitaciones de tiempo, recursos, energía y capacidad de las o los participantes.

Los y las participantes pueden asumir el manejo de tareas y temas a modo de promover un apropiamiento y responsabilidad del proceso.

#### Por ejemplo:

Los participantes pueden:

- Controlar el tiempo de las tareas conjuntas o grupales.
- Hacer la evaluación del proceso.
- Sistematizar los avances y logros del proceso.
- Facilitar las dinámicas de grupo, etc.

### 2.2.3 Plantear la problemática

El análisis de la problemática es uno de los pasos más importantes en la tarea de generar un marco de conocimiento común. Dependiendo de cómo se enmarca la problemática se pueden encontrar distintos factores, causas y hasta responsabilidades, por lo que el facilitador o facilitadora tiene un trabajo muy delicado en consensuar el nombre de la problemática y los criterios que se usarán para discutir sus distintos asuntos.

Durante la etapa preparatoria, el facilitador o facilitadora tiene un espacio idóneo para identificar los discursos y marcos de análisis bajo los cuales los distintos actores explican la ocurrencia de la problemática que los afecta. Si esto no fue posible durante el desarrollo del proceso colaborativo, el facilitador o facilitadora hará bien en identificar las distintas perspectivas que tienen los actores para hablar de la problemática.

Por ejemplo:

- Sistematizando el uso de conceptos diferentes en el lenguaje de cada actor.
- Comparando la situación que se presenta con una casuística similar.
- Ampliando los marcos de referencia de la problemática.
- Incorporando expertos, estudios u otros casos que brinden perspectivas variadas sobre cómo pensar y analizar la problemática, etc.



La tarea de los facilitadores o facilitadoras es ordenar y conducir el proceso de análisis de la problemática desde otras maneras y perspectivas que los participantes quizá no habrían considerado antes, para así generar o ampliar los conocimientos existentes.

#### 2.2.4 Compartir visiones y explorar intereses, necesidades y valores

La capacidad para compartir una visión de futuro viene de un trabajo acumulativo desarrollado a lo largo del proceso y significa un cambio interpersonal en el que las partes o actores consideran e incluyen al otro dentro de los planes de vida individual, grupal, comunal, sectorial, etc.

La incorporación de los actores dentro de esta visión a futuro pasa por explorar y entender los distintos intereses, necesidades y valores de los y las participantes.

Para ello, el facilitador o facilitadora puede planificar expresamente espacios con ese objetivo a través de distintas metodologías.

Por ejemplo:

- Técnica “envisioning” o creación de visión colectiva.
- Diálogo en círculos concéntricos.
- Creación (dibujos u otras formas de producción creativa) colectiva del futuro al que aspiran en conjunto con los demás partes o actores.
- Círculos de reflexión y estudio sobre la problemática, etc.

### 2.2.5 Clarificar términos para lograr entendimientos sobre el tema

Los términos y conceptos que se van desarrollando o consensuando entre las partes o actores deben ser parte de la lista de logros del grupo de participantes. Para ello, todos estos términos y conceptos deben ser sistematizados y puestos visiblemente ante el grupo de tal manera que el facilitador o facilitadora y los participantes puedan recurrir a ellos continuamente para enfatizar, subrayar, recordar o consensuar los nuevos conocimientos que enmarcan la discusión.

Sin embargo, habrá términos y conceptos sobre los cuales las partes o actores tendrán diferentes perspectivas de definición o tratamiento. En estos casos el facilitador o facilitadora deberá identificar dichas diferencias y ponerlas en observación de forma pública.

Hecho esto, el facilitador o facilitadora buscará una metodología para rastrear la evolución desde el desacuerdo hacia el acuerdo, por ejemplo, hacer un listado o matriz con los términos calificados con puntos de colores, puntajes, etc. para evidenciar el grado de consenso y disenso.

### 2.2.6 Explorar opciones

La etapa de exploración de opciones es la de más riqueza, en el sentido que el facilitador o facilitadora fomenta a los y las participantes a ser creativos para imaginar e identificar todas las posibles opciones para solucionar el problema de fondo, por más imposibles o difíciles que sean de alcanzar. La exploración de opciones requiere de un mayor esfuerzo para pensar más allá de lo predecible o de lo obvio y llegar a formular opciones desde otras perspectivas y maneras de pensar.

Por ejemplo:

- El facilitador o facilitadora hará bien induciendo a los y las participantes en la tarea de imaginar y expandir las opciones (que se encasillan inicialmente con las demandas y posiciones) a través de metodologías y ejercicios previos (juegos, relajamiento, lluvia de ideas, asociación de opciones, etc.).
- Puede usarse, también, otra casuística de cómo se han solucionado conflictos sociales y problemas similares para así tener otros referentes de solución, inclusive puede invitarse a “testigos” o expertos de esa otra casuística para que den su testimonio.



### 2.2.7 Evaluar las mejores opciones

Una vez que la parte creativa de explorar opciones ha sido agotada, los actores deberán consensuar sobre cuáles serán los criterios para evaluar las mejores opciones y si éstos responderán a necesidades sociales, políticas, económicas, culturales, técnicas, ambientales, etc.

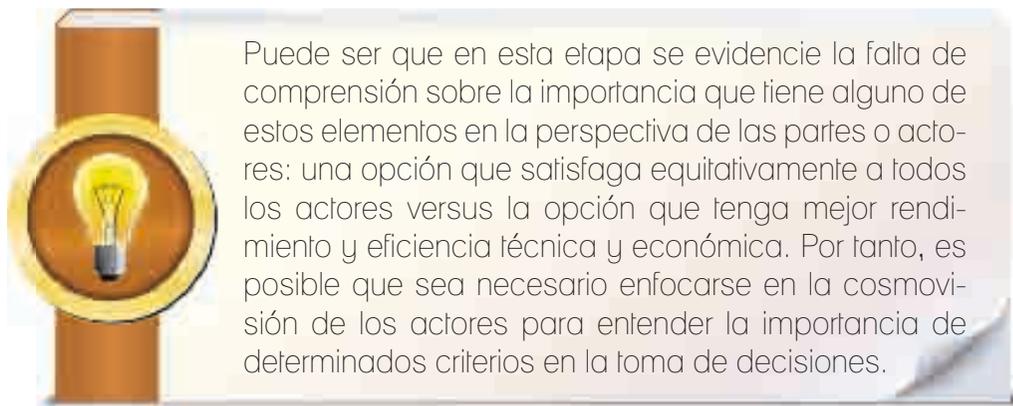
En algunos grupos de alta eficiencia, los criterios para evaluar las opciones pueden darse a través de un sistema de votación, de señalamiento de prioridades, preferencias, pesos asignados, etc.

### 2.2.8 Construir consenso sobre el tema o criterios de decisión

Lo importante en este paso es la participación de los actores en la búsqueda de consensos sobre el tema o para la toma de decisiones a partir de criterios acordados.

Sea cual fuere la metodología o la manera culturalmente apropiada de generar el consenso, o el consentimiento entre los actores, la legitimidad de la decisión nace de la participación de todas las partes o actores en la definición de los criterios de toma de decisión del grupo.

El facilitador o facilitadora deberá identificar los elementos claves, principios y dilemas culturales que los distintos actores consideren incluir dentro de los criterios para la toma de decisión, o en todo caso asegurarse que no queden algunos fuera: equidad, igualdad, manejo de riesgos, seguridad, etc.



**Por ejemplo:**

- Abrir el diálogo sobre lo que es urgente, prioritario e importante para cada una de las partes o actores acerca del problema que está en discusión, y sobre ello enfatizar qué aspectos comparten en común y en qué se diferencian.
- Conducir la discusión sobre la toma de decisión para inducir y sistematizar los criterios que son importantes para cada actor en dos listas separadas y poder generar un diálogo al respecto.

### 2.2.9 Redactar los acuerdos

Los acuerdos constituyen el producto del proceso colaborativo, con el cual culmina sólo una etapa del proceso. Los acuerdos deben integrar los esfuerzos, la consecución de logros, la construcción de la relación de confianza y la manera en que todo esto se plasma en acciones conjuntas específicas.

A menudo, los acuerdos sólo se enfocan en las acciones específicas a realizar y no se captura el espíritu y el esfuerzo que caracterizó el proceso y que enmarca los acuerdos entre los actores.

Cuando los y las participantes están en capacidad de especificar los términos del acuerdo, se debe considerar los siguientes puntos:

- Los principios y valores que orientan o guían el proceso en el que las partes o actores han llegado a un acuerdo
- La referencia o reseña del proceso en el cual han participado, incluyendo tiempo y lugar
- Los y las participantes que subscriben el acuerdo, la calidad y la representación en la que lo hacen
- Instituciones y actores que cumplen un rol suplementario o de tercero en el proceso
- Los puntos en los que han logrado consenso, disenso, y en los que seguirán explorando
- Los compromisos de cumplimiento, qué, quién, cómo y cuándo lo hará
- Los siguientes pasos en el proceso, incluyendo el proceso de comunicación entre actores, de evaluación de avance en el proceso, evaluación de resultados, etc.
- El plan de contingencia en caso surjan problemas o inconvenientes con el cumplimiento de los compromisos o con la continuación del proceso

Sin embargo, la redacción del acuerdo mismo puede ser todo un punto de tensión y hasta de disputa por tratar de plasmar las ideas y los compromisos dentro de un texto único.



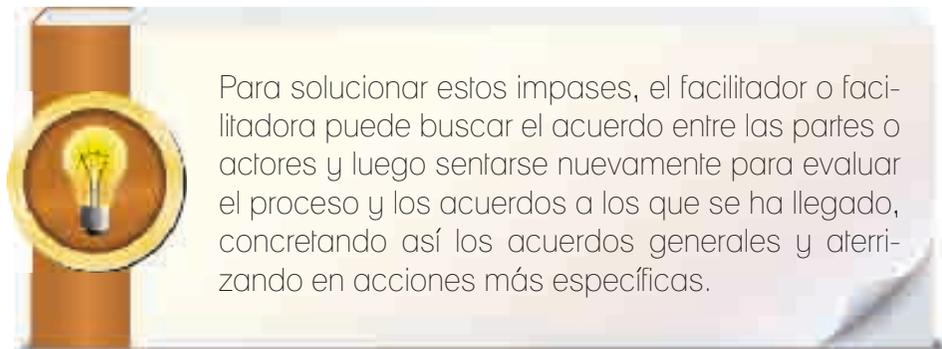
Por un lado, algunos actores querrán tener **compromisos específicos** y, por otro lado, otros actores querrán tener **compromisos generales y hasta vagos**.

