

# Práctica de la Resolución de Conflictos

**Centro Lindavista**



## **PRÁCTICA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Este texto recoge capítulos del institucional del Centro Lindavista, que apareció en forma más amplia con el título “Práctica de la Resolución de Conflictos del Agua” en Prevención de Conflictos y Cooperación en el manejo del agua en América Latina. Proyecto conjunto de la UNESCO “del Conflicto Potencial a la Cooperación Potencial” para América Latina y el Caribe (PCCP-LAC), 2006 versión electrónica UNESCO Programa Hidrológico Internacional.

Centro Lindavista

Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A.C.

5 de mayo 32-311 Centro Histórico, Del. Cuauhtemoc

México, D.F. 03730



México

Tel 57815940, 57819346

[www.centrolindavista.org.mx](http://www.centrolindavista.org.mx)

[administrador@centrolindavista.org.mx](mailto:administrador@centrolindavista.org.mx)

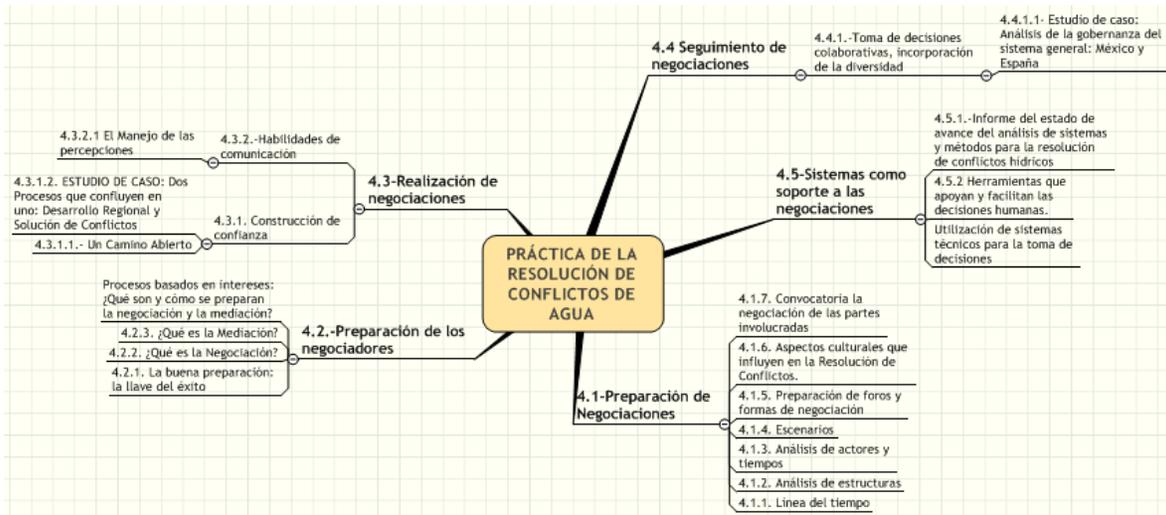
---

# Contenido

## Tabla de contenido

- 1.1-Preparación de Negociaciones ..... 6
  - 1.1.1.-Línea de tiempo..... 7
  - 1.1.2.-Análisis estructural ..... 8
  - 1.1.3.-Análisis de actores..... 9
  - 1.1.4.-Escenarios..... 10
  - 1.1.5. Preparación de foros y formas de negociación ..... 12
  - 1.1.6 Aspectos culturales que influyen en la resolución de conflictos ..... 13
  - 1.1.7. Convocatoria a la negociación de las partes involucradas..... 14
- 1.2-Preparación de los negociadores ..... 17
  - Procesos basados en intereses: ¿Qué son y cómo se preparan la negociación y la mediación? ..... 17
  - 1.2.1. Una buena preparación: la clave del éxito ..... 17
- 1.3-Realización de negociaciones..... 22
  - 1.3.1. *Construcción de confianza* ..... 22
    - 1.3.1.1.- Un Camino Abierto** ..... 26
- 1.4 Seguimiento de negociaciones**..... 29
  - 1.4.1.-Toma de decisiones colaborativas, incorporación de la diversidad ..... 29
- Bibliografía..... 33

## Introducción y Visión General



En este documento buscamos “aplicar” a las temáticas del agua, a su problemática y a los conflictos generados en la sociedad por la interacción con el agua y su uso, en un conjunto de prácticas que esperamos lleven a los y lectoras a encontrar formas y herramientas para resolver/transformar de la mejor manera estos conflictos. La mejor manera, entendemos que es sustentable, incluyente, noviolenta e integral.

La negociación y el diálogo son las maneras en las que los seres humanos pueden resolver/transformar estos conflictos. Por ello vamos a presentar formas de negociación/diálogo aplicables que permitan a las y los participantes iniciar o favorecer procesos de resolución/transformación de conflictos.

En el presente capítulo se presentan cinco áreas

- Preparación de negociaciones
- Preparación de negociadores
- Realización de negociaciones
- Seguimiento de negociaciones
- Sistemas como soporte a las negociaciones

Las cuatro primeras reflejan la secuencia de etapas de trabajo que todo equipo negociador, mediador o participante (stakeholder) en un conflicto, ha de seguir de manera iterativa. La quinta presenta algunos mecanismos técnicos que pueden ser coadyuvantes a las negociaciones.

- La Preparación de las negociaciones. Esta etapa implica una fase de **análisis** que permite a los participantes (stakeholders) contar con la información necesaria y

organizada y una **estrategia sobre foros y formas** de negociación elegidos para ser eficaces en la resolución/transformación del conflicto.

- La Preparación de los negociadores, plantea un conocimiento de los **procesos** de negociación para que los negociadores se familiaricen con ellos.
- La realización de las negociaciones. En esta etapa los participantes entran de lleno al proceso de diálogo y para ello buscan crear un ambiente conducente: la **confianza**, y tratan de tener la habilidad de poderse **comunicar** con sus interlocutores. En esta etapa se utilizarán todos los análisis anteriores para permitir las transacciones, la elaboración de acuerdos y el diseño de estrategias de instrumentación.
- El seguimiento de las negociaciones. En esta etapa se muestra realmente si el proceso es un éxito o fracaso: un resultado no instrumentable es un fracaso aunque haya habido documentos y fotos con sonrisas. Por ello las **decisiones e instrumentación colaborativa** de todos y todas los participantes es esencial. Esto implica planes para monitorear progreso, documentar los avances, resolver problemas, efectuar las renegociaciones necesarias y promover el éxito.
- Sistemas como soporte a las negociaciones. Finalmente, considerando la complejidad de los conflictos relacionados con el agua, es cada vez más necesario utilizar mecanismos que complementariamente a las decisiones humanas, las apoyen y faciliten. Por ello se presentan algunas herramientas.



Concluimos con dos constataciones:

- Una negociación es un proceso permanente o al menos siempre es de largo plazo
- Estamos negociando con todas y todos todo el tiempo.

De estas dos aseveraciones derivan numerosas consecuencias:

- a) Hay que vivir con quienes negociamos, no podemos escaparnos de ellos
- b) Hay que vivir con las consecuencias de lo que negociamos
- c) Hay que vivir con nosotros mismos
- d) Los procesos siempre son multidimensionales y multiactores
- e) Son procesos circulares: preparación> realización,> seguimiento>preparación<sup>1</sup>,> realización<sup>1</sup>,> seguimiento<sup>1</sup>>...>preparación<sup>n</sup>, realización<sup>n</sup>, >seguimiento<sup>n</sup> >
- f) Son procesos humanos y por lo tanto entran factores técnicos, psicológicos, éticos, sociológicos.

## 1.1-Preparación de Negociaciones

“Algunos conflictos pueden no resolverse con facilidad y durarán muchos años. En ocasiones persisten a pesar de causar fuertes pérdidas de recursos y aún de vidas humanas. De conformidad con un estudio se la Universidad de Stanford hay tres categorías de barreras a la resolución de conflictos:

- Barreras estratégicas y tácticas, que derivan de los esfuerzos de las partes por maximizar ganancias de corto o largo plazo.
- Barreras psicológicas, que derivan de diferencias en identidad social, necesidades, miedos, interpretaciones, valores y las percepciones de los actores.
- Barreras, organizacionales, institucionales y estructurales que pueden distorsionar la transferencia de información e impedir que los líderes lleguen a decisiones que están en el interés de las partes en disputa.”<sup>2</sup>

El objetivo de la preparación de las negociaciones es precisamente el de detectar los obstáculos que se interponen a la resolución de conflictos, de manera tal que puedan organizarse éstas para su adecuada resolución –si esta es posible- mediante negociaciones, o si no lo es en el momento actual, para ir reduciendo los obstáculos, para en un futuro poderlos resolver.

En esta preparación veremos dos aspectos: a)Análisis de estructuras, actores y tiempos y b)Preparación de foros y formas de negociación. Es decir, la detección de los obstáculos tácticos y estratégicos así como los estructurales en el análisis inicial y, los de naturaleza organizacional en su aspecto micro, en la preparación de los foros y formas. Los aspectos psicológicos serán tratados en la preparación de los negociadores.

Recomendamos que conjuntamente a esta sección, se revise la parte correspondiente a los sistemas como soporte a las negociaciones pues presenta algunas modalidades de apoyo sistémico a nuestro trabajo en esta sección

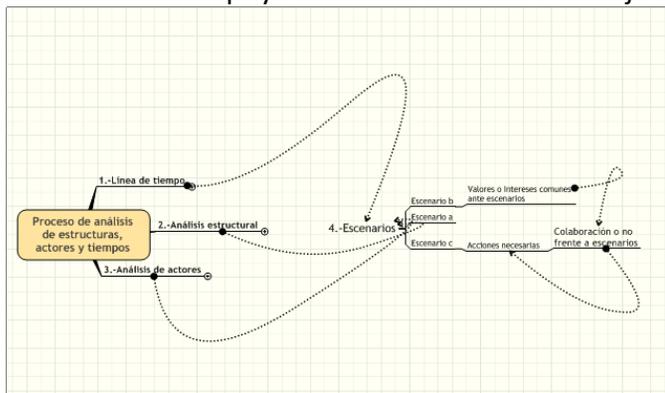


Fig. 1 Proceso de análisis de estructuras, actores y tiempos

<sup>2</sup>:ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION APPROACHES AND THEIR APPLICATION, Yona Shamir, UNESCO,PCCP

### 1.1.1.-Línea de tiempo



El objetivo del proceso de análisis de línea del tiempo es que los actores tengan claras las diversas etapas del proceso, los puntos clave y cómo ha evolucionado el proceso y su complejidad.

#### *Situación actual*

El primer paso es la descripción de la situación actual enfatizando, con la mayor objetividad los actores y las distancias entre estos, así como los principales puntos contenciosos.

#### *Situación en dos períodos/momentos anteriores*

Se describirá la situación en dos períodos anteriores, repitiendo la misma información que en la "situación actual". Los momentos anteriores deberán elegirse por su importancia en ser puntos de quiebre o momentos de la mayor tensión o incorporación de actores. El mínimo de momentos será de dos, pero es importante agregar todos los necesarios.

#### *Señalamiento de génesis*

¿Cuándo y cómo se originó el conflicto? ¿Cuáles fueron algunas de sus causas principales? ¿Quiénes estaban en ese momento en el conflicto?

#### *Comparación de génesis y situación actual*

Los actores actuales y en el momento de la génesis ¿Son los mismos? ¿Cómo se han posicionado? Los puntos de contención ¿Son los mismos? ¿Se han complicado? ¿Cuáles son nuevos? Subjetiva y objetivamente ¿Cuáles parecen ser más importantes?

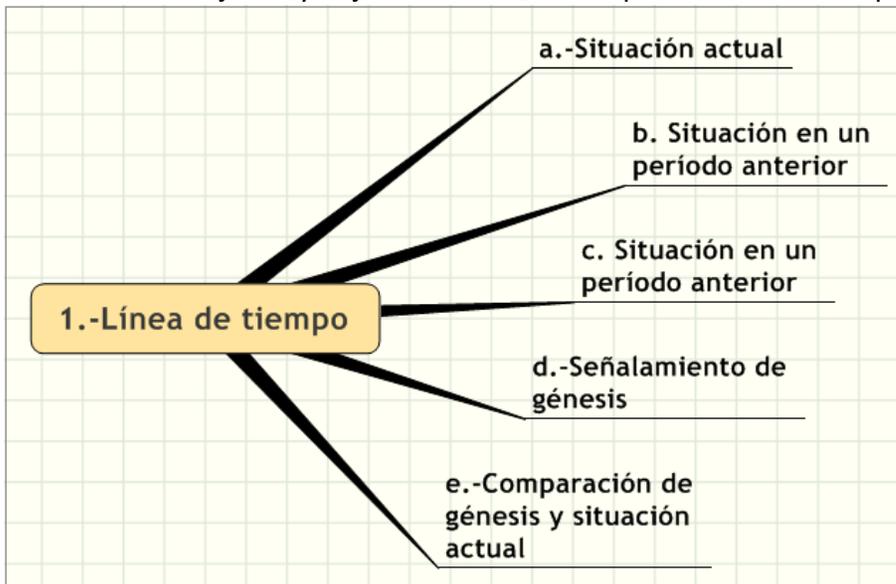


Fig. 2 Línea de Tiempo

### 1.1.2.-Análisis estructural



El objetivo de este análisis es el de detectar la problemática y sus interrelaciones, de manera que se tenga claridad en cuales son los aspectos de la realidad que son más importantes para la resolución de los conflictos.

El análisis estructural deberá plantearse tanto en sus dimensiones macro, meso y micro, como desde la óptica técnica (económica, tecnológica, ambiental, etc.) y la social (política, social, cultural, etc.)

#### *Problemática y oportunidad*

Se plantearán los principales problemas que presentan la situación presente y también las oportunidades o aspectos positivos que se pueden detectar. Esto tanto desde el punto de vista social como el técnico.

#### *Clusters o panales de Temas*

Los problemas y las oportunidades se presentan agrupados en conjuntos (clusters o panales) que permiten ver las áreas principales de la problemática.

#### *Fuerzas motrices/ Variables clave*

Se busca responder para cada conjunto de problemáticas al planteamiento de cuales son las variables clave o fuerzas motrices que contribuyen al cambio en éste.

#### *Interrelaciones*

Es importante que el conjunto de actores perciba cuales son las interrelaciones entre las fuerzas motrices y como, a pesar de que cada una pareciera impactar a un conjunto, tienen una serie de interrelaciones entre sí, provocando impactos sistémicos.

#### *Elección de más importantes*

Esta reflexión brinda a los actores la oportunidad de colocar sus prioridades en un contexto que las relativiza y ubica dentro de un marco más amplio. Pueden elegirse aquellas variables que tendrán mayores consecuencias para las prioridades, directa o indirectamente.

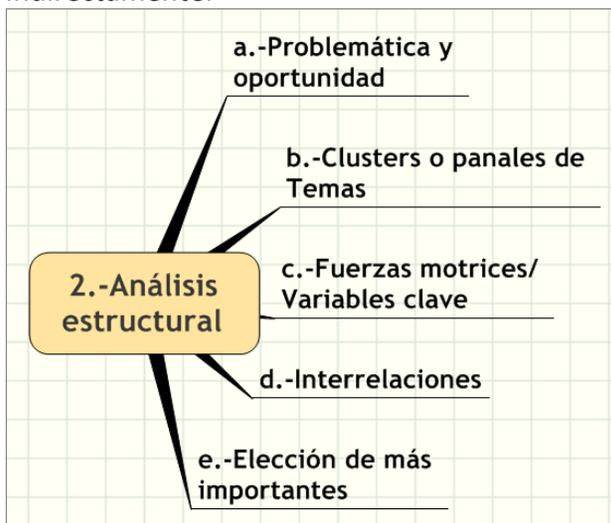


Fig. 3 Análisis estructural

### 1.1.3.-Análisis de actores



El objetivo en este análisis/ejercicio es el de detectar quienes actúan, todos los posibles interesados (stakeholders), lo que permite ubicar quienes deben sentarse a la mesa de negociación en diversos momentos de ésta, quienes resultan afectados positiva o negativamente por las decisiones que se tomen y cómo pueden formarse coaliciones.

#### *Mapa de Actores*

Ante todo se forman listas de actores que permitan visibilizar quienes son los que intervienen o son afectados por el conflicto.

#### *Interrelaciones de actores*

Se ubican a los principales actores con el fin de buscar sus interrelaciones positivas (alianzas, colaboraciones) y negativas (confrontaciones, conflictos).

#### *Panales, clusters o cercanías*

Para efectos del conflicto se señalan cuales son los conjuntos de actores que tienen relaciones positivas.

#### *Temas de interés*

Se señalan los principales temas de interés –relativos al conflicto- que tienen los actores identificados.

#### *Aliados y Adversarios*

Se interrelacionan los panales o clusters y los temas para identificar quienes podrán ubicarse en posiciones cercanas en los principales temas del conflicto.

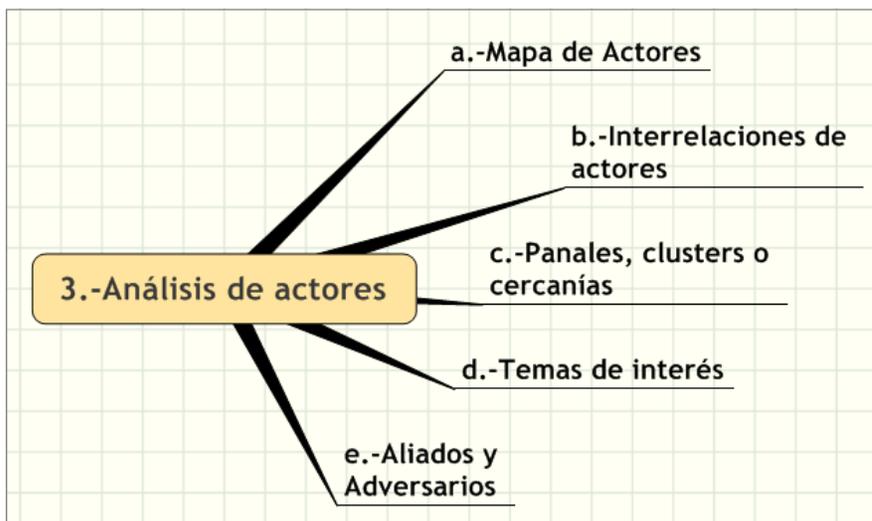


Fig. 4 Análisis de actores

#### 1.1.4.-Escenarios



En esta fase se busca integrar los resultados de las tres anteriores, llegando a describir las posibles situaciones futuras, lo que revelan estas sobre las posibilidades de algunos puntos en común entre los actores, qué se debe hacer si se comparten preocupaciones o intereses y revelar la voluntad de la colaboración, para iniciar la negociación sobre estas bases.

*Escenario a, Escenario b, Escenario c*

Se plantean, en base a la línea de tiempo, el análisis de los actores y el estructural, cuáles son los posibles cursos que pueden darse.

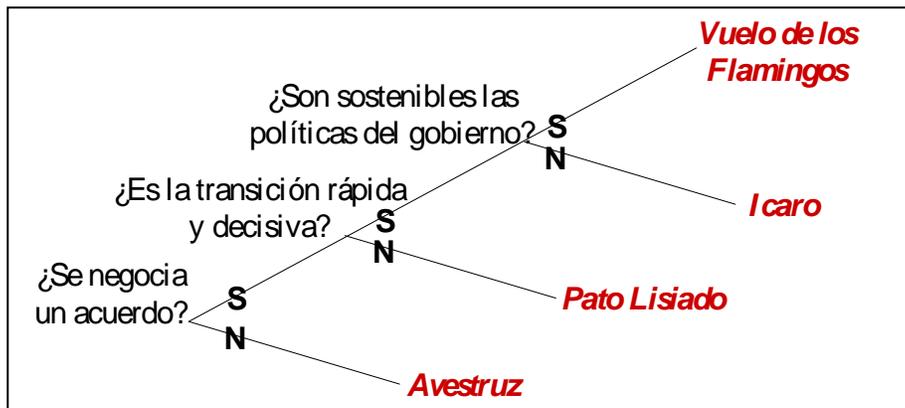


Fig. 5 El Conjunto de Escenarios de Mont Fleur, Sudáfrica 1992

#### *Valores o intereses comunes ante escenarios*

Ante los escenarios planteados es importante que los actores reaccionen señalando las principales preocupaciones que tienen o qué les provocan los escenarios.