En realidad, estos aparentes desacuerdos en el estilo de redacción responden a intereses o preocupaciones de las partes o actores sobre la calidad del compromiso asumido y las implicancias que esto genera, y se convierte en sí mismo en una negociación sobre qué elementos incluir y la especificidad de los acuerdos. Puede ser que las partes o actores no estén en capacidad de ser más específicos o menos generales y esto debe ser un indicador y una oportunidad para seguir con el proceso bajo otra modalidad.

El facilitador o facilitadora hará bien en reflexionar con los actores sobre el alcance de los acuerdos bajo la modalidad de redacción, las implicancias para resolver la problemática, la disputa o el conflicto social y la necesidad de continuar con un proceso posterior.

Por **EJEMPLO**, estas dificultades se encuentran cuando los actores:

- Sólo están en capacidad de adoptar acuerdos generales, pues no tienen el mandato de sus bases para ir más allá en el proceso.
- Tienen que consultar con las bases los resultados de la reunión
- No tienen la capacidad para discutir temas más específicos.
- No hay la confianza suficiente para hablar de otros temas puntuales.



Para solucionar estos impases, el facilitador o facilitadora puede buscar el acuerdo entre las partes o actores y luego sentarse nuevamente para evaluar el proceso y los acuerdos a los que se ha llegado, concretando así los acuerdos generales y aterrizando en acciones más específicas.

## 2.3 IMPLEMENTANDO PROCESOS PARA DARLE SOSTENIBILIDAD A LOS ACUERDOS

Los acuerdos por si mismos pueden no sobrevivir, quedar sólo en el documento escrito o en las buenas intenciones. Una muestra de ello es la gran cantidad de conflictos sociales que re-emergen porque requieren ser renegociados dos, tres y más veces. Una manera de lograr que los acuerdos pasen la prueba del tiempo es a través de la implementación de diversos procesos que ayuden a las partes o actores en el periodo de implementación de los compromisos plasmados en los acuerdos. Existen procesos que sirven para darle sostenibilidad a los acuerdos que deberían ser trabajados paralela y alternativamente pero que no son utilizados o no se les presta la atención debida.

### 2.3.1 Definir procesos de comunicación

El proceso de comunicación a utilizarse para la implementación de los acuerdos debe pensarse como un mecanismo eficiente y transparente que ayude al cumplimiento de los acuerdos y no los obstaculice. Este proceso debe estar incluido como un acuerdo más y ser parte del documento.

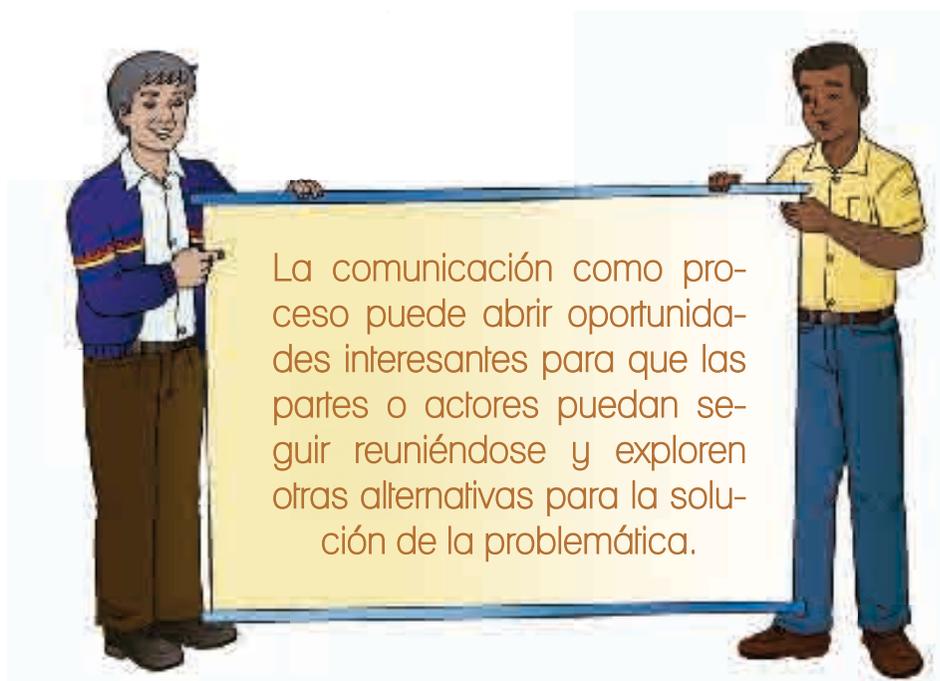
Se puede determinar por ejemplo:

- Quién será el encargado o encargada de facilitar la comunicación post-acuerdo.
- Cómo se reportarán los avances y con qué frecuencia.

- Qué medios alternativos de comunicación se utilizarán.
- Cómo se comunicará a las bases, a los medios de comunicación y al público general sobre el proceso.

En realidad el proceso de comunicación para la implementación refleja el nivel de confianza y colaboración que hayan alcanzado los y las participantes durante el proceso.

La comunicación en este sentido no es una formalidad, sino la continuación de la colaboración y del relacionamiento a través del cual las y los participantes seguirán en contacto, dialogando e intercambiando ideas para implementar, monitorear, retroalimentar y desarrollar planes alternativos, entre otros.



### 2.3.2 Términos de la implementación

Los términos de la implementación necesitan ser lo más preciso, específico y conciso posible, de manera que no generen falsas expectativas, malos entendidos y futuros conflictos sociales.

Por ejemplo:

- Es preferible que al redactar los términos de la implementación se identifique de manera clara sus alcances para no generar susceptibilidades.
- Ser transparentes y anticipar las limitaciones que tendrían las partes o actores para la implementación de los acuerdos.
- Detallar nombres, tiempos y lugares en la medida de lo posible.
- Especificar qué se entiende por las tareas acordadas y el objetivo de las mismas.
- Señalar las condiciones que deben realizarse antes del inicio de una tarea, etc

Es sorprendente conocer los cálculos que hacen algunas autoridades públicas sobre el porcentaje de conflictos sociales que han sido negociados anteriormente y que han fallado en su implementación, en algunos países están entre el 40% y el 70% de los casos.



Esto evidencia el problema que existe en la capacidad, el compromiso y las limitaciones de implementación de los acuerdos por parte de los actores nacionales.

### 2.3.3 Evaluación continua

El proceso de colaboración no termina con la firma de los acuerdos ni con su implementación. Precisamente se han generado procesos muy interesantes a partir de la evaluación del proceso o de la implementación, los cuales han conducido a que los actores puedan reencontrarse y buscar nuevas formas de colaboración en base a la experiencia positiva del proceso, o también a partir de la experiencia negativa de la falta de implementación.

#### Por ejemplo:

Las partes o actores participantes pueden:

- Acordar reunirse en el futuro o regularmente para revisar el proceso de implementación de los acuerdos.
- Hacer una evaluación de todo el proceso de conflicto social de manera más sistemática (Ver el tercer módulo en el que se señala diversos procesos en los cuales los actores pueden hacer una evaluación).

Como habíamos señalado anteriormente, la evaluación debe ser un proceso continuo, desde el inicio de su planificación, y también un proceso innovador que permita a las partes o actores expresar sus impresiones y necesidades y hacerles sentir que tienen impacto o influencia en el desarrollo, adaptación y reflexión del proceso.

#### ¿Cuál es el reto de la evaluación?

El reto de la evaluación es capturar toda la vivencia que las partes o actores han tenido durante el proceso, concordar esto con los objetivos del proceso y evaluar los impactos, la influencia o los cambios en la problemática, disputa o conflicto social que se han logrado.



En ese sentido, la **evaluación no es sólo del proceso y del corto plazo**, sino que requiere complementarla con una de mediano y de largo plazo.

#### 2.3.4 Plan de contingencia

A menudo, el plan de implementación parece tan claro y lógico que no se considera importante desarrollar un plan de contingencia porque se piensa que las posibilidades de fallar son mínimas. Sin embargo, en situaciones que son muy delicadas y donde el cumplimiento de los acuerdos depende de otras acciones, es importante dotar a los acuerdos de todos los posibles mecanismos, escenarios y planes para asegurar que éstos se implementen.

#### ¿Qué entendemos por plan de contingencia?

El plan de contingencia es un mecanismo de seguridad que permite, en el caso que ocurran distintos eventos e incidentes, recurrir a otras formas de lograr la implementación.

En contextos que son muy volátiles, donde hay amenazas de interrupción o interrupción de orden político, social o ambiental, los planes de contingencia son particularmente apropiados de desarrollar e incluir en los acuerdos.

### Por ejemplo:

Las partes o actores pueden acordar la intervención de terceros, observadores, monitores o garantes del proceso de manera que:

- Convoquen a una nueva reunión, evalúen y reporten sobre el proceso de implementación.
- Medien entre las partes o actores sobre la implementación o que intervengan en el proceso bajo la modalidad que acuerden los actores.

### 2.3.5 Negociaciones alternativas

El proceso puede ser parte de un proceso más grande en el que las diferentes partes o actores continúan acercándose y explorando la problemática u otros subtemas. En ese sentido, debe considerarse el proceso colaborativo que se ha facilitado dentro del contexto de la problemática o del conflicto social que se ha trabajado.

Así por ejemplo, los actores pueden estar negociando diversos procesos de desarrollo, sin embargo la zonificación económica y ecológica (ZEE) que se está llevando a cabo en dicha región puede influir y cambiar los alcances y los objetivos de los procesos de desarrollo en negociación. El facilitador o facilitadora debe tener en cuenta cómo el proceso que ha facilitado tiene una relación o complementariedad con otros procesos de negociación, de diálogo, etc. y buscar establecer o formalizar esos vínculos o aprendizajes de manera que puedan generar una sinergia de procesos e impactos.

### Por ejemplo:

- Se puede considerar que se revisarán los acuerdos dentro de un periodo determinado a la luz de lo que la ZEE ha determinado, para de esta manera replantearse los objetivos de los procesos de desarrollo local.
- Se puede invitar a los actores involucrados en la ZEE para que den mayor información que permita revisar el alcance y la proyección de los procesos de desarrollo negociados.

## 2.4 CELEBRANDO LOS LOGROS DEL PROCESO

Por último, el proceso de implementación debe tener un cierre que marque su conclusión y el inicio de otro proceso.

### ¿Qué es la celebración?

La celebración es una práctica humana importante para establecer, sellar y ritualizar el proceso colaborativo y los logros alcanzados.

Cada grupo tendrá su propia forma cultural de celebrar sus logros durante el proceso, pero es importante que el facilitador o facilitadora enmarque el espacio de manera que pueda crear para todo el grupo de participantes una nueva tradición de celebración que incorpore los distintos elementos culturales de los participantes, como las siguientes:

- Compartir los alimentos
- Compartir experiencias personales del proceso
- Danzar
- Intercambio de regalos
- Entrega de objetos personales, etc.