#### *Acciones necesarias*

Ante estos posibles escenarios, y los intereses comunes revelados deberán plantearse a los actores las disyuntivas estratégicas a las que se enfrentan.

#### *Colaboración o no frente a escenarios*

Las disyuntivas estratégicas plantean a los actores las consecuencias de sus acciones u omisiones. ¿Qué tanto estarían en posición de modificar sus posiciones iniciales de frente a estas posibles realidades?

### Concepto de Disyuntiva estratégica

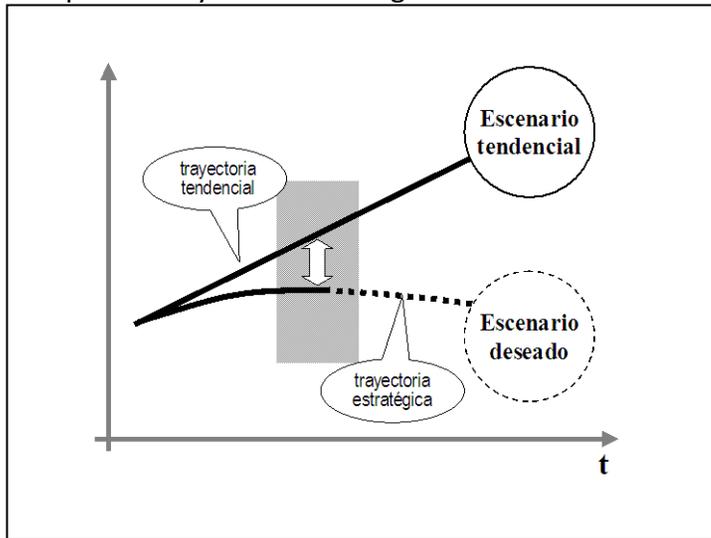


Fig. 6 Concepto de Disyuntiva Estratégica  
Fuente: Héctor Ferreira

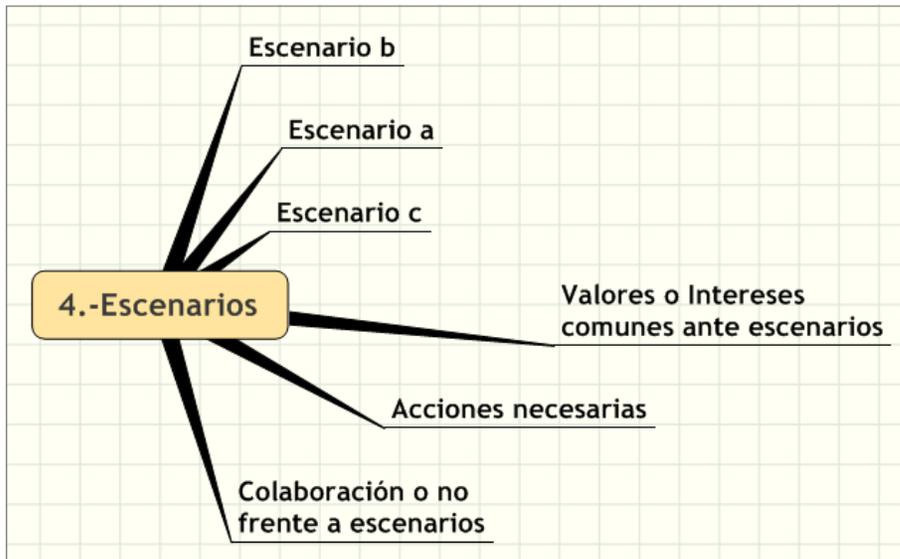


Fig. 7 Escenarios  
Fuente: Centro Lindavista

### 1.1.5. Preparación de foros y formas de negociación

**Adalberto Saviñon (editor) basada en el texto original de Centre for Conflict Resolution, 2001, "Skills Development Training for Conflict Transformation", Conflict Resolution Manual. United Nations Department for Economic and Social Affairs, New York; pp.33-54, documento en inglés.**

Los resultados de los ejercicios anteriores pueden contribuir al proceso de planeación o modificación de estructuras necesarias para la negociación al darnos cuenta de quienes actúan, con cuales perspectivas y objetivos.

Las formas y foros en los que se estructuren las mesas de negociación dependerán de los objetivos que se busquen, de los actores que se hayan identificado y de la problemática. Es esencial que la estructuración de las formas y foros se realice en función de estos objetivos y no de manera independiente.

Adicionalmente es importante recordar (véase Fig.8) que existen en toda negociación aspectos visibles, foros y negociaciones ocultas y que la estructuración no es solamente de los aspectos formales, sino también de aquellos que se requieren de manera informal para lograr los objetivos.

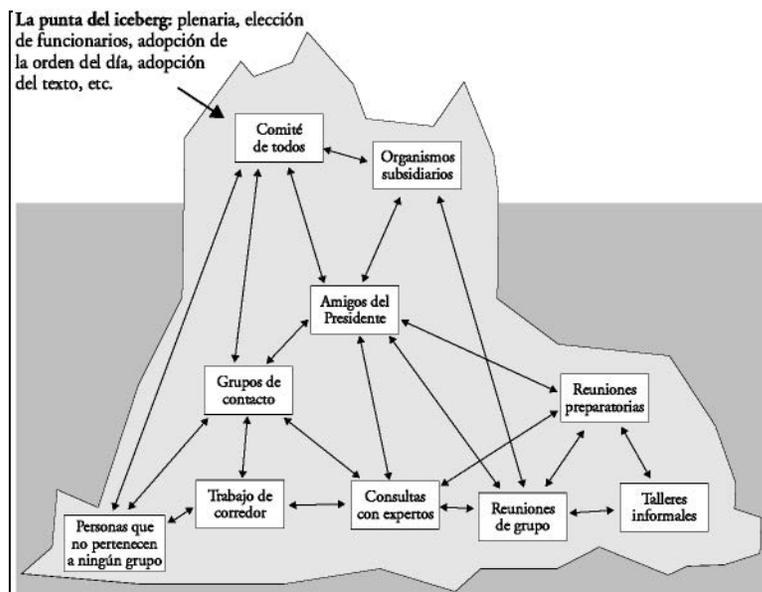


Fig. 8 Aspectos visibles e invisibles de la negociación

Los principales aspectos que deberán decidirse sobre las formas de negociación son las siguientes: Participantes, Reglas de procedimiento, Códigos de Ética, Lugar y Organización

física. Para ello es importante revisar quienes intervendrán y las formas de organización y cultura de las que provienen.

#### 1.1.6 Aspectos culturales que influyen en la resolución de conflictos

La cultura tiene un importante papel en determinar la forma en que se ve el conflicto. A continuación, se presentan algunas de las maneras en que la cultura puede influir en el proceso de resolución de conflictos (CDR, 1997):

1. *Enfoque del conflicto* ¿Qué es lo que dice su cultura sobre como enfrentar un conflicto? ¿Cuál es el mensaje?: evitar el conflicto, adaptarse a la otra parte o tratar de “ganar” el conflicto. ¿Qué mensajes recibe el negociado sobre las alternativas de comprometer su posición o colaborar con la resolución?
2. *Aproximación a la resolución de problemas y acuerdos.* ¿Cómo conceptualizan los problemas las personas?, ¿cómo influye esto en la resolución del conflicto? ¿Existen valores distintos relacionados con los acuerdos verbales o los escritos?
3. *Relaciones.* ¿Cómo se construyen las relaciones en su cultura? Las relaciones sociales, ¿se construyen de formas distintas que las de trabajo o políticas?
4. *Tiempo.* ¿Cuál es el impacto del tiempo, en relación al conflicto? ¿Usted enfrenta los conflictos directamente, o espera que las tensiones se disipen antes de tratar de resolverlos? Cuando las partes se encuentran describiendo su punto de vista sobre el conflicto, usted: ¿controla el tiempo que hablan, o deja que hablen libremente hasta finalizar? Usted, ¿utiliza el tiempo como forma de poner restricciones en el proceso de resolución?
5. *Espacio.* ¿Cuáles son los visones culturales sobre el espacio? ¿Los disputantes prefieren estar cerca unos de otros o alejados? ¿Existen otras personas entre ellos?, si es así ¿qué tan cercanos están? ¿Dónde se encuentran los disputantes para discutir sus problemas?, ¿se encuentran en un terreno neutral o en el terreno de alguno de ellos? ¿Cómo prefieren que sea el lugar, formal o informal? El lugar donde se lleva a cabo el proceso de negociación, ¿es abierto a todo público, o únicamente para las personas involucradas en el conflicto?
6. *Impacto de las estructuras sociales.* ¿Cuáles son las grandes estructuras sociales o instituciones que influyen en el conflicto?, las estructuras religiosas, ideológicas, o familiares, ¿son importantes?, ¿cómo les indican a los disputantes la forma de actuar en un conflicto?

7. *Comunicación* ¿La comunicación es directa o indirecta?, los disputantes, ¿utilizan el mismo lenguaje?, ¿Qué efectos puede tener un intérprete en la negociación?, ¿Los disputantes se hablan directamente o utilizan a una tercera persona?, ¿Qué gestos o posturas no verbales son utilizadas y como afectan el proceso?
8. *Mediador o persona que interviene en el conflicto* ¿Cuáles son las visiones culturales en torno a la intervención en conflictos? ¿Existen estructuras que las personas puedan usar para resolver conflictos? ¿Quiénes intervienen y qué cualidades poseen (por ejemplo, edad, género, experiencia, status, etc...)? ¿Cuál es el papel de los mediadores o personas que intervienen en el conflicto?

### **1.1.7. Convocatoria a la negociación de las partes involucradas**

Cuando las condiciones de un conflicto han alcanzado el punto en que las partes desean entablar una comunicación abierta, los mediadores realizan una serie de tareas para que las partes logren encontrarse. Por lo general, comienzan con el análisis del conflicto, esto les ayudará a identificar a los involucrados en el conflicto, los asuntos en conflicto, opciones de procesos y un calendario para el proceso de negociación. La naturaleza dinámica de los sistemas en conflicto, implica que estas actividades, especialmente al comienzo, puedan necesitar ser repetidas. Los mediadores deben dejar tiempo para que el conflicto se establezca de forma tal, que les permita identificar otros posibles involucrados o asuntos del conflicto, que al comienzo no son evidentes, pero que pueden surgir en etapas posteriores del proceso de negociación.

Para los mediadores, entender el conflicto e identificar a todos los involucrados en el mismo, es el primer paso del proceso de negociación. La fase de Análisis del Conflicto, permitirá identificar a todos los potenciales involucrados, incluso aquellos que en un principio no son evidentes. Esto evitará que debido a la falta de entendimiento sobre la naturaleza y extensión del conflicto, aparezcan nuevos involucrados en etapas posteriores del proceso de negociación. En esta fase, los mediadores obtienen la información de los medios de comunicación, de informes y documentos, así como a través de entrevistas con los involucrados. El objetivo de esta investigación, es la identificación de:

- Contexto del conflicto
- Las partes involucradas
- Asuntos en conflicto
- Estado del conflicto
- Asuntos históricos

Mientras que los medios de comunicación y los informes son importantes fuentes de información para el Análisis del Conflicto, las entrevistas con los involucrados, son necesarias ya que además de brindar información directa sobre el conflicto, también:

1. Permiten que las partes tomen contacto con los mediadores, dándoles la oportunidad a estos de crear confianza y darle credibilidad al proceso de resolución del conflicto.
2. Pueden ser utilizados para influir sobre las partes para negociar, explicarles por qué la resolución es importante, e informarles como deberán prepararse para el proceso de negociación
3. Ayudan a identificar aquellas áreas donde se requieren recursos para asistir a las partes a resolver sus diferencias. Esto puede incluir, la información a las partes sobre asuntos legales o técnicos del conflicto, o sobre el proceso de negociación

### *Diseño Preliminar del Proceso*

A través del proceso interactivo de identificación de los involucrados, creación de la lista de asuntos en conflicto y análisis del conflicto, los mediadores comienzan a hacer un diseño preliminar del proceso. Éste, deberá incluir los intereses procesales, psicológicos y sustantivos de las partes. Un diseño más acabado del proceso, apuntará a las siguientes preguntas y asuntos.

- *El formato del proceso de negociación.* ¿Cuál es el estado actual de la discusión?, ¿Cómo enfrentaran las partes los asuntos concernientes al conflicto?, ¿Cómo será manejada la agenda?
- *El lugar donde serán llevadas a cabo las negociaciones:* ¿Deberán realizarse en el lugar del conflicto o fuera de este?, ¿Deberán realizarse en un sitio neutral?
- *El cronograma del proceso.* ¿Cuánto tiempo es necesario para realizar un proceso efectivo?, ¿Cuál será el efecto de falta de tiempo o de exceso de tiempo?
- *Quiénes están directamente involucrados en el proceso.* ¿Quiénes se verán directamente afectados por las decisiones tomadas en el proceso?, ¿Quiénes son los que toman las decisiones en las distintas partes?, ¿Quiénes podrían romper los acuerdos establecidos en el foro de negociación? Si hay muchas partes involucradas, ¿Cómo serán representadas a fin de lograr la máxima participación y un proceso manejable?
- *Las otras partes que serán informadas sobre el estado de la negociación.* Si es imposible que todas las partes se sienten a la mesa de negociación, o si partes secundarias necesitan ser informadas sobre el desarrollo de la negociación, ¿qué tipos de estructuras serán utilizadas para asegurar que la información de relevancia les sea comunicada en tiempo y forma?
- *Sobre los asuntos a ser tratados.* ¿Cuál es el alcance del proceso? Esto es, ¿qué asuntos piensan las partes que deberían de ser tratados en el foro de negociación y que asuntos se encuentran por fuera?

- *La forma en que serán tomadas las decisiones y cual es la autoridad de las mismas. ¿Cómo harán las partes, durante el proceso de negociación, para tomar las decisiones: a través de la votación, consenso, consenso modificado? Las decisiones tomadas en el foro, ¿se aplican a todas las partes o deberán ser aprobadas legalmente? ¿Cómo se manejarán las situaciones en las que se llegue a puntos muertos?*
- *Cómo se procederá si alguno de los involucrados deciden salirse del proceso de negociación ¿Qué es lo que hará el foro si algunas partes deciden salirse del proceso?, ¿Cuál será el impacto de esto?, ¿Existen mecanismos que puedan ser utilizados para lidiar con esta posibilidad?*
- *Cuales serán las medidas que se adoptarán, si surgen nuevos involucrados una vez que el proceso de negociación ya ha comenzado. ¿Qué se hará con las decisiones que ya han sido tomadas, y que afectan a estas partes? En caso de ser necesario, ¿cómo se integrará a estas partes en el proceso?*

Mientras se lleva a cabo el diseño preeliminar, los involucrados deben entender y aceptar las formas y contenidos del proceso. Durante la etapa de preparación de las partes para el proceso de negociación, los mediadores deben identificar personas dentro del sistema de conflicto que defiendan al proceso de paz (Moore, et al., 1992). Estas personas, generalmente son miembros influyentes, que presentan una gran credibilidad e integridad frente a la comunidad, o que tienen la autoridad de alentar a las partes en participar del proceso. En esta etapa, el objetivo es lograr un compromiso formal de las partes de involucrarse en el proceso de resolución del conflicto.

## 1.2-Preparación de los negociadores<sup>3</sup>

### Procesos basados en intereses: ¿Qué son y cómo se preparan la negociación y la mediación?

Introducción.

Las funciones más prominentes de la diplomacia moderna son la consulta, mediación y negociación. Tradicionalmente, la diplomacia era el campo de las relaciones bilaterales, y en un sentido más amplio una herramienta para formar coaliciones entre las naciones en tiempos de guerra y de paz, o para debilitarlas. El rápido desarrollo de la cooperación regional e internacional, la integración y la globalización le han dado un fuerte ímpetu a la diplomacia tanto bilateral como multilateral, por lo general institucionalizada en foros regionales o internacionales y en organizaciones. El mayor desarrollo tuvo lugar a partir del establecimiento de la Liga de Naciones, seguida por la Organización de las Naciones Unidas, y las organizaciones de Bretton Woods y su red de instituciones subsidiarias.

En los sectores económicos y financieros, la emergencia de empresas multinacionales y la expansión del mercado internacional y las inversiones internacionales, también abrieron un nuevo terreno donde la negociación internacional se convirtió en una herramienta clave para el desarrollo exitoso de negocios internacionales.

Un desarrollo reciente y de gran impacto, en términos de escala e importancia, es la cooperación internacional y las acciones de los organismos no gubernamentales, siendo éstos reconocidos como actores en las consultas y negociaciones internacionales de diversas áreas. Las ONG(organizaciones no gubernamentales) internacionales más visibles son las que representan los derechos humanos e intereses ambientales y aquellas que son activas en el desarrollo de la cooperación. Por consiguiente, hace mucho tiempo que el mundo de la consulta internacional, mediación y negociación, ha dejado de ser la arena, para las chancillerías y servicios diplomáticos.

#### 1.2.1. Una buena preparación: la clave del éxito

La clave de una negociación exitosa es prepararse cuidadosamente para la misma. Discutiremos por separado los requerimientos de un grupo de negociación, en relación a las habilidades necesarias y más que eso, las cualidades individuales de los miembros del equipo de negociación.

---

<sup>3</sup> Adalberto Saviñon (editor) basado en el texto original de Jan Peter Dijkstra: "National negotiation preparation", CATALIC , documento en inglés

El proceso de preparación que se describe en este artículo sigue una serie de pasos lógicos. Dependiendo del contexto y los antecedentes, el trabajo que implique prepararse de forma adecuada no será tan intenso como en una situación donde hay que empezar desde cero, por ejemplo ingresando en un nuevo campo o ingresando a una negociación ya en proceso. La mayoría de los requerimientos necesarios de una preparación efectiva para un proceso de negociación son universales. A pesar de que se tiene un gran conocimiento de la teoría, en situaciones reales los resultados no siempre son los mejores, o no es posible prepararse de la manera más adecuada. La disponibilidad de tiempo y de recursos son por lo general las restricciones más comunes. A pesar de estas restricciones, y considerando que los recursos humanos son críticos para una buena preparación, se pueden lograr resultados muy positivos, a través de una sólida preparación de las personas.

### **Factores críticos en los preparativos para la negociación**

Observando los elementos de un proceso de preparación uno puede identificar, los siguientes factores críticos (no excluyentes):

#### *1- Definición del contexto, metas y estrategias*

- Establecer los objetivos, las necesidades / intereses y prioridades de manera clara
- Rol de la estrategia nacional de trabajo por sector, tema y áreas relacionadas
- Políticas nacionales
- Alcance de los intereses, documentos u otros elementos ocultos
- Conocimiento sobre la historia de la negociación, en términos de contexto, objetivos, estrategias, asuntos, intereses y prioridades, incluyendo la de las otras partes.
- Aplicabilidad de los regímenes internacionales / regionales, compromisos / obligaciones / derechos
- Habilidades analíticas y estratégicas

#### *2 –Preparativos de escritorio*

Posicionamiento

Recursos y capacidades- humanas y económicas

Acceso a fuentes de información

Juan Pablo Lederach (1989) señala que al inicio de una conciliación es importante establecer metas claras, precisas y pasos muy pequeños. Siempre hay que buscar un solo objetivo claramente definido, donde la tensión se puede controlar y ofrece posibilidades concretas de éxito. Esto significa escoger temas y hechos que no sean demasiado cargados de emociones. Además, es necesario avanzar de tal modo que los procesos tengan posibilidad de aclararse paulatinamente y de transformarse en objetivos concretos de negociación, donde la observación autocrítica facilita los avances. Además se intenta en esta fase aumentar la empatía y crear un entorno lo más relajado posible.<sup>4</sup>