### En resumen

A modo de resumen, a continuación se presenta un esquema conteniendo los distintos pasos del proceso de implementación:



## Conduciendo el proceso

Construcción de confianza	División de tareas y temas	Plantear la problemática	Compartir visiones, explorar intereses, necesidades y valores	Clarificar términos, entendimientos sobre el tema
Explorar opciones	Evaluar las mejores opciones	Construir consenso sobre el tema o criterios de decisión	Redactar los acuerdos	



## Implementando procesos para darle sostenibilidad a los acuerdos

Definir procesos de comunicación	Términos de implementación	Evaluación continua	Plan de Contingencia	Negociaciones alternativas
----------------------------------	----------------------------	---------------------	----------------------	----------------------------



## Celebrando los logros del proceso



**PARA  
RECORDAR**

1. Todo proceso de intervención necesita ser validado y ser respetuoso de la participación de las partes o actores en el conflicto.
2. Mientras más se busque involucrar a las partes o actores en la conducción del proceso, habrá mayor apropiación del proceso y de los resultados del mismo.
3. El proceso no acaba con la firma del acuerdo entre las partes o actores, mas bien se abre una nueva etapa para poner a prueba lo que se ha logrado con el acuerdo.





---

# CAPÍTULO 3

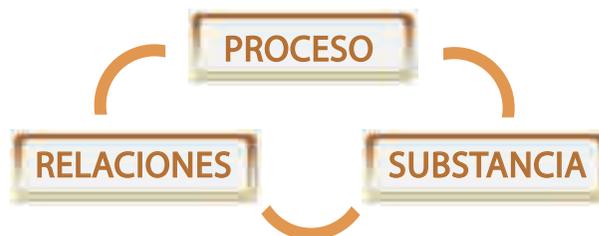
---

**CONSIDERACIONES PARA EL  
FACILITADOR  
O FACILITADORA DE LA GESTIÓN  
DEL CONFLICTO SOCIAL**

Para que el delicado trabajo del facilitador o facilitadora sea exitoso y conduzca a las partes o actores del conflicto social a un buen punto de llegada, se debe tener en cuenta que en el desarrollo de las condiciones (ver acápite 1.5 Identificando y desarrollando condiciones) y en la conducción del proceso (ver acápite 2.1 Iniciando e instalando el espacio y 2.2. Conduciendo el proceso), el facilitador o facilitadora enfrentará ciertas situaciones que deben ser consideradas desde el punto de vista de la ética involucrada.

El facilitador o facilitadora debe prestar atención a tres aspectos claves durante su intervención, que son igualmente importantes y que deben trabajarse y cuidarse con dedicación:

1. **El proceso:** para que en la conducción del proceso las partes o actores en el conflicto social tengan la oportunidad de participar plenamente, de ser empoderados y de llegar a discutir y dialogar a través de un proceso culturalmente apropiado, ágil, y efectivo.
2. **Las relaciones entre las partes o actores en el conflicto social:** para que se sientan satisfechos, reconocidos y respetados a lo largo de su participación, y además, para que puedan desarrollar nuevos entendimientos, percepciones y actitudes sobre los otros actores.
3. **La substancia o tema central del conflicto:** para que se desarrollen nuevos entendimientos sobre las problemáticas y el conflicto social, y además se puedan acordar respuestas realistas e integradoras, que se puedan implementar y con las que todos los actores puedan vivir.



Así también deberá en todo el proceso procurar encaminar el conflicto tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

## Consideración N° 1

Conducir el conflicto social de manera que sea una oportunidad para visibilizar problemáticas estructurales de fondo y para que las partes o actores tengan la oportunidad de equilibrar las relaciones a través de la negociación

Sabemos que los conflictos sociales y las disputas son inevitables, y sin embargo tienen el potencial de tener impactos desastrosos en la vida de las personas y en el ambiente en el que se desarrollan, pero también de crear oportunidades únicas de responder a los problemas de fondo.

### ¿Cuál es la función de los conflictos sociales?

Más allá de los impactos que puedan generar, los conflictos sociales tienen una función de cambio social en la medida que situaciones y problemas que no son atendidos o resueltos se visibilizan, se hacen de conocimiento público y se ponen de manifiesto.

En otras palabras, los conflictos sociales abren las posibilidades para una negociación social en la que los actores busquen ponerse de acuerdo sobre temas y problemáticas que de alguna manera han sobrepasado o rebasado los acuerdos, soluciones o entendimientos previos del problema. Es también una oportunidad para que los actores des-empoderados, puedan visibilizar su problemática y puedan negociar con otros actores.

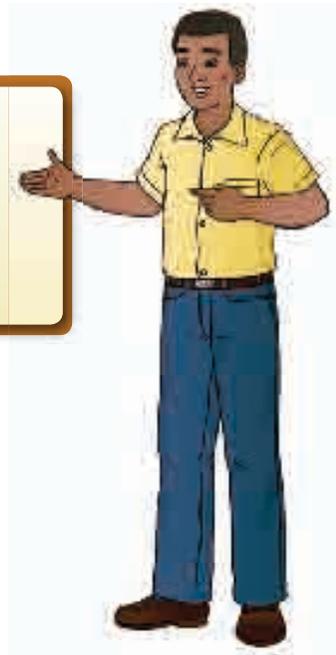
## Consideración N° 2

Conducir el conflicto social de manera que las partes o actores cuestionen y des-aprendan las maneras y patrones negativos de interactuar en el conflicto social y aprendan e institucionalicen nuevas formas de interacción y relacionamiento que sean constructivas y que contribuyan al diálogo genuino

Como en nuestras sociedades todavía se están consolidando los mecanismos y la práctica democrática de manejar los conflictos sociales, de manera oportuna y adecuada, muchos de los actores utilizan estrategias y acciones extremas para hacer públicas las demandas, para exigir atención inmediata y para expresar frustración o necesidades insatisfechas de mucho tiempo.

Estas formas de interactuar y de utilizar estrategias frente al conflicto social se consolidan con el tiempo, convirtiéndose en patrones de conducta muy enraizados en la práctica cotidiana tanto por quienes formulan demandas como por quienes son demandados. Los gobernantes sólo responden a la presión y buscan acuerdos negociados de manera superficial para salir del paso, mientras los actores sociales usan medidas extremas y ultimátums.

En cada relación de conflicto social entre actores se desarrollan patrones de conducta que se consolidan históricamente e institucionalmente.



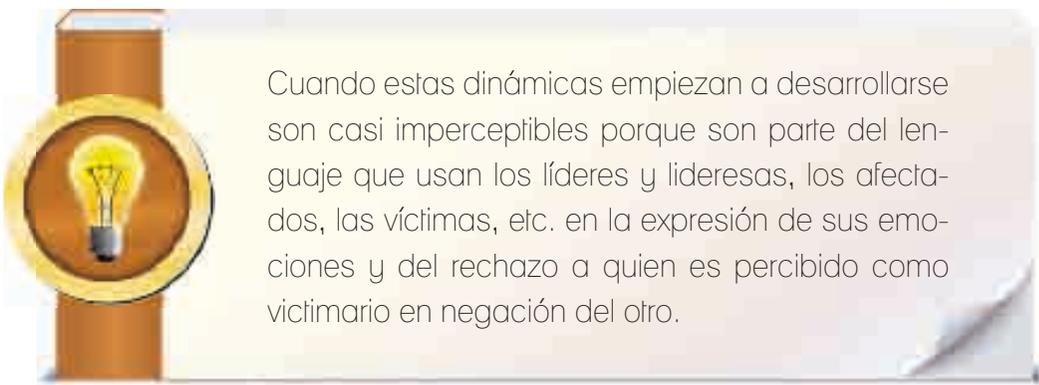
### Consideración N° 3

Conducir el conflicto social oportunamente de manera que las partes o actores re-humanicen su relación con el otro a pesar de estar en desacuerdo y en conflicto

Las dinámicas psicológicas que se generan entre las partes o actores en un conflicto social dejan secuelas muy profundas en las relaciones, en la identidad y en la estima personal de los actores mismos, de sus grupos de apoyo y de la población en general.

### ¿Por qué es importante identificar a tiempo los aspectos psicológicos en el análisis y el manejo de los conflictos sociales?

Es importante porque muchas veces son los principales obstáculos entre las partes o actores para verse y reconocerse como actores dignos para dialogar y son los factores que han justificado muertes y otras formas de destrucción del ser humano.

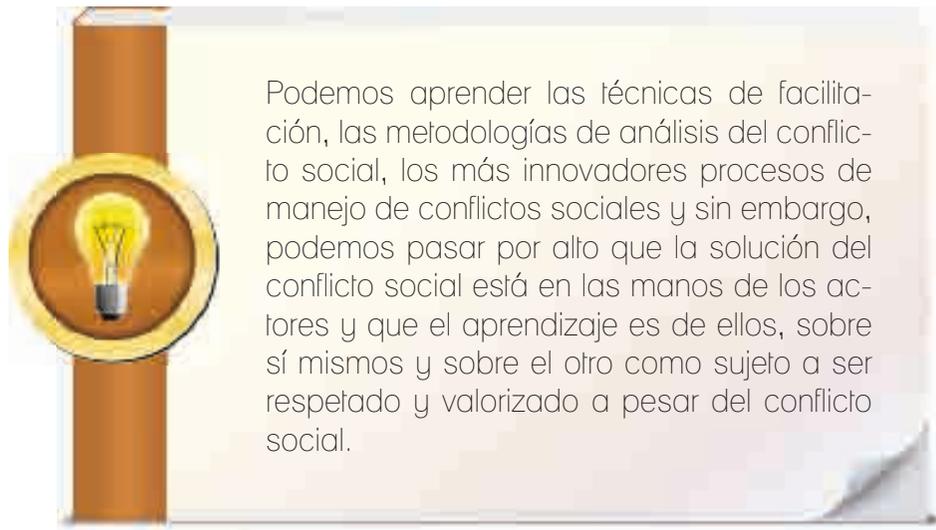


Sin embargo, estas expresiones del lenguaje por la misma dinámica del conflicto social pueden llevar gradualmente a procesos de deshumanización del otro, de victimización, de culpabilización, de estereotipación, etc. entre las tantas otras formas que el ser humano tiene para buscar coherencia y una justificación de por qué ocurre el conflicto social y quiénes son los responsables.

#### Consideración N° 4

Conducir el conflicto social con la flexibilidad, la apertura y la ingenuidad para fomentar la transformación de la relación de las partes o actores, pero también del propio tercero

Los conflictos sociales nos tocan de manera imprevista, generalmente no estamos conscientes y nos involucran personalmente, cuestionan nuestra perspectiva, nos recuerdan una situación personal del pasado, etc. Además, como seres humanos y facilitadores o facilitadoras podemos tener preferencias, simpatías, solidaridad con uno u otro de los actores y sus causas en el conflicto social, de lo que debemos ser conscientes y tener bajo control para que no influya en el proceso que queremos apoyar a conducir constructivamente.