### Espiral de Conciliación de Conflictos

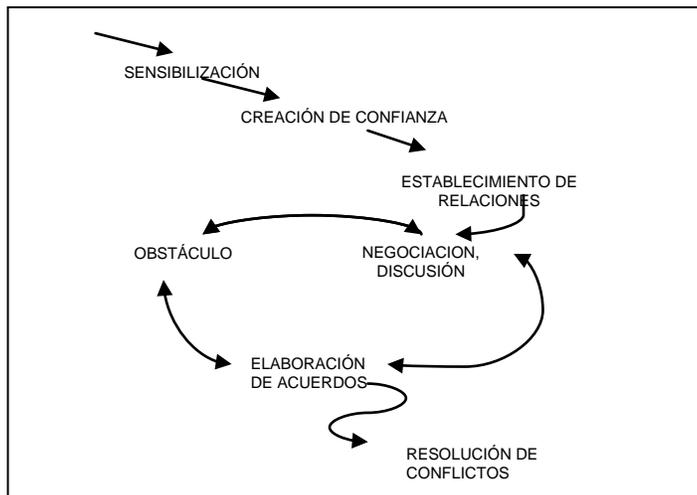


Fig. 10 Espiral de conciliación de conflictos  
Fuente: Lederach, 1989

<sup>4</sup> Oswald Ursula, y Hernández Rodríguez Ma. De Lourdes (2005). "El Valor del Agua: Una visión socioeconómica de un conflicto ambiental", México El Colegio de Tlaxcala, Gobierno del Estado de Tlaxcala, Fondo Mixto de CONACYT, Tlaxcala, Secretaría de Fomento Agropecuario, pp. 223

La mayor parte del punto 1 será cubierta con los preparativos de escritorio. De manera ideal, las directivas políticas generales son apoyadas por información recopilada en las etapas tempranas del proceso. Como esto, por lo general, no es el caso, el desarrollo de los objetivos y de las estrategias se hacen y definen de manera simultánea, la etapa de planificación servirá para darle refinamiento a los preparativos: definir los asuntos, intereses, metas y límites, y evaluar a las otras partes. 

Una agenda de negociación acordada facilitará las preparaciones. Por lo general, la agenda requiere ser negociada, y puede tener un importante impacto en el contenido de la negociación. Por lo tanto, su aprobación, en los tiempos y contenido, requiere de cuidadosas consideraciones tácticas. El establecimiento de la agenda puede ser una importante parte de la estrategia de negociación y planificación. Acordar un protocolo de negociación puede ser parte de este proceso.

### *3- Recopilación de la información/ posición de las otras partes de la negociación*

Acceso a fuentes / historias de negociación en documentos o personas; capacidad de abrir nuevas fuentes, de acceder a fuentes informales

Efectividad y calidad de la memoria institucional

Acceso a y efectividad de canales de comunicación con las otras partes

Investigación, inteligencia y capacidades analíticas; sistemas de soporte técnico

Capacidad de evaluar las fortalezas y debilidades de las posiciones y negociadores de las otras partes.

Reunirse con las otras partes previo a la negociación, brinda una oportunidad de comparar apuntes sobre determinados temas, prioridades, intereses, etc. Puede dar una perspectiva acerca de su punto de vista, matizar las percepciones sobre determinados temas y actitudes que se pudiesen haber desarrollado. No es usual que los negociadores le den a las otras partes información detallada sobre su posición y apreciación sobre asuntos relacionados a la negociación. Estos pueden ser parte de una estrategia de negociación, o un intento sincero de realizar un intercambio abierto de información, o ambos.

Por lo general, la coordinación nacional sigue patrones tradicionales, colocando a un sector del ministerio o al ministerio de asuntos exteriores en el rol de liderazgo. Por lo general, las responsabilidades son compartidas. En una gran cantidad de países, el rol del ministerio de asuntos exteriores en las negociaciones relacionadas al sector técnico es débil, a pesar del hecho de que ellos tienen de manera formal el rol de coordinación a nivel internacional.

### *4- Delineamiento inicial de la posición nacional.*

Una aproximación creíble y factible en términos de objetivos, estrategias y balance inicial de los intereses de los involucrados nacionales.

### *5- Aprobación de mandatos / composición de la delegación*

Apoyo político



Inclusión de los interesados en las delegaciones. En el marco de las coordinaciones nacionales, se puede realizar un esquema basado en contribuciones escritas de los involucrados, como un paso en el desarrollo del mandato de negociación.

En el caso de conflicto de intereses o diferencias de opiniones entre involucrados, el esquema debe resaltar los asuntos que requerirán de consulta. Es una buena práctica para facilitar la discusión en un proceso abierto y transparente. 

Uno de los asuntos más difíciles es asignar el peso relativo que se le debe dar a las distintas posiciones que están en la mesa. A pesar que los preparativos de las posiciones, muchas veces son un proceso de negociación en si mismos, son importantes para una resolución exitosa de las negociaciones y el seguimiento de la implementación nacional, que los involucrados sientan que sus puntos de vista e intereses han sido tomados en cuenta. El balance de intereses, es por naturaleza un proceso político. La calidad de esta parte de la consulta es un factor crítico.



En numerosas ocasiones, el fracaso en la transformación noviolenta de los conflictos es el resultado de perspectivas a corto plazo, falta de persistencia, impaciencia y de una falta de evaluación.

La evaluación sirve simplemente para saber qué hemos hecho, qué hemos conseguido y que podemos hacer. Cada acción tiene unos objetivos específicos que conseguir y unos objetivos generales a los que contribuir. Por lo tanto, la primera y principal forma que tendremos de evaluar las acciones será en función de los objetivos que nos fijamos para la acción y de la aportación de esta acción a los objetivos generales. Las acciones aisladas no tendrán que ser evaluadas únicamente en función de los objetivos, mientras más aspectos se evalúen, mejor se conocerá que se ha conseguido y más se aprenderá sobre los aspectos positivos y negativos de las acciones, mejorando así la eficacia.<sup>5</sup>

En las evaluaciones, serán muy importantes las aportaciones recogidas por la observación exterior de los grupos de apoyo, así como las aportaciones personales de cada uno de los participantes de las acciones.

---

<sup>5</sup> Ortega Pere, y Pozo Alejandro. *“Noviolencia y transformación social”*, Barcelona, Icaria, 2005, pp. 116

## 1.3-Realización de negociaciones

*En esta sección estamos buscando transmitir a los participantes, en las negociaciones*

- a) la necesidad de creación de un ambiente y una circunstancias que permitan claridad en una negociación sustentable y duradera, y*
- b) algunas habilidades y actitudes necesarias para unas negociaciones fructíferas*

### 1.3.1. Construcción de confianza

La confianza es...

**La confianza es relación de largo plazo, duradera**

**La confianza no se da solamente entre los negociadores, sino a los diversos niveles, de sus países o regiones, sus instituciones, en círculos concéntricos...por lo cual sin confianza a todos estos niveles, no puede haber negociación, ni resultados duraderos.**

#### Nivel Macro

*“Paraguay ha tenido 400 años de historia con mucha confrontación, y ha sido un ‘diálogo de sordos’ en donde todos tratan de imponer su voluntad. Todos hablan pero nadie escucha. Y el secreto del diálogo no está en la persona que habla sino en la que escucha. De lo contrario, el mensaje del diálogo no funciona. (Representante en taller del PNUD)* 

En América Latina vivimos en una sociedad de desconfianza, que cada día se fortalece más. Por ejemplo en los conflictos actuales de México sobre ecosistemas y cuencas, tanto a nivel internacional como internos, se muestran varias componentes que es preciso resolver simultáneamente:

- Ambiente de opinión pública desinformado y con conocimientos parciales de la temática, además de que no cuenta con convocatoria a participar constructivamente.
- Visiones politizadas en el mal sentido de la palabra, o mejor diríamos “artificialmente politizadas”, además falta una visión de conjunto ya que las cuencas y los ecosistemas no conocen fronteras. .

- Visiones de coyuntura o corto plazo, sin los adecuados sustentos técnicos, frente a la necesidad de visión nacional y regional de largo plazo, con sustento técnico.
- Enfrentamientos entre consumo y producción, entre rural y urbano, entre estados y municipios.
- Mecanismos de administración y resolución de conflictos que se encuentran en transición, como el resto de los mecanismos políticos del país, entre autoritarismo en declive, participación incipiente, monólogos recíprocos, privatización laissez faire y intereses oscuramente representados.

#### Políticas institucionales y confianza social

Consideramos que es esencial para encauzar las políticas públicas y privadas de manera que tengan impacto de largo plazo, tomar en consideración dos niveles importantes<sup>6</sup>:

a) macro-políticas para establecer el marco institucional a nivel del -stado con el objetivo de crear una sociedad contractual; es una acción de arriba hacia abajo para reducir la incertidumbre.

b) políticas de abajo hacia arriba con el fin de establecer las condiciones para desarrollar la confianza entre los individuos, y así generar una perspectiva común sustentada en la capacidad de acumular y compartir conocimiento, de utilizar nuevas capacidades, pero también de hacer efectivos los derechos para integrarse a una sociedad con horizontes más amplios.

La confianza en una sociedad significa coincidencia de expectativas que implican comportamientos cooperativos predecibles entre sus integrantes. Una sociedad es más confiable a medida que aumenta su capital social, que a diferencia de otras formas de capital humano (como el conocimiento), se crea y se transmite a través de mecanismos culturales. Todo esto hace que la destrucción y sobre todo la acumulación de capital social sean procesos muy lentos; por lo tanto, las sociedades construyen sus instituciones de acuerdo al capital social que heredan.

La evidencia empírica señala que a mayor capital social mayor es el grado de asociabilidad espontánea, que se define como la capacidad para formar nuevas asociaciones y para cooperar en los términos en que éstas fueron constituidas. Las naciones con alto grado de asociabilidad espontánea constantemente están reformando sus organizaciones y adaptándose a las circunstancias.

Pero no todo tipo de asociaciones enriquecen el capital social, sólo aquellas organizadas horizontalmente y en las que existe un compromiso civil; por el contrario, las asociaciones con jerarquías verticales, que persiguen beneficios particulares de grupo en detrimento del bienestar de otros actores son contraproducentes para el fortalecimiento de la sociedad civil.

---

<sup>6</sup> Bianchi, Patrizio, Innovación y Territorio, México JUS-Centro Lindavista 1999, pág.52

La sociedad latinoamericana en su conjunto, tradicionalmente ha desarrollado formas de interrelación jerárquicas y verticales, aceptando e incorporando en sus estructuras políticas, económicas y sociales la visión corporativa/clientelar/autoritaria del estado.

#### El problema del free rider

Las organizaciones excluyentes que persiguen su propio beneficio, tienen su origen en un comportamiento que se da en todas las sociedades en cualquier parte del mundo, entendiéndose por sociedad la interacción de dos o más individuos persiguiendo objetivos comunes. Este comportamiento es el del llamado free rider, que en diversos contextos de le conoce como el gorrón, evasor, traidor, egoísta, polizón, ladino, ventajoso, aprovechado, etc. El problema de este comportamiento es que quienes actúan así obtienen beneficios a costa del trabajo y bienestar de los otros, evadiendo responsabilidades y pasando sobre los derechos legales o informales de los demás.

Toda sociedad incurre en costos de prevención, identificación y neutralización del free rider y de las coaliciones de individuos con este comportamiento, con el riesgo siempre latente de una continua depauperación social, en la que la sociedad en su conjunto, incluyendo a los free riders, termina estando peor porque se inhibe la acumulación de bienes relacionales o capital social, que es la piedra de toque para el fortalecimiento de la sociedad.

En nuestros países el problema del free rider es del conocimiento común en la población, manifestándose en la corrupción difundida en las instituciones públicas y privadas, el nepotismo, la permanencia de grupos privilegiados en la administración pública, la formación de organizaciones y grupos excluyentes, la aplicación selectiva de programas de fomento, etc. En la industria, el apoyo selectivo a grupos, sectores o regiones sin que haya una ley que garantice la participación general de los ciudadanos. Este comportamiento está tan difundido que hay quienes han puntualizado este aspecto diciendo que se encuentra en el subconsciente colectivo y lo ejemplifican con frases populares como: “nadie sabe para quién trabaja” y “el que no transa no avanza”; esto no es sólo folclore nacional, son patrones de conducta que impiden la acumulación de capital social, lo que resulta en un deterioro continuo de las interrelaciones en la sociedad.

Sin embargo, a pesar de toda la falta de diálogo, hay que reconocer aspectos prometedores como la extensa corriente de iniciativas de diálogo en Chile, Bolivia, Nicaragua, Perú, El Salvador, Panamá, Paraguay, Argentina, Colombia y Guatemala, así como procesos institucionales como los diálogos cívicos propiciados por el PNUD, el Proyecto de Sociedades

Desgarradas por la Guerra (War-Torn Societies Project), y la Universidad de la Paz (UPAZ), con base en Costa Rica, que también ha trabajado en promover el diálogo y la reconciliación, por ejemplo, en Colombia. Tal y como ha señalado Víctor Valle de la UPAZ, “Las iniciativas de diálogo se están dando en toda América Latina.” 

Estas iniciativas se basan en planteamientos como el de Rubén Zamora: “En sociedades como la nuestra que se han caracterizado por formas autoritarias, verticales y no participativas para la toma de decisiones y para la implementación de decisiones, lo que ha conducido a un estado de guerra, guerra civil interna, estos tipos de ejercicios se tornan aún más necesarios puesto que no son tan sólo un ejercicio, son los ladrillos para construir una nueva cultura política. [Este trabajo se basa en la suposición de que] la generación de consensos en forma participativa o mediante el diálogo no son cosas naturales. Son algo que debe aprenderse y desarrollarse como parte de la cultura cívica de la sociedad.”

### Nivel Micro

*“Pienso que lo más importante del ejercicio es que, como individuos, aprendimos a olvidar nuestra propia importancia y nuestras propias opiniones. Olvidamos quiénes somos y empezamos a pensar sobre lo que el futuro debería o podría ser” Participantes de Mont Fleur (el proceso de construcción de la paz en Sudáfrica, 1992)*

Comprometerse con el dialogo constituye un acto político que privilegia un tipo de soluciones sobre otras. Quienes se sientan a una mesa ya hacen una declaración política. Esa declaración señala que, ven a la negociación,<sup>7</sup>

- Como un instrumento
  - Como un instrumento de restauración de la sensatez pública en un tiempo de caos
  - Como un instrumento de resolución de problemas
  - Como un instrumento de reforma en crisis, pero hay que reducir la brecha entre dialogo y acción
  - Tiende un puente entre el corto, mediano y largo plazo.
- Como una filosofía, que señala la paz como superior a la guerra
- Como una discusión estratégica que construye.

---

<sup>7</sup> **Adam Kahane** Metodología de Investigación para la recuperación de casos de dialogo para el segundo taller de aprendizaje de dialogo democrático, PNUD, 2002, Bettye Pruitt, Elena Diez Pinto, Katrin Kaeufer.

### 1.3.1.1.- Un Camino Abierto<sup>8</sup>

¿Cómo podemos resolver nuestros problemas difíciles sin hacer recurso a la fuerza? ¿Cómo podemos trascender el síndrome del apartheid en nuestras casas, lugares de trabajo, comunidades y países, y de manera global? ¿Cómo podemos sanar las graves heridas de nuestro mundo?

La respuesta a estas interrogantes es sencilla, pero no es fácil. Tenemos que reunir a las personas que están co-creando la realidad actual para que co-creen nuevas realidades. Tenemos que pasar de conversaciones en donde pontificamos y debatimos a un diálogo reflexivo y generador. Tenemos que elegir un camino abierto por sobre un camino cerrado. 

Este exhorto a abrirnos no es sorprendente. Muchos textos sobre el matrimonio, administración, negociación y espiritualidad dan consejos similares. Lo que *sí* es sorprendente es que cuando realizamos este sencillo y práctico cambio en la manera en la que realizamos nuestras acciones sociales básicas de hablar y escuchar, destrabamos las situaciones más complejas y problemáticas. Creamos milagros.

¿Cómo puedes empezar? He aquí diez sugerencias: 

1. *Pon atención a tu estado de ser y a cómo hablas y escuchas.* Toma nota de tus propias suposiciones, reacciones, contracciones, ansiedades, prejuicios y proyecciones.

2. *Habla.* Toma nota y di lo que piensas, sientes y deseas.

3. *Recuerda que no sabes la verdad sobre cualquier cosa.* Cuando piensas que estás absolutamente cierto sobre la forma en la que son las cosas, siempre agrega “en mi opinión” a tus frases. No te tomas tan seriamente.

4. *Relaciónate y escucha a otros que tengan interés en el sistema.* Busca a personas con perspectivas diferentes y aun opuestas a las tuyas. Sal más allá de tu zona de comodidad.

5. *Reflexiona sobre tu propio papel en el sistema.* Examina cómo aquello que estás haciendo u omitiendo contribuye a que las cosas sean como son.

6. *Escucha con empatía.* Mira al sistema a través de los ojos del otro. Imagínate en los zapatos del otro.

7. *Escucha lo que se dice, no sólo por ti mismo y por otros, sino a través de todos ustedes.* Escucha lo que está emergiendo del sistema como un todo. Escucha con tu corazón, habla desde tu corazón.

8. *Para de hablar.* Espera junto a las interrogantes, y deja que las respuestas te lleguen.

9. *Relájate y está presente completamente.* Abre tu mente, corazón y voluntad. Mantente abierto a ser tocado y transformado.

10. *Prueba estas sugerencias y mira lo que sucede.* Siente lo que cambia en tus relaciones con otros, contigo mismo, y con el mundo. Sigue practicando. 

Estas sugerencias son sencillas, pero están lejos de ser fáciles. La mayoría  de nosotros no las seguimos la mayor parte del tiempo. Nos desafían porque requieren que hagamos

---

<sup>8</sup> Fuente: Traducción del último capítulo de “Solving tough problems: An open way of talking, listening and creating new realities” de Adam Kahane, BK, San Francisco, 2004

un cambio fundamental pero sutil en la forma en la que nos relacionamos con el mundo. Al abrirnos estamos bajando nuestras defensas y dejando ir nuestra autonomía y control. Estamos abriendo nuestros puños cerrados y dejando que nuestras certezas e identidades –nuestro yo- ser desafiado y cambiado. 

Hay una historia de un hombre que quería cambiar al mundo. Trató tanto como pudo, pero en realidad no logró nada. Por ello pensó que debería tratar sólo de cambiar a su país, pero ahí tampoco tuvo éxito. Luego trató de cambiar su ciudad, luego su barrio pero también sin éxito. Luego pensó que al menos podría cambiar a su familia, pero nuevamente fracasó. Así que decidió cambiarse a sí mismo. Algo sorprendente pasó, al ir cambiando así mismo, su familia fue cambiando. Al ir cambiando su familia, su barrio cambió. Al ir cambiando su barrio, cambió su ciudad. Al cambiar su ciudad, su país cambió también. Al ir cambiando su país, cambió el mundo. 

¿Cómo podemos cambiarnos en una manera que nos permita contribuir a cambiar al mundo? Nuevamente la respuesta es sencilla, pero no es fácil. Tenemos que practicar. Para practicar la meditación, sencillamente tomamos nota de donde se encuentra nuestra mente, y tratamos una y otra vez, a llevar nuestra atención a nuestra respiración. De manera similar, para practicar abrirnos, sencillamente tomamos nota de cómo somos, y tratamos una y otra vez a llevar nuestra atención a estar presentes, relajándonos y abriéndonos. Afortunadamente tenemos abundantes oportunidades de practicar esto, en toda conversación, en todo contexto, todos los días. 

Esta práctica y este trabajo son parte de un mucho más amplio movimiento que está siendo promovido por personas en muchos contextos, a todos los niveles y escalas, por todo el mundo. A principios de los años 1990, cuando nuestro equipo en Shell vigilaba lo que sucedía en el mundo, creamos dos historias plausibles sobre el futuro: *Barricadas*, un escenario caracterizado por el temor, el cierre y la fragmentación, y *Nuevas Fronteras*, un escenario de esperanza, apertura y de integralidad. Desde entonces, casi cada grupo con el que he trabajado ha articulado un escenario en el que los intereses creados repiten el *status quo* una y otra vez, en una espiral descendente, y otro escenario en el que una amplia coalición dialógica crea una mejor realidad para todos. En todas partes la gente está luchando para desarrollar una forma más abierta y participativa de responder a los inmensos desafíos que enfrentamos.