El facilitador o facilitadora del conflicto social también aprende durante el proceso y de los actores y por tanto, debe tener claro cuáles son las situaciones en las que sus contribuciones están llegando al límite y cuáles son las condiciones en el proceso que no puede manejar como facilitador o facilitadora y es apropiado retirarse.

## Consideración N° 5

Conducir el conflicto social con una perspectiva crítica y estratégica para promover nuevos entendimientos y reflexión entre las partes o actores y sobre aspectos claves del conflicto social o del proceso de intervención.

Los procesos de manejo de los conflictos sociales pueden presentar deficiencias, no desarrollar todas las condiciones adecuadas, obtener una participación limitada de las partes o actores, etc. por lo que el facilitador o facilitadora tiene que hacer las preguntas y observaciones oportunas de manera que las partes o actores tomen conciencia de las consecuencias, riesgos, oportunidades, etc. que se están desarrollando o perdiendo durante el proceso.



El facilitador o facilitadora debe tener en cuenta que se pueden presentar situaciones que ponen en riesgo el proceso, la integridad, la confidencialidad, la seguridad, la transparencia o equidad en la participación de uno o más de los participantes, y que por tanto, continuar con el proceso sería reforzar una situación poco ética. El facilitador o facilitadora debe evaluar la situación para minimizar el daño o evitar dañar el proceso, a los y las participantes o empeorar el conflicto mismo, según las consideraciones del enfoque de DO NO HARM mencionado anteriormente.

Finalmente, tanto en la etapa preparatoria como durante la implementación, el facilitador o facilitadora deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones para la facilitación	
Prepararse previamente:	Recoger información secundaria y revisar fuentes con la objetividad del caso.
Manejo del tiempo:	Establecer reglas para el uso del tiempo, señalando: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiempos máximos para hacer uso de la palabra</li> <li>● Número de intervenciones por pregunta o tema que se proponga abordar</li> </ul>
Saber escuchar:	Recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prepararse interiormente para escuchar. Disposición psicológica.</li> <li>● Prestar atención al otro</li> <li>● No distraerse</li> <li>● No interrumpir</li> <li>● No juzgar</li> <li>● No ofrecer soluciones y preguntar para que los actores piensen en posibilidades de solución</li> <li>● No minimizar lo que las partes están sintiendo</li> </ul>
Promover la participación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar desde la etapa de preparación, metodologías, espacios y acciones que permitan la construcción de confianza durante todo el proceso.</li> <li>● Cuando un problema de desconfianza está minando la participación se debe identificar la fuente de este problema y: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hacer un alto y evaluar el desarrollo del proceso mediante dinámicas de juegos o de acercamiento, solicitando que cada participante exprese cómo se siente cada uno respecto a su participación en el proceso.</li> <li>◆ Hacer entrevistas informales a los distintos actores durante los descansos o pausas en el proceso.</li> </ul> </li> </ul>
Promover consenso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporar a los actores en una visión a futuro, explorando y entendiendo los distintos intereses, necesidades y valores de los participantes.</li> </ul>

## Recomendaciones para la facilitación

Promover consenso:	<ul style="list-style-type: none"><li>● Buscar una metodología para rastrear la evolución desde el desacuerdo hacia el acuerdo: puede ser un listado o matriz, usando términos para evidenciar el grado de consenso y disenso, creación de dibujos comics del proceso.</li><li>● Abrir el diálogo sobre lo que es urgente, prioritario e importante para cada uno de los actores acerca del problema que está en discusión, y sobre ello enfatizar qué aspectos comparten en común y en qué se diferencian.</li><li>● Conducir la discusión sobre la toma de decisión para inducir y sistematizar los criterios que son importantes para cada actor en dos listas separadas y poder generar un diálogo al respecto.</li></ul>
Definir compromisos y su seguimiento:	<ul style="list-style-type: none"><li>● Conducir el proceso de manera tal que los participantes comprendan la necesidad de establecer compromisos claros y viables.</li><li>● Promover la definición de planes de seguimiento de la implementación de los compromisos establecidos.</li></ul>



**PARA  
RECORDAR**

1. El facilitador o facilitadora es sólo un conductor del proceso que enfrentará diferentes retos, dilemas éticos y desafíos durante la conducción del mismo.
2. El facilitador o facilitadora no sólo debe prestar atención al proceso que conduce, sino también a la relación entre las partes o actores, así como al tema central del conflicto social.
3. El facilitador o facilitadora también está aprendiendo en el proceso y su actitud y estilo de conducción debe ser flexible y sensible a las partes o actores que participan en el proceso.





---

# BIBLIOGRAFÍA

---

- **Arias, Gonzalo (1995)** Proyecto Político de la No-violencia, Madrid Nueva Utopía.
- **Avruch, Kevin y Peter Black (2000)** La resolución de conflictos en marcos culturales; Problemas y Perspectivas. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- **Burton, John W. (2000)** La resolución de conflictos como sistema político. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- **Bush, R.A. Baruch y J.P.Folger (1996)** La Promesa de la mediación: Como afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros Barcelona Granica.
- **Cámara de Comercio de Bogotá (1996).** La Conciliación como mecanismo de solución de Conflicto. Santa Fé de Bogotá, Mimeo.
- **Camp, Eduard Vinyamata (1999)** Manual de Prevención y Resolución de Conflictos: Conciliación, Mediación, Negociación Barcelona, España. Editorial Ariel, SA.
- **Centro de Conciliación Justapaz (1994).** Documentos de Técnicas de Abordaje en la Entrevista de Conciliación. Justapaz. Santa Fe de Bogotá.
- **Comelius, Helena y Shoshana Faire (1995)** Tú ganas, yo gano: Como resolver conflictos creativamente Madrid, España Gaia.
- **Diez, Francisco y Gachi Tapia (1999)** Herramientas para trabajar en mediación Barcelona, España Paidos [Serie mediación # 9].
- **Duffy, Karen Grover et al. (1996)** La Mediación y Sus Contextos de Aplicación; Una Introducción para Profesionales y Investigadores Barcelona, España; Buenos Aires, México. Paidos [Serie Paidos Mediación #1].

- **Ertel, Danny (1996)** Negociación 2000; La Colección de Conflict Management Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill.
- **Fisher, Roger, William Ury and Bruce Patton (1995)** Si... de Acuerdo! Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- **Folberg, Jay y Alison Taylor (1992)** Mediación: Resolución de conflictos sin litigio México Limusa.
- **Folger, Joseph P. y Tricia S. Jones (1997)** Nuevas direcciones en mediación Barcelona, España. Paidós [Serie Mediación # 7].
- **Galtung, Johan (1998)** Tras de Violencia: Reconstrucción, Reconciliación y Resolución España BAKEAZ.
- **Gottheil, Julio y Adriana Schiffrin [compiadores] (1996)** Mediación; una transformación en la cultura Barcelona, España. Paidós [Serie Mediación #3].
- **Huamani, Giselle y Sandro Macassi, Telmo Rojas y Julio Alegría (2011)** Desafíos y propuestas para la Gestión de Conflictos Socioambientales, CIES. Lima Perú.
- **Kolb, Deborah M. (1996)** Cuando hablar da resultado Barcelona, España Paidós [Serie Mediación #6].
- **Lederach, John Paúl (1998)** Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas Gernika, Vizcaya, España. Gernika Gogoratuz/Centro de Investigación por la Paz.
- **Lederach, John Paúl (1983)** Educar Para La Paz Barcelona., España Editorial Fontamara.
- **Lederach, Juan Pablo y Chupp, Marcos (1995)**. ¿Conflicto y Violencia? Semilla, Guatemala. Manual de Conciliación; y Ediciones Clara, Bogotá, Colombia.
- **Lederach, Juan Pablo (1993)**. Enredos, Pleitos y Problemas. Semilla, Guatemala; y Ediciones Clara, Bogotá Colombia.

- **Merton, Thomas (1998)** Gandhi y la no-violencia: Una selección de los escritos de Mahatma Gandhi Barcelona, España. Ediciones Oniro.
- **Mitchell, Christopher (1981)** Dimensiones Psicológicas del Conflicto "La Estructura del Conflicto Internacional. Traducido por Catalina Rojas.
- **Mitchell, Christopher (2000)** Dimensiones Psicológicas del Conflicto. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- **Mitchell, Christopher (1993)** E1 Proceso y las Fases de la Mediación. Gernika, Vizcaya, España Gernike Gogoratuz/Centro de la Investigación por la Paz.
- **Mitchell, Christopher (1996)** Evitando Daños: Reflexiones sobre la "Situación de Madurez" en un Conflicto. Gernika, Vizcaya, España Gernika Gogoratuz/Centro de la Investigación por la Paz.
- **Mitchell, Christopher (2000)** La Voluntad de Dialogar. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- **Moore, Christopher (1995)**. El Proceso de Mediación. Buenos Aires: Granica.
- **Muldoon, Brian (1998)** El corazón del conflicto Barcelona, España. Paidós [Serie Mediación #8].
- **O'Connor y John Seymour (1995)**. Introducción a la PNL. Barcelona, España. Urano
- **Ormachea Choque, Iván (1998)**. Análisis de la Ley de Conciliación Extrajudicial Lima Cultural Cuzco.
- **Ormachea Choque, Iván y Rocío Solís Vargas (1998)**. Retos y Posibilidades de la conciliación en el Perú: Primer Estudio Cualitativo Consejo de Coordinación Judicial.
- **Ormachea Choque, Iván (1997a)**. La Conciliación como mecanismo de acceso a la justicia. En "Acceso a la Justicia". Lima: Poder Jpp. 113-128.
- **Ormachea Choque, Iván (1997b)**. Manual Judicial de Conciliación. Lima: Academia de la Magistratura. (inédito).