Como todo trabajo pionero, los resultados de este camino abierto son todavía muy desiguales. En ocasiones son extraordinarios, en otras no lo son. Pero tenemos mucho que aprender sobre cómo hacer todo esto bien. Esto nos tomará tiempo y práctica. Y como todo trabajo humano no es una panacea. "De la torcida madera de la humanidad" escribió el filósofo Emmanuel Kant, "no se ha hecho nunca algo recto." Pero este camino abierto es importante, prometedor y esperanzador. 

El mayor regalo que he recibido de este trabajo es la esperanza. Lo que me inspiró a mudarme a Sudáfrica en 1993, y lo que me continúa inspirando en otros lugares, es la esperanza – el no-cinismo- de las personas que creen que pueden contribuir a crear un mundo mejor. En 1998, un periodista le preguntó al presidente checo Vaclav Havel si era

optimista o pesimista sobre la guerra en Bosnia. ("No soy optimista," contestó Havel, ("porque no creo que todo resultará bien. Y no soy pesimista, porque no creo que todo resultará mal. Tengo esperanza. La esperanza es tan importante como la vida misma. Sin esperanza nunca lograremos nuestros sueños." 

A finales de enero de 2004, estaba en India. Y hablé con el presidente de la mayor asociación empresarial del país, quien acababa de regresar del Foro Económico Mundial de Davos, Suiza. Estaba esperanzado y entusiasmado por las tendencias globales y locales, pero al mismo tiempo profundamente preocupado. "El verdadero problema que tenemos" dijo pensativamente, "es que todo mundo está hablando y nadie escuchando. ¿Qué mundo estamos creando?" Luego hablé con el presidente de una organización de base de la India, que acababa de regresar del Foro Social de Bombay, el foro competidor y popular, "Fue un festival de protesta en contra del status quo," me dijo. "Yo creo verdaderamente en el lema del Foro Social Mundial 'Otro mundo es posible' ¿Pero, cómo podemos hacer que este otro mundo se convierta en una realidad?" 

Cada uno de nosotros tiene la oportunidad de elegir,  en cada encuentro de cada día, que tipo de mundo contribuimos a que sea realidad. Cuando elegimos el camino cerrado, participamos en crear un mundo lleno de temor y fuerza. Cuando elegimos un camino abierto, participamos en crear otro mundo, mejor.

## 1.4 Seguimiento de negociaciones

### 1.4.1.-Toma de decisiones colaborativas, incorporación de la diversidad

“El diálogo participativo es la clave para la resolución de problemas. Siempre recuerdo lo que me dijo el antiguo Ministro de Malasia: ‘Una mala política consensuada es mejor que una política impuesta, siempre. Nunca olvides esto.’”

Rubén Zamora

¿Qué buscamos realizar al concluir la etapa negociadora?

Considero que es central obtener dos elementos: una nueva arquitectura institucional y un proceso/movimiento entre los actores de corresponsabilidad.

#### **Objetivo avanzar en una buena gobernanza**

“todos los actores de la cuenca involucrados en la gestión de los recursos hídricos contribuyen a la determinación de los objetivos, negocian los principios de relación entre actores, los implantan posteriormente y evalúan los impactos ocasionados así como las relaciones entre los actores, quedando al gobierno la capacidad de intervenir subsidiariamente cuando los demás actores no alcancen un acuerdo sobre los objetivos o sobre cómo conseguirlos”

La buena gobernanza es un concepto relativo, pues depende de las circunstancias locales y de cómo sean interpretadas por los actores involucrados en el territorio las relaciones entre ellos y la consecución de los objetivos propuestos. Por tanto, las relaciones entre actores así como los objetivos alcanzados pueden ser distintas en la Cuenca del Río Yaqui, en la Cuenca del Río Bravo, y en la Cuenca del Río Ebro, pues lo importante es cómo califican los actores de la cuenca su calidad de vida y la calidad de las relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales.

Instituciones

**Las instituciones consisten tanto de las reglas escritas como de las no escritas;** ellas definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos en la sociedad; as instituciones pueden ser creadas y permanecer más o menos estáticas durante períodos de tiempo relativamente largos, como la Constitución Política, o pueden evolucionar a través del tiempo, como las leyes y reglamentos que nos rigen o como los usos y costumbres de la sociedad.

Dentro de un marco institucional, formal e informal, surgen organizaciones que junto con las instituciones conforman la estructura donde interactúan los individuos. Las instituciones son las reglas y los individuos y sus organizaciones son los jugadores. El objetivo de las reglas es definir la forma en que se juega el juego; pero el objetivo de las organizaciones es tener ganancias positivas dentro del marco institucional, con una combinación de habilidad, estrategia y coordinación, a veces apeándose a las reglas y a veces transgrediéndolas.

**Las organizaciones**, políticas, económicas, sociales o educativas, son grupos de individuos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Tanto por qué surgen las organizaciones como por qué y cómo evolucionan, depende fundamentalmente del marco institucional. A su vez, las organizaciones influyen en la forma en que evoluciona el marco institucional.

La función principal de las instituciones en una sociedad es la de reducir la incertidumbre, estableciendo una estructura estable (esto no necesariamente implica que sea eficiente) para la interacción de las personas; pero la estabilidad de las instituciones no contradice el hecho de que evolucionan a través del tiempo. Desde las convenciones, códigos de conducta y normas de comportamiento, hasta las leyes, reglamentos y contratos entre los individuos, las instituciones están evolucionando y continuamente están cambiando el marco de elección para el desempeño de las personas en la sociedad.

### **Cambio institucional**

Los cambios institucionales son el resultado de un proceso complejo; los cambios marginales, que en conjunto inducen la evolución institucional, pueden ser consecuencia de cambios en las leyes y reglamentos, cambios en las reglas informales o en la efectividad con la que la sociedad obliga el cumplimiento de las leyes y códigos establecidos. Por lo general, los cambios institucionales son paulatinos y no subrepticios o discontinuos; más aún, los cambios discontinuos (como revoluciones, cambios políticos drásticos, etc.) no son completamente discontinuos, típicamente resultan de una alteración paulatina en las reglas no escritas de la sociedad.

El paso decisivo en el proceso negociador es el de llegar a la acción, sin formas concretas de llegar a ello, lo anterior pierde su significado y legitimidad.

### ¿Cómo pasamos del pensamiento a la acción?

Se propone como básico que:

1. Debe existir un acuerdo en cuanto a que el diálogo es necesario para resolver los problemas que el país está enfrentando.
2. Los principales actores deben asumir un serio compromiso inicial en cuanto a cumplir con el resultado del proceso.
3. Las personas en la mesa de diálogo deben ser representantes legítimos de sus sectores.
4. La metodología de diálogo debe conducir a la acción, evitando un enfoque demasiado amplio, desarrollando unos cuantos pasos clave que puedan ser accionables. Luego, puede ser posible regresar a dialogar más en los pasos siguientes.
5. Debemos desarrollar un mecanismo por medio del cual se pueda mantener a los actores como responsables de su compromiso de cumplir con los resultados del diálogo, y de alguna manera penalizar a los que no lo hagan.

La Colaboración estratégica





Para realizar cambios, derivados de la negociación, que sean constructores de una nueva arquitectura institucional que instrumente los resultados de la negociación, es necesario construir procesos de colaboración estratégica.

Una colaboración que permanezca en el largo plazo, que busque influir sobre las variables clave (reconocidas en el análisis estructural), que avance con la mayor parte o la totalidad de los actores clave identificados –participantes o no en la negociación y que se inicie desde la negociación: Como lo señaló una participante del proceso de diálogo, Visión Guatemala: “Este proyecto nos permitió...entender la firma de los acuerdos, no sólo como un punto de arribo, como lo fue en alguna medida, sino también como una base de operaciones para construir el futuro del país”

Este proceso requiere de una circularidad de acciones que permanentemente se renueven y que se muestran en el cuadro siguiente:

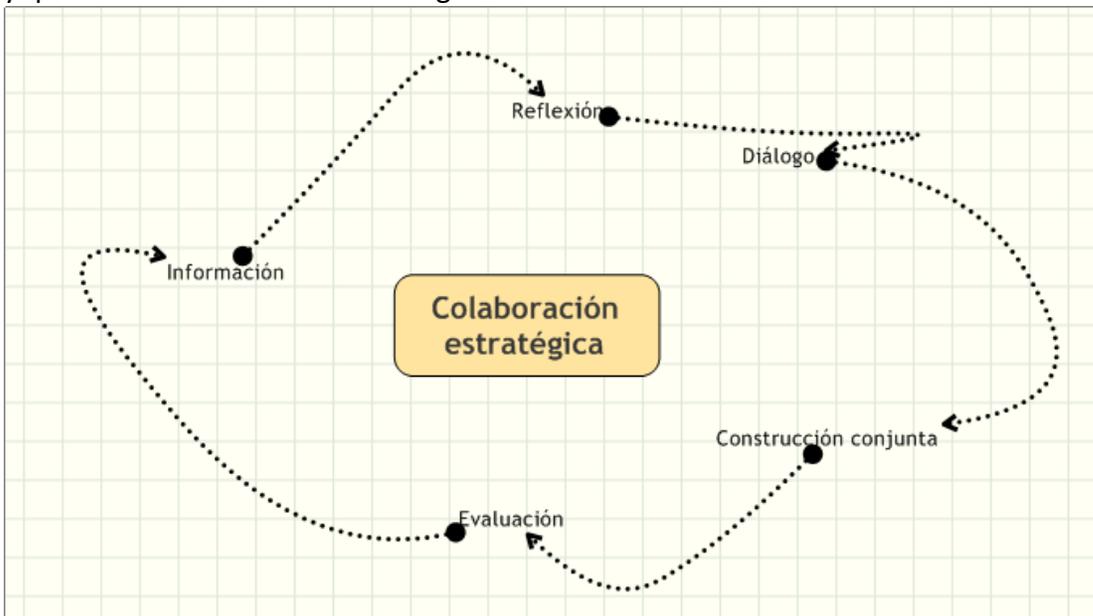


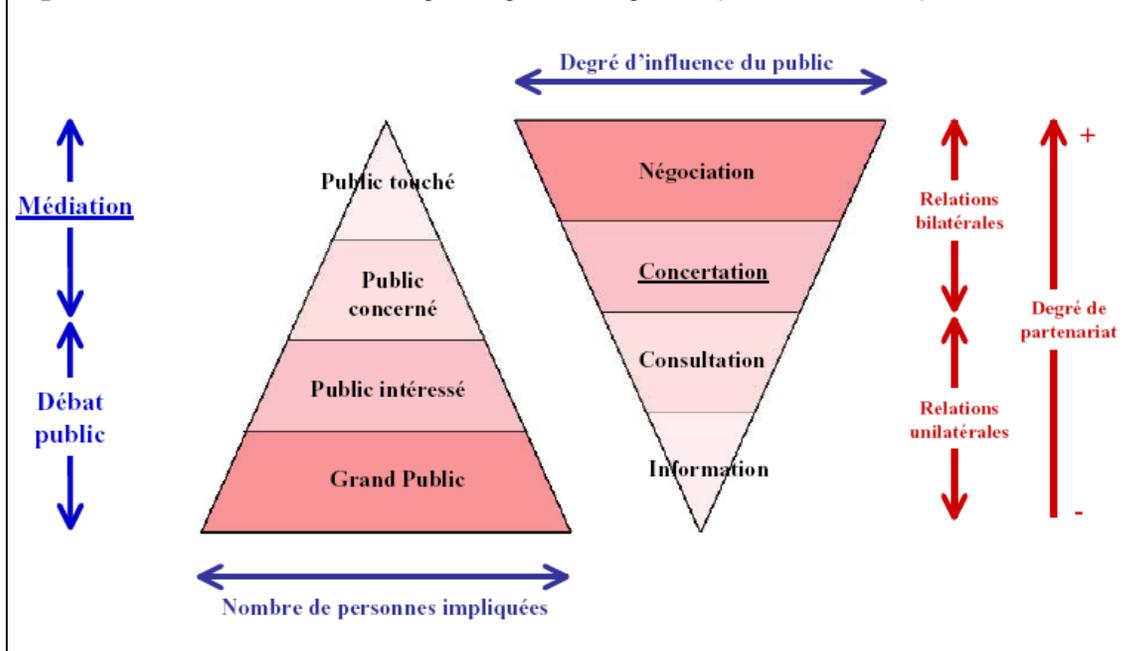
Fig. 18 Colaboración estratégica

### Niveles de participación

Es sin embargo importante también distinguir como lo señala Dziedzicki<sup>9</sup> que esta colaboración debe realizarse de manera diversificada según cada uno de los diversos grupos de interés participantes (véase cuadro siguiente).

<sup>9</sup> Alban y Lewis, Concertation environnementale et développement des territoires sur le littoral aquitain, 2004, [www.bordeaux.cemagref.fr](http://www.bordeaux.cemagref.fr)

Figure 1 : les différents modes de participation du public (Dziedzicki, 2003)



Así es importante que todos los miembros del público directamente interesado participen en la negociación, tengan relaciones bilaterales con todos los demás y sobre todo sean al máximo nivel socios del proceso (Partenaires).

#### Evaluación participativa

Es indispensable que el resultado contenga mecanismos de evaluación que permitan que todos los actores interesados, a sus diversos niveles puedan tener acceso a informaciones que les permitan una evaluación y un compartir sus evaluaciones:

- Ex ante
- In itinere
- Ex post

Las metas cambian a lo largo del conflicto y en los procesos de aprendizaje que tienen lugar. Las metas prospectivas son aquellas que hacemos explícitas antes de iniciar un proceso de tratamiento de un conflicto específico. Las metas transactivas son aquellas que se vuelven más obvias a medida que se desarrollan los episodios del conflicto. Las metas retrospectivas hacen referencia al hecho de que las personas continúan intentando encontrar algún sentido a lo que ha sucedido tiempo después de que haya pasado. En muchos casos, sólo después de que ha ocurrido algo podemos dar una explicación coherente de lo que estaba pasando, como intentábamos entenderlo o qué intentábamos hacer.<sup>10</sup>

¿Cómo evaluamos el impacto de un proyecto?



<sup>10</sup> Hocker, Joyce, y Wilmot (1995). "Interpersonal Conflict", Madison, WI, Brown and Benchmark.

Hay aspectos de este trabajo que hacen difícil la evaluación. En primer lugar, una negociación no es el tipo de proyecto que produce resultados concretos y medibles. Pero es necesario avanzar en distinguir estos aspectos, como lo señaló un participante en un taller del PNUD: “*Encontramos útil distinguir entre productos (lo que podemos controlar) y resultados (lo que no podemos controlar).*” Además será necesario reconocer y buscar “formas de conocer” además de la medición y “comprender que probablemente nunca conozcamos las relaciones de causa y efecto en los resultados.”

No obstante, debemos al menos tratar de definir cómo se representaría el éxito durante la fase de diseño, e intentar evaluar su impacto contra los criterios establecidos:

1. Desde el principio establecer claramente los objetivos, definir indicadores de éxito y preparar un instrumento de evaluación.
2. Establecer los tiempos de evaluación y seguirlos.
3. Posibles preguntas a plantear en un esfuerzo de evaluación: ¿hasta qué punto han sido difundidos los resultados que emergieron del proceso? ¿Hasta qué punto han cambiado los participantes en el proceso sus percepciones y/o conducta?
- 4.- ¿Se llega a la elaboración de un mecanismo como un comité permanente o un programa obligatorio?

#### El proceso no es único: reconozcamos nuestra no-omnipotencia

Algo de lo más importante es que las opciones del proceso no son competitivas entre sí – son complementarias. Un poderoso mensaje es que no puede esperarse que un solo proyecto o proceso por sí mismo cargue con todo el peso de los cambios que se necesitan. Algunos son más fuertes en el análisis profundo de problemas complejos, otros están mejor diseñados para comprometer al público en general; algunos son más adecuados para tratar con asuntos macro, otros para enfocarse en micro. Las iniciativas de diálogo cívico necesitan emplear los procesos o elementos de procesos que darán tratamiento a las necesidades específicas de la situación más próxima, y hacer ajustes cuando dichas necesidades cambien.



#### **Bibliografía**

Amozurrutia, José (2004). “Modelo de interacción multidisciplinaria orientado a la toma de decisiones en escenarios de controversia”, México, UNAM.

Becerra Pérez Mariana, y Sainz Santamarina, Jaime, . “*Los Conflictos por Agua en México*”, Instituto Nacional de Ecología.

Bianchi, Patrizio (199). "*Innovación y Territorio*", México JUS-Centro Lindavista.

Cain, Jeremy. "Perfeccionamiento de la planificación en la gestión de los recursos naturales. Lineamientos para utilizar las redes de Bayes para apoyar la planificación y gestión de los programas de desarrollo del sector hídrico y otros sectores", Centre for Ecology and Hydrology.

Centre for Conflict Resolution. "*Ethnicity manual*", CCR, Cape Town 2001.

Centre for Conflict Resolution. "*Skills Development Training for Conflict Transformation*" *Conflict Resolution Manual*. United Nations Department for Economic and Social Affairs, New York, 2001.

Dijkstra, Jan Peter. "National negotiation preparation", CATALIC

Fisher, R. and Ury, W.L. (1991). "*Getting to YES*", Boston: Houghton Mifflin.

Godet, Michel (2003). "*LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*", Con la colaboración Prospektiker, Regine Monti, Francis Meumier, Fabrice Roubelat, Centro Lindavista, México, 2003

Horowitz Sara y De la Rúa Eugenio Diana (1997). "*Mediación, una respuesta interdisciplinaria*", Buenos Aires, Editorial EUDEBA.

K.D.W. Nandalal, Slobodan P. Simonovic, "*State-of-the-art Report on Systems Analysis Methods for Resolution of Conflicts in Water Resources Management*", UNESCO-IHP-WWASP, serie PC-CP nº 4.

Kahane Adam (2004), "*Solving tough problems: An open way of talking, listening and creating new realities*", Bk, San Francisco.

Kahane Adam 2002). "*Metodología de Investigación para la recuperación de casos de diálogo para el segundo taller de aprendizaje de dialogo democrático*", PNUD, Bettye Pruitt, Elena Diez Pinto, Katrin Kaeufer. (revisar datos)

Lederach, John Paul (1998). "*Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*". España, Bakeaz, Gernika Gogoratuz.

Moore, Christopher (1995). "*El Proceso de Mediación: Métodos Prácticos para la Resolución de Conflictos*", Buenos Aires, Ediciones Grancia.

Ortega Pere, y Pozo Alejandro. "*Noviolencia y transformación social*", Barcelona, Icaria, 2005.

Oswald Ursula ed. (2004). "*Resolución no violenta de conflictos en sociedades indígenas y minorías, México*", El Colegio de Tlaxcala, CLAP, UAEM/Unidad Centro de Desarrollo, Fundación IPRA, Fundación Böll, Instituto Tlaxcalteca de Cultura.

Oswald Ursula, y Hernández Rodríguez Ma. De Lourdes (2005). *“El Valor del Agua: Una visión socioeconómica de un conflicto ambiental”*, México El Colegio de Tlaxcala, Gobierno del Estado de Tlaxcala, Fondo Mixto de CONACYT, Tlaxcala, Secretaría de Fomento Agropecuario.

Parrado Diez Salvador, *“Estrategias para la promoción de la gobernanza en las cuencas hidrográficas: México y España en perspectiva comparada”*, UNED (¿?)

Saviñon Adalberto, “Dos Procesos que confluyen en uno: Desarrollo Regional y Solución de Conflictos”, en Oswald U. (Ed.), *Resolución no violenta de conflictos en sociedades indígenas y minorías*, México, El Colegio de Tlaxcala, CLAP, UAEM/Unidad Centro de Desarrollo