- **Ormachea Choque, Iván. (1996)** Conciliación: una visión crítica desde la resolución de conflictos. Libro de Ponencias de la I Conferencia Nacional de Derecho Procesal. PUCP, Lima.
- **Ormachea Choque, Iván (1994).** "Estrategias y Tácticas ante los Conflictos". Desfaciendo Entuertos, Enero. Lima. pp.2-4.
- **Revista Internacional de Ciencias Sociales (Paris; UNESCO) #127** marzo 1991.
- **Rubenstein, Richard (2000)** Resolución de disputas en la frontera del Este. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia.
- **Salm, Randall (1998)** La Solución de Conflictos en la Escuela Santa Fe de Bogotá Magisterio.
- **Saunders, Harold & Randa Slim (2000)** Diálogo para cambiar las relaciones conflictivas. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos George Mason University, Fairfax, Virginia.
- **Siguan, Miquel (1989)** Philosophia pacis Madrid, España. Símbolo Editorial.
- **Singer, Linda R. (1996)** Resolución de Conflictos; Técnicas de Actuación en los Ámbitos Empresarial, Familiar y Legal Barcelona, España; Buenos Aires y México. Paidós. [Serie Mediación #2].
- **Six, Jean Francois (1997)** Dinámica de la Mediación Barcelona, España; Buenos Aires, y México. Paidós. [Serie Mediación #5].
- **Suares, Marines (1996)** Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas Barcelona, España Paidós [Serie mediación #4]
- **Ury, William de la negociación al acuerdo: Claves para superar cualquier negociación (1993)** Barcelona España. Parramon.
- **Watzlawick, Paúl, Janet Beavin Bavelas y Don D.Jackson (1995)** Teoría de la Comunicación Humana Barcelona, España. Editorial Herder.



A large, stylized, semi-transparent letter 'A' is centered on the page. It is composed of two overlapping triangles. Two horizontal lines, one above and one below the main body of the 'A', extend across the width of the page. The word 'ANEXOS' is written in a bold, yellow, sans-serif font, centered within the lower portion of the 'A' and between the two horizontal lines.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 : Procesos y términos

- **Adjudicación:** Proceso de decisión sobre un conflicto basado en la norma o en la aplicación estándar de la ley. El tercero imparcial dirige el proceso y prepara el tipo de acuerdo que asumirán las partes o actores.
- **Administración y gestión del conflicto:** Es una perspectiva de manejo de conflictos, muchas veces similar a la “supresión” del conflicto. El objetivo no es resolver el conflicto sino minimizar los impactos negativos.
- **Arbitraje:** Proceso de decisión por el cual un tercero ajeno al conflicto decide la solución. El resultado del arbitraje puede o no ser vinculante.
- **Base de negociación:** La agenda de la negociación conjunta sobre la que las partes o actores empiezan a negociar y dialogar.
- **Círculo de la pecera:** Metodología de diálogo por la cual los grupos que están en conflicto se sientan en círculo concéntrico para escucharse unos a otros y tener turnos al hablar.
- **Concertación:** Es un proceso participativo de múltiple actores cuyo objeto es abordar problemáticas sociales y políticas de mediano y largo plazo, a través de la construcción de consensos y a partir de una agenda común.
- **Conciliación:** Es usado en este manual así como en otros países como el proceso para la reconstrucción de relaciones en la medida que es posible que los actores trabajen conjuntamente en la resolución de su conflicto. Los gestos conciliatorios tienen el objetivo de enviar señales de tener voluntad para conciliar. En el Perú, la Ley de Conciliación describe un proceso más específico muy vinculado con la mediación.
- **Conflicto social:** Proceso social dinámico en el que dos o más partes o actores interdependientes perciben que sus intereses se contraponen, adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público.

- **Comisión imparcial de esclarecimiento:** Proceso por el cual el rol de investigar ciertos hechos del conflicto, en forma objetiva e imparcial, es asignado a un grupo de terceros que han sido seleccionados de acuerdo a criterios previamente acordados por los actores.
- **Cosmovisión de los actores:** Formas profundas de entender la naturaleza del universo, es la base de los valores, ética, percepciones y otras decisiones. Los conflictos dentro de una cosmovisión compartida son menos complejos que los conflictos entre actores que tienen cosmovisiones opuestas.
- **Diálogo:** Es un proceso puramente participativo entre un par o múltiples actores cuyo objeto es abordar problemas y conflictos (de corto, mediano y largo plazo) del ámbito privado, social y político, a través de la generación de la confianza y entendimiento mutuo. Se utilizan muchas metodologías para facilitar la comunicación y construir la relación.
- **Diálogo de metáforas:** Proceso de diálogo facilitado con el objetivo de generar nuevos entendimientos sobre los sentidos y los significados que los actores expresan a través del uso de metáforas durante sus discursos. A partir del diálogo y reflexión más profunda sobre dichos contenidos, los actores van generando un nuevo entendimiento mutuo.
- **Diálogo para compartir interpretación de información:** Proceso facilitado de diálogo enfocado principalmente en el análisis, los criterios de evaluación y la interpretación de la información.
- **Iniciativas locales de paz:** Son aquellos procesos de manejo de conflictos a nivel local, de barrios, caseríos, aldeas, etc. propiciados y conducidos por los actores locales que están viviendo las consecuencias negativas del conflicto. Estos pueden consistir en grupos de jóvenes, ancianos, mujeres, artistas, etc. quienes desde sus propios ámbitos de acción o en forma conjunta trabajan para abrir espacios de diálogo, analizar los conflictos, reconstruir las relaciones y hacer nuevas propuestas.
- **Intereses de los actores:** Son las razones reales -detrás de las posiciones iniciales- por las que los actores se movilizan, se preocupan o quieren lograr. Es

más fácil trabajar los procesos MARC - Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos- que desde los intereses de los actores.

- **Investigadores imparciales:** Terceros imparciales y neutrales en el proceso de manejo de conflictos que cumplen con el rol de recoger, corroborar y validar cierta información identificada por los actores en conflicto.
- **MARC - Métodos alternativos de resolución de conflictos:** Es una gama de procesos de manejo de conflictos que son llamados “alternativos” porque no son parte del sistema formal-judicial de resolución de la disputa, aunque pueden ser complementarios o paralelos a estos.
- **Med-Arb:** Es un proceso híbrido de manejo de conflictos por el cual los actores en conflicto entran a participar en una mediación, pero que en la eventualidad de no llegar a un acuerdo, los actores se comprometen a dejar la solución al arbitraje.
- **Mediación:** Es una negociación asistida en la que un tercero mediador ayuda a las partes o actores a comunicarse, analizar, inventar, entender y ponerse de acuerdo.
- **Mediación de disputas públicas:** Es un proceso de mediación de mayor escala y complejidad donde entran a participar múltiples actores sobre conflictos sociales que tienen un carácter público, como son los conflictos socio-ambientales.
- **Mediación de disputas entre inter agencias de gobierno:** Es un proceso interno de las instituciones públicas por el cual se hace una mediación sobre conflictos específicos que les compete, como la interpretación, formulación, implementación, contradictoria de acciones, planes, políticas y normas.
- **Mini juicios:** Es un proceso de manejo de conflictos muy similar a un juicio oral pero sin el peso legal de las cortes de justicia. En este proceso los actores acuerdan designar a uno o más expertos en el tema del conflicto -o inclusive jueces en retiro- para que escuchen en forma imparcial y neutral los argumentos de los actores y resuelvan.

- **MORC – Métodos originarios de resolución de conflictos:** Son los procesos de manejo de conflictos utilizados por los pueblos originarios de acuerdo a la tradición y costumbres y que siguen en práctica. Actualmente los y las profesionales en el manejo de conflictos han adaptado muchas de esas prácticas en metodologías para el diálogo y solución de problemas.
- **Negociación:** Es un proceso de intercambio creativo de perspectivas, ideas, información y opciones en un esfuerzo constructivo de los actores para encontrar soluciones al problema y que sean mutuamente satisfactorias.
- **Negociación de regulación:** Es un proceso de negociación pública por el cual los actores sociales e instituciones públicas participan en la formulación de la norma, haciendo propuestas, aportando al debate, brindando casuística e información referencial, etc.
- **Negociación de la aplicación normativa:** Es un proceso de negociación por el cual los actores e instituciones públicas participan en cómo hacer la mejor aplicación de la norma a un contexto en particular, dando excepciones, considerando determinadas características, empleando plazos especiales, etc.
- **Organismos regionales y locales de paz:** Sistema o red de instituciones, grupos o actores trabajando por la paz desde los distintos niveles, local, regional, cuenca, territorios, como también en zonas de riesgo de crisis y conflicto, y que pueden funcionar complementaria y coordinadamente para prevenir los conflictos.
- **Parfraseo:** Técnica de comunicación utilizada por terceros facilitadores del conflicto y eventualmente aprendida por los actores para poder mejorar la comunicación, concentrándose en los aspectos objetivos de cómo los actores sienten y perciben y quitando de la comunicación expresiones para culpar, estigmatizar o ahondar más el conflicto.
- **Posicionamiento de los actores:** Declaraciones de los actores sobre lo que quieren en un conflicto, pero con un objetivo político. La posición de los actores es la forma más fuerte, radical y no dialogante de mostrar la preferencia de un actor sobre la salida al conflicto. Los procesos MARC son muy difíciles de implementar cuando se trabajan desde el posicionamiento de los actores. Por

el contrario, se busca que los actores suspendan sus posiciones y entren a analizar los intereses, visiones culturales y necesidades subyacentes.

- **Procesos multipartitos:** Aquellos procesos donde participan múltiples y diversas instituciones, grupos de interés y actores con cierto objetivo definido previamente. El proceso debe ser cuidadosamente diseñado para asegurar la participación de todos, el intercambio transparente de la información y los resultados esperados.
- **Talleres de solución de problemas:** Es un proceso creativo y conjunto de los actores en conflicto por el cual buscan soluciones que sean mutuamente acordadas.
- **Terceros externos al conflicto:** Son aquellas personas identificadas como facilitadores por su experticia en conducir procesos de análisis o solución de conflictos y que no tienen ningún vínculo con ninguno de los actores ni con el conflicto. En ese sentido son imparciales y neutrales al proceso.
- **Terceros internos al conflicto:** Son aquellas personas identificadas como facilitadores por su legitimidad moral, su conocimiento y aceptación de las partes o actores para conducir el proceso de análisis o solución de conflictos. Son conocidos por las partes o actores y pueden tener vinculación con el conflicto, por lo que se les denominan terceros internos que al gozar de la confianza de los actores pueden intervenir en el conflicto.
- **Trade-off:** Proceso de negociación entre diferentes criterios o políticas que conduce a una decisión, que no es la más óptima en el sentido que todos ganan (win win), pero se acerca bastante a mantener el equilibrio entre el desarrollo y la conservación a través de compensaciones o acciones de corto, mediano y largo plazo.

## ANEXO 2 : Casos de estudio

### CASO DE ESTUDIO

#### FIDEICOMISO DEL PROYECTO MINERO LAS BAMBAS <sup>1</sup>

El proyecto minero Las Bambas se ubica entre las provincias de Grau y Cotabambas, en el departamento de Apurímac. Fue el primero de la empresa minera Xstrata en el Perú y es considerado como una de las más importantes operaciones realizadas por ProInversión. En su momento la convocatoria despertó el interés de importantes grupos mineros a nivel mundial, pero a la vez desató un debate en el departamento entre sectores que estaban a favor de la minería y aquellos que no tenían esa posición. (De Echave, et al., 2009).

El proceso de compra de derechos de transferencia de las concesiones mineras Las Bambas culminó el 31 de agosto de 2004. Esta operación permitió a Xstrata explorar la posibilidad de existencia de cobre y oro en Apurímac. Como condición para esta compra Xstrata aceptó crear un fondo de bienestar social con un monto inicial de 45,5 millones de dólares que iría a programas sociales en la región afectada por el proyecto. Los representantes de los gobiernos locales, la empresa Xstrata y ProInversión trabajarían juntos para definir cómo se iba a gastar el dinero.

El fondo fiduciario sería administrado por un Consejo Ejecutivo compuesto por representantes de las provincias de Grau y Cotabambas, ProInversión y Xstrata, y sería responsable de garantizar que el dinero fuera utilizado para proyectos de desarrollo sostenible en las zonas afectadas por la minería.

El proyecto afectaba directamente a 14 comunidades del departamento de Apurímac y al menos 49 comunidades eran reconocidas como zona de influencia de la mina. Muchos de los agricultores en estas áreas estaban preocupados por la posibilidad de que no se aplicaran códigos medioambientales estrictos en la explotación de la mina, y que esto ocasionara la pérdida de su actividad económica principal. Sin embargo, dada la situación de pobreza de estas comunidades, el proyecto minero fue de su interés en tanto consideraron que llevaría desarrollo y progreso a sus tierras, y proporcionaría más puestos de trabajo y una mejor infraestructura para sus distritos.

---

<sup>1</sup> Este caso contiene información del trabajo grupal presentado por los alumnos de la Pontificia Universidad Católica Kati Garness Jessica Malmahed, Indira Quintasi, Paola Uchuya, Mari Vangen, Clarisa Yerovi y Esmelida Zea, como parte del curso Negociación y Resolución de Conflictos, Noviembre 2011. Fue posteriormente editado por el alumno César Maita.

El 1º de octubre de 2004 se reunieron en Lima los líderes de las comunidades para diseñar los primeros proyectos del futuro fondo. Para entonces ya se manifestaban los problemas con este modelo, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- Antes de la venta de los derechos de Las Bambas, ProInversión llevó a cabo eventos públicos para transmitir información sobre el proyecto y los posibles beneficios para la región, pero la población consideró que la información brindada estaba parcializada con los intereses del gobierno nacional y que los plazos manejados fueron muy cortos para comprender y hacer observaciones sobre el proyecto, sobre todo teniendo en cuenta que muchos de los pobladores afectados por el proyecto eran analfabetos.
- Si bien las decisiones tomadas por el Consejo Ejecutivo del fideicomiso eran importantes, su aplicación era muy lenta.
- El Ministerio de Energía y Minas (MINEM) no asistió a las reuniones del Consejo Ejecutivo, lo que generó desconfianza en las comunidades, sobre todo en aquellas que ya estaban en contra del proyecto.
- Xstrata fue desarrollando relaciones bilaterales con las comunidades de las provincias más cercanas a su operación: Grau y Cotabambas, proporcionando oportunidades de empleo temporal a los ciudadanos de estas áreas y ejecutando proyectos para mejorar la calidad de las tierras de su comunidad. Sin embargo, al no darse una distribución equitativa de esta ayuda entre las comunidades de toda el área de influencia, se generó una rivalidad entre provincias. Esta situación agudizaba el problema surgido por la falta de información y de consenso sobre el uso del fondo.
- En tanto los líderes locales eran parte del Consejo Ejecutivo del fideicomiso y éste no cumplía con las expectativas de la población, se les percibió como incapaces o poco dispuestos a poner en práctica los programas sociales de manera rápida y justa. Esta situación avivó sentimientos de desconfianza de la población hacia sus autoridades a quienes creían aliados de Xstrata.
- La lenta implementación y la desconfianza que se había generalizado hacia los líderes, amplió el conflicto entre los miembros de las comunidades afectadas, sus dirigentes, el gobierno regional, ProInversión y Xstrata.

La combinación de la desconfianza sobre la gestión del fondo, la falta de comunicación y la falta de información motivaron que el conflicto llegara a un punto de quiebre. Éste se produjo el 2 de marzo del 2005, cuando la población apurimeña realizó una huelga de 48 horas demandando que el fondo se distribuyera para todo el departamento de Apurímac, y no únicamente para las provincias de Grau y Cotabambas. Esta huelga fue organizada por los principales actores sociales, las comunidades, federaciones y los gobiernos locales.

El 10 de mayo del 2005, se llevó a cabo una reunión con el Poder Ejecutivo en el Congreso de la República, en la que se enfrentaron los alcaldes de Cotabambas y Grau con el resto del departamento en torno al manejo del fideicomiso. Los líderes de Grau y Cotabambas testificaron ante el Congreso en contra de la entonces Presidenta Regional de Apurímac, Rosa Suárez, indicando que ella estaba tratando de tomar el control de los fondos. La crisis comenzó con una movilización que estuvo seguida de una serie de huelgas en la zona, incluyendo una en octubre de 2005 que resultó en la inclusión de representantes regionales en el fideicomiso.

El 10 y 13 de octubre de 2005, una delegación de comuneros de la zona, encabezados por el subsecretario de la Federación Provincial de Campesinos de Cotabambas, visitó la ciudad de Lima para sostener reuniones con diferentes autoridades. Éstas tuvieron como propósito dar a conocer la posición de las comunidades y sus preocupaciones en torno a la conducción del fideicomiso. Además solicitaron la conformación de una Comisión de Alto Nivel que atendiera la problemática y que abriera un espacio de diálogo para tratar los temas ambientales y sociales. En esa ocasión la delegación fue recibida en el Congreso de la República por la Defensoría del Pueblo, Xstrata, el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), ProInversión, la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (MCLCP) y el asesor del Presidente de la República en temas agrarios y forestales.

El 9 de febrero de 2006 se llevó a cabo una huelga en la cual se hizo un llamado a crear un sistema de rendición de cuentas para el manejo de los recursos del fondo, la contratación de más personas de la zona por parte de Xstrata y el retiro de ProInversión del Consejo Ejecutivo del fideicomiso.

El 13 de diciembre de 2006, en el marco de una reunión de la Mesa de Minería y Desarrollo Regional de Apurímac (MMDRA), se redactó una carta dirigida

a ProInversión y a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) recomendando la creación de un nuevo Consejo Ejecutivo para administrar el fondo, formado únicamente por líderes regionales y cuya presidencia sería asumida por el nuevo alcalde de Cotabambas.

El cambio de autoridades regionales en enero del año 2007 mejoró parcialmente la relación entre las autoridades regionales y las provincias de Grau y Cotabambas. El nuevo Presidente Regional manifestó su apoyo a la evaluación del fondo del fideicomiso y la necesidad de reorientarlo en beneficio de las poblaciones de Grau y Cotabambas.

La reforma fue lenta y el 23 y 24 de julio del 2007 la provincia de Cotabambas llevó a cabo otra huelga, pidiendo nuevamente que ProInversión se retirara del Consejo Ejecutivo del fideicomiso. La Federación Provincial de Comunidades Campesinas de Cotabambas fue la organización civil que ejerció mayor presión solicitando la conformación de una Comisión de Alto Nivel que atendiera el problema del manejo del fondo del fideicomiso.

Miembros de la Federación tomaron las instalaciones del campamento de la minera Xstrata, ante lo cual la Presidencia del Consejo de Ministros conformó una Comisión Técnica con representantes de diferentes ministerios para tratar con los campesinos el contenido de su plataforma de lucha y encontrar soluciones rápidas y precisas. Esta Comisión Técnica entró en funcionamiento cuando los comuneros desocuparon las instalaciones de la empresa.

La negociación con la Comisión Técnica se realizó, en la plaza de armas del distrito de Challhuahuacho ante la presencia de casi dos mil comuneros. La propuesta de trabajo contenía las siguientes condiciones: a) los campesinos designarían a cinco delegados para que expusieran los cinco puntos de la plataforma de lucha; b) estas exposiciones se realizarían en cinco mesas de trabajo paralelas que abordarían los cinco puntos de la plataforma, y c) las conclusiones de cada comisión serían expuestas a los participantes.

Como resultado de esta negociación no se realizó la firma de un acta integral en la que se detallaran los acuerdos de todas las mesas de trabajo, y sólo en algunas de ellas se firmó un documento de compromiso. Así, se conformaron las siguientes mesas de trabajo:

- 1) Mesa de Trabajo sobre demandas mineras y cuestionamiento a ProInversión
- 2) Mesa de Trabajo agropecuaria
- 3) Mesa de Trabajo de transporte
- 4) Mesa de Trabajo de salud
- 5) Mesa de Trabajo de educación

Los acuerdos adoptados en la primera mesa de trabajo, que atendía la demanda más sensible de la población, giraron en torno a la participación de ProInversión y de representantes de la empresa Xstrata en el Consejo Ejecutivo del Fideicomiso Las Bambas. Estos acuerdos expresaban lo siguiente:

- Los comuneros proponían que quienes reemplazaran a ambas instituciones fueran los representantes de las municipalidades provinciales de Grau y de Cotabambas.
- ProInversión no debía estar representado en el Consejo Ejecutivo puesto que ésta era la instancia que aprobaba y autorizaba las inversiones. Los comuneros consideraban que la participación de ProInversión no había sido transparente y, por el contrario, lo consideraban el causante de que los 45 millones de dólares del fondo no se haya invertido en obras productivas.
- La Comisión Técnica recibió la demanda y se comprometió a tramitar este pedido ante las instancias del Ejecutivo (ProInversión) y la gerencia de Xstrata..
- La Comisión Técnica se comprometió a realizar las coordinaciones necesarias para que la Contraloría auditara los tres años de funcionamiento del Fideicomiso Social Las Bambas. Se aclaró que en caso la Contraloría no asumiese ese compromiso, una empresa auditora privada realizaría la auditoría y sus costos serían financiados por el fondo del fideicomiso.
- Los campesinos aguardarían la respuesta hasta el 10 de agosto. En caso contrario retomarían la medida de lucha.

Asimismo, esta primera mesa de trabajo llegó a acuerdos con relación a la solicitud de revisión de los convenios suscritos por el Estado con la empresa minera Xstrata. Estos acuerdos señalaban lo siguiente:

- Esos convenios se deben a políticas de Estado y por tanto no son materia de revisión ni debate, pero en la medida que el reclamo va acompañado de denuncias sobre contaminación de las aguas, la Comisión se comprometió a invitar a los técnicos de INRENA y DIGESA para que realicen trabajos de inspección de daños ambientales en la zona y de aplicar las multas si fuera el caso. Asimismo se coordinará con OSINERGMIN para que informe sobre sus actividades de control a las empresas mineras en la zona.

El 6 de septiembre de 2007 una Comisión de Alto Nivel encabezada por el Ministro de Energía y Minas viajó a Chalhuanhuacho para presentar la propuesta de un nuevo modelo de funcionamiento y manejo del Fideicomiso Social Las Bambas, así como para tratar el resto de temas vinculados a los reclamos del paro provincial del 23 y 24 de julio del 2007.

El nuevo modelo de manejo del fondo incluía el retiro de ProlInversión del Consejo Ejecutivo y ponía en su remplazo a un representante del Ministerio de Energía y Minas, así también incluía dos espacios para los líderes de Grau y Cotabambas y uno para el líder de la región Apurímac (Echave et al., 2009). Asimismo, en este nuevo modelo se eliminó al Comité Técnico de administración del fideicomiso, porque representaba una duplicación del Comité Ejecutivo. Esta propuesta se implementó y sirvió para aliviar momentáneamente los problemas de las comunidades.

Posteriormente, en marzo de 2008, el Decreto Legislativo N° 996 hizo cambios en el manejo de los fideicomisos en general, cambiando su estructura a la figura de “fondos sociales” de naturaleza privada y sometidos a una auditoría exclusiva para este fin. Esta nueva figura establece la creación de asociaciones sin fines de lucro para la transferencia del fondo. A partir de este cambio normativo se crea la asociación sin fines de lucro Fondo Social las Bambas – FOSBAM (Decreto Supremo N° 082-2008-EF), que cuenta con personería jurídica desde el 15 de enero del 2009 y por tanto a partir de esa fecha administra el aporte social del Proyecto Minero Las Bambas.

Si bien al parecer este conflicto social se encuentra en su última etapa, hay que considerar las diferencias que persisten entre la mina y las comunidades locales sobre los temas de agua y tierras.

## REFERENCIAS:

- CABALLERO, Víctor - 2007 Caso del conflicto en las Bambas
- CORACAM, 2006 - Nota de prensa Caso las Bambas. Lima 11 de Mayo del 2006. Consejo Directivo
- DE ECHAVE, José et al. 2009 - Las Bambas: un megaproyecto en una nueva región para la minería. En: Minería y conflicto social. Lima: CBC, CIPCA, CIES, IEP.
- FIGUEROA, Juan Manuel - 2007 Caso del conflicto en Las Bambas, el Paro Agrario de la Federación Provincial de Campesinos de Cotabambas (Apurímac) y la participación del equipo multisectorial.
- FOSBAM 2011 " Fondo Social las Bambas  
Consulta: 22 de Noviembre del 2011.  
<[http://www.fosbam.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=130](http://www.fosbam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=130)>
- GOULEY, Clotilde - 2005 Conflictos mineros, interculturalidad y políticas públicas: el caso de Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau, departamento de Apurímac. Cusco: Centro Bartolome de las Casas, Cies.

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DEL CASO:

### Analizando el problema

- ¿Cuál es la situación o condición permanente que ha generado que la población de Grau y Cotabambas se sintieran amenazados o con temor de perder el acceso a los fondos del fideicomiso?
- Para verificar si ha llegado al problema de fondo responda a la siguiente pregunta: Atendiendo a esa situación o condición que ha identificado se resolvería esta problemática definitivamente?
- ¿Qué título le daría a este conflicto? ¿El título que ha escogido representa o explica adecuadamente la naturaleza de este conflicto? ¿Por qué?

### Analizando las partes o actores:

- ¿Quiénes son los actores primarios, secundarios y los terceros?
- ¿Qué roles cumplen el Gobierno Regional de Apurímac y las autoridades municipales de Grau y Cotabambas?
- ¿En qué coinciden los intereses de las partes o actores y en qué son distantes?
- ¿Qué necesidades humanas básicas están en la base de este conflicto social?

### Analizando el proceso:

- ¿En qué etapa se encuentra este conflicto social?
- ¿Qué eventos han provocado que el conflicto social escale hasta la crisis?
- ¿Qué factores han servido para lograr el des-escalamiento o una pausa en la dinámica del conflicto social?

### Diseño del proceso de intervención

- ¿Cuál considera que ha sido el objetivo de la intervención del Poder Ejecutivo en este conflicto social?
- ¿Cuál sería la perspectiva de intervención más adecuada en la gestión de este conflicto social?
- ¿Qué rol espera (o demanda) la población que cumpla el gobierno regional de Apurímac y el gobierno nacional con relación a esta problemática?
- ¿Pueden estos dos niveles de gobierno satisfacer esas expectativas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los roles que deben cumplir los terceros en el procesos de intervención del caso de estudio?
- ¿Qué cambios o mejoras haría en la estrategia de intervención si tuviera la oportunidad de participar en la gestión de este conflicto social?

## CASO DE ESTUDIO

### PROYECTO MAJES SIGUAS II <sup>2</sup>

El proyecto Majes Siguas es un proyecto principalmente agrícola, que busca la ampliación de la superficie cultivable en el departamento de Arequipa.

La primera etapa de este proyecto comenzó en 1971 durante el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado como parte de la reforma agraria. Las tierras de este proyecto fueron ofrecidas a colonos que llegaron de distintas partes del departamento y del sur del país a establecerse en lotes pequeños de hasta cinco hectáreas. Esta primera etapa consistió en un trasvase de aguas del río Majes hacia las pampas de Majes y Siguas, en las provincias de Caylloma y Arequipa y concluyó en 1985. Durante su ejecución se construyó la actual represa de Condoroma, ubicada entre los departamentos de Arequipa y Cusco.

En la segunda etapa, que aún no ha sido ejecutada, está proyectado aumentar el caudal disponible de agua para irrigar una mayor extensión de las pampas y además generar energía eléctrica en el trasvase entre los ríos Colca y Siguas. El proyecto contempla la construcción de la represa de Angostura, en las alturas de la provincia de Caylloma, con la finalidad de contener las aguas de la parte alta del río Apurímac que fluyen hacia el Atlántico y desviarlas hacia el río Colca por medio de un trasvase de 16,5 km. El agua derivada hacia Arequipa se utilizará para irrigar alrededor de 60 mil nuevas hectáreas de tierras cultivables.

Al respecto, los pobladores de la provincia de Espinar en Cusco, rechazan la construcción de la represa de Angostura porque consideran que la reducción del caudal del río Apurímac afectaría directamente su actividad ganadera, además de afectar indirectamente a otras provincias más bajas del Cusco. Su reclamo se sustenta en el impacto que la represa de Condoroma habría tenido en las tierras de su entorno.

#### Cronología del caso:

En el 2006 la Resolución Suprema N° 006-2006-EF ratificó el acuerdo del Consejo Directivo de ProInversión que incorporaba al proceso de promoción de inversión privada el proyecto Majes-siguas II.

---

<sup>2</sup> Este caso contiene información del trabajo grupal presentado por los alumnos de la Pontificia Universidad Católica María Pía Alva, Marylía Cruz, Luis Felipe Mendiola, Mariana Ramírez y Fátima Rojas, como parte del curso Análisis y Negociación de Conflictos Políticos, Noviembre 2011. Fue posteriormente editado por el alumno César Maita.

Posteriormente, el 9 de junio del 2008, el Gobierno Regional de Cusco interpuso una demanda de amparo solicitando la suspensión del inicio de la ejecución del proyecto Majes Sigwas II. De la misma manera, el 18 de junio de ese mismo año la Municipalidad de Espinar interpuso otra demanda de amparo pidiendo que se repongan las cosas al estado anterior declarando sin efecto la viabilidad del proyecto Majes Sigwas II y cualquier licitación convocada por ProInversión, además se solicitaba que se efectuara un nuevo Estudio de Impacto Ambiental y se consultara a las comunidades campesinas afectadas y a la provincia de Espinar.

Las dos demandas fueron admitidas por el Juzgado Mixto de Espinar y se acumularon los procesos. El 17 de junio de 2008 el Gobierno Regional solicitó la paralización y/o suspensión del proceso de licitación para la construcción de la represa de Angostura y de la implementación del proyecto Majes Sigwas. El Juzgado Mixto de Espinar admitió la medida cautelar y el 31 de julio dispuso la suspensión de todo proceso de licitación pública y concurso público para la construcción de la represa Angostura. El Gobierno Regional de Arequipa apeló la medida cautelar y la Sala Mixta de Sicuani dejó sin efecto la referida resolución.

El 22 de diciembre de 2008 el Juzgado Mixto de Espinar dicta la sentencia sobre los dos amparos y dispone declarar sin efecto la declaración de la viabilidad y ejecución del proyecto Majes Sigwas, disponiendo que ProInversión, los gobiernos regionales de Arequipa y Cusco, los Alcaldes de las Provincias de Espinar y Caylloma y el Ministerio de Agricultura realicen un Estudio de Balance Hídrico Integral de la cuenca del río Apurímac, que determine las necesidades del uso y consumo de la demanda hídrica de la provincia de Espinar y los requerimientos del proyecto Majes Sigwas II. Luego, la Sala Mixta de Sicuani reforma esta sentencia y sin desconocer la viabilidad del proyecto, ordena que se haga el Estudio de Impacto Ambiental y el Estudio de Balance Hídrico del mismo.

Durante el 2009 los dirigentes de Espinar realizaron una serie de medidas de fuerza exigiendo que se cumplan las sentencias emitidas por el Poder Judicial. A finales de ese año, pobladores de la provincia de Espinar bloquearon la vía Cusco-Arequipa en oposición a la construcción de la represa de Angostura.

En esas circunstancias, las empresas interesadas en presentarse a la licitación solicitaron más tiempo para elaborar sus propuestas y ProInversión decidió postergar el proceso hasta el 25 de febrero del año 2010. Llegada la fecha

señalada ninguna de las 5 empresas interesadas se presentó y el proceso se declaró desierto. El Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Agricultura planteó la posibilidad de convertir el proyecto en obra pública.

Los presidentes regionales de Cusco y Arequipa iniciaron el diálogo y decidieron financiar en forma conjunta la realización de nuevos estudios de Balance Hídrico y de Impacto Ambiental. Los estudios arrojaron como resultado que hay 150 millones de metros cúbicos de agua, y que el déficit que podría tener Espinar en los próximos 20 años es de 12 millones de metros cúbicos, por lo que la demanda estaría cubierta. El gobierno regional del Cusco desconoció los resultados de estos estudios alegando que habían sido realizados durante épocas de lluvia, mientras que el presidente regional de Arequipa respaldó la posición del Ministerio de Agricultura de llevar a cabo el proyecto desde el Estado e incluso presentó una propuesta para el financiamiento.

En abril del 2010 ProInversión presentó una propuesta económica para Majes Sigvas II luego de realizar ajustes al proceso de licitación ante la ausencia de ofertas para la concesión del proyecto en el proceso anterior. En el mes de julio, el Presidente de la República anunció la licitación de la construcción de la represa de Angostura en el discurso a la Nación, lo que ocasionó la reactivación de los conflictos entre ambas poblaciones.

El 2 de setiembre del 2010, el Gobierno Regional del Cusco presentó ante el Juzgado Mixto de Wanchaq una demanda de amparo contra la decisión de ProInversión de llevar adelante el proceso de licitación del proyecto Majes Sigvas II a pesar de que los estudios técnicos habían determinado que existía déficit de agua en la cuenca alta del río Apurímac en Espinar.

El 13 de setiembre ProInversión adjudicó el proyecto al consorcio Angostura-Sigvas, integrado por las empresas Cobra Instalaciones y Seguros (España) y Cosapi (Perú). Días después los dirigentes de Espinar iniciaron una huelga indefinida. El 15 de setiembre 500 pobladores de Espinar tomaron instalaciones de la empresa minera Xstrata Tintaya y fueron dispersados por la Policía Nacional. En Cusco el gobierno regional organizó una marcha solicitando la instalación de una mesa de diálogo con carácter de urgencia. Se produjeron enfrentamientos entre policías y manifestantes que dejaron una persona muerta y 17 heridos. El Frente

de Defensa de los intereses de Espinar decidió tomar las instalaciones de Xstrata Tintaya y bloquear la carretera Cusco - Arequipa. Al mismo tiempo en Arequipa, 2000 personas marcharon en respaldo del proyecto.

El 17 de setiembre se anunció la presencia en Espinar del presidente de la Conferencia Episcopal Peruana como mediador del conflicto social. El diálogo con el representante de la Iglesia no prosperó y la medida de fuerza continuó. Los representantes de Espinar solicitaron la presencia de una Comisión de Alto Nivel y la Presidencia del Consejo de Ministros ofreció atender el pedido si se levantaba la medida de fuerza.

El 19 de setiembre el Frente de Lucha de Espinar continuó con la huelga y anunció medidas más radicales hasta que llegara la Comisión de Alto Nivel. Las medidas de fuerza se expandieron a la ciudad del Cusco y produjeron la paralización del 90% del comercio del centro de la ciudad y el cierre de las instituciones públicas de la zona. La Defensoría del Pueblo y la Iglesia pidieron al Poder Ejecutivo iniciar el diálogo con los dirigentes y autoridades regionales.

El 23 de setiembre, mediante Resolución Ministerial N° 319-2010-PCM, la Presidencia del Consejo de Ministros constituyó la Comisión de Alto Nivel “encargada de evaluar las demandas de la población de la Provincia de Espinar en Cusco”. El Frente de Defensa de Espinar decidió suspender el paro en contra del proyecto como una tregua para proceder a dialogar con el gobierno.

La Comisión de Alto Nivel se reunió con representantes de la provincia de Espinar y estableció una agenda de trabajo y un cronograma de reuniones para atender las demandas de la población en torno al estudio de afianzamiento hídrico y la necesidad de agua potable para la provincia de Espinar. Los dirigentes se comprometieron a suspender la medida de fuerza mientras se llevaban a cabo estas reuniones.

El 9 de octubre del 2010 el Juzgado Mixto de Wanchaq admitió la demanda presentada por el Gobierno Regional del Cusco en setiembre de ese año, y concedió la medida cautelar disponiendo que ProInversión suspendiera el proceso de convocatoria a licitación del proyecto Majes Siguan II. Sin embargo ProInversión continuó con los trámites administrativos para la suscripción del contrato alegando que el fallo no le había sido notificado.

Mientras tanto, en las negociaciones con la Comisión de Alto Nivel los dirigentes de Espinar marcaron distancia con el Gobierno Regional del Cusco, precisando que en ningún momento habían nombrado al Presidente Regional del Cusco como su representante ante las conversaciones con el Poder Ejecutivo. La Comisión de Alto Nivel continuó con las reuniones programadas con los dirigentes y autoridades de Espinar. Por su parte el alcalde de Espinar, exigió al gobierno cumplir con la realización de un estudio de balance hídrico de acuerdo a la sentencia emitida por el Juzgado Mixto de Espinar en el año 2008, dejando abierta la posibilidad de acudir a la Corte Suprema de Justicia, al Tribunal de Justicia de La Haya y al Tribunal Latinoamericano del Agua.

En el mes de noviembre la Comisión de Alto Nivel decidió promover el acercamiento con las autoridades electas para el próximo período a fin de comprometerlos en la gestión del conflicto entre ambos departamentos, y ratificó que el proyecto Majes Siguan II no se ejecutaría mientras existiera una medida cautelar suspendiendo la firma del contrato y no se contara con los estudios de impacto ambiental y de recursos hídricos.

Sin embargo, el 9 de diciembre se firmó el Contrato de Concesión del proyecto Majes Siguan II con el Consorcio Angostura Siguan, lo que generó una nueva ruptura en las conversaciones y el reinicio de acciones de protesta en Cusco y Espinar.

Una vez elegidas las nuevas autoridades, el Gobierno Regional de Cusco solicitó la variación de la medida cautelar concedida en setiembre de 2010 por el Juzgado Mixto de Wanchaq. Este juzgado admitió la variación solicitada y ordenó a Proinversión que no suscribiera contrato alguno con el consorcio Angostura Siguan II y que se paralizara la ejecución de dicho proyecto mientras durara el proceso de amparo interpuesto por el Gobierno Regional del Cusco.

En enero del 2011 el titular del Juzgado Mixto de Espinar ordenó paralizar el proyecto de irrigación Majes Siguan II. En Arequipa esta resolución causó extrañeza y se adujo que el juez habría sido presionado por la población de Espinar. En ese sentido, decidieron apelar y no acatar el fallo, lo que motivó un nuevo paro en Cusco el 18 de enero .

Posteriormente, la Sala Única de Apelaciones de la Corte Superior de Justicia del Cusco suspendió de manera indefinida el proyecto indicando que se necesitaba ajustar ciertos aspectos técnicos de los estudios de balance hídrico. El Comité de Lucha de la provincia de Espinar se mostró a favor del fallo e indicaron que suspendían cualquier iniciativa de paro indefinido a menos que Arequipa desconociera la resolución .

En el mes de marzo de 2011, el presidente del Gobierno Regional de Arequipa afirmó que iniciarían acciones legales contra el fallo emitido. En julio el Presidente del Comité de Lucha de Arequipa expresó que no se oponía a los requerimientos de Espinar, sino que buscaba el diálogo y que el proyecto se llevara a cabo de la mejor manera sin que nadie saliera perjudicado.

Al comenzar el gobierno de Ollanta Humala, el Primer Ministro de entonces declaró que se haría responsable de realizar los estudios finales del proyecto de irrigación.

El 8 de noviembre de 2011 el Tribunal Constitucional declaró nula la Resolución 197 de la Sala Única de Vacaciones de la Corte Superior de Justicia de Cusco, que suspendía indefinidamente el proyecto, y ordenó la realización inmediata de un nuevo y definitivo Estudio Técnico de Balance Hídrico Integral a iniciativa de las tres partes: Gobierno Nacional (PCM) y los Gobiernos Regionales de Cusco y Arequipa, quienes debían definir el plazo, condiciones y financiamiento de dicho estudio. También ordenó que el estudio fuera conducido por la Autoridad Nacional del Agua. Asimismo la sentencia del Tribunal Constitucional convalidó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado por la ANA y exhortó a las partes a acatar el fallo.

El 24 de enero de 2012, a pedido de la Municipalidad de Espinar y del Gobierno Regional del Cusco, el Tribunal Constitucional emitió una sentencia aclaratoria indicando que en tanto no se realice el Estudio Técnico de Balance Hídrico Integral, no se puede iniciar, ejecutar o desarrollar obras en el proyecto Majes Siguanas II, salvo aquellas que sean necesarias para la realización del expediente técnico y de ingeniería, así como para el Estudio Técnico del mencionado Balance Hídrico.

## REFERENCIAS:

- <http://enlacenacional.com/> 13.08.2008 ; 19.08.2008; 24.10.2008; 07.11.2009; 23.01.2010; 16.09.2010; 21.09.2010; 22.09.2010; 23.09.2010; 24.09.2010; 27.09.2010; 7.12.2010; 12.12.2010; 13.10.2010; 15.10.2010; 9.12.2010.
- <http://www.noticiasser.pe> 11.11.2009; 13.07.2011
- Diario El Comercio 11.01.2011; 28.02.2011; 13.07.2011
- Diario La República 08.11.2011

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DEL CASO:

### Analizando el problema

- Para identificar el problema de fondo responda a la siguiente pregunta ¿Cuál es la situación permanente que está generando que la población de Espinar se sienta con temor de perder el acceso al agua?
- Para verificar si ha llegado al problema de fondo responda a la siguiente pregunta: ¿Atendiendo esa situación identificada se resolvería la problemática definitivamente?
- ¿Qué título le daría a este conflicto social? ¿El título escogido representa o explica adecuadamente la naturaleza del conflicto social?

### Analizando las partes o actores:

- ¿Quiénes son los actores primarios y secundarios de este conflicto social?
- ¿Qué rol cumple ProInversión en este conflicto social? ¿Cuál es el rol del Poder Judicial en este conflicto social?
- ¿Qué otras partes o actores intervienen?
- ¿Cuáles son las diferencias y coincidencias en la cosmovisión de las poblaciones en conflicto?
- ¿Qué necesidades humanas básicas de ambas partes en conflicto están en la base de este conflicto social?

### Analizando el proceso:

- ¿En qué etapa se encuentra el conflicto social?
- ¿Qué factores han ocasionado el estado actual del conflicto social?

### Diseño del proceso de intervención

- ¿En qué aspecto del conflicto social ha tratado de impactar la intervención del Poder Ejecutivo?
- ¿Qué otras intervenciones complementarias o paralelas podrían realizarse para generar sinergia en la gestión de este conflicto social?
- ¿Qué rol deberían cumplir los gobiernos regionales de Cusco y Arequipa en la intervención en este conflicto social?
- ¿Qué cambios o mejoras haría en la estrategia de intervención si tuviera la oportunidad de participar en la gestión de este conflicto social?



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)

Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

MARZO 2012 LIMA - PERÚ



**Oficina del Proyecto USAID/Perú ProDescentralización**

Av. 28 de Julio 1198, Miraflores, Lima – Perú

Telf: (51 1) 444 4000 / Fax: (51 1) 241 8645

[www.prodescentralizacion.org.pe](http://www.prodescentralizacion.org.pe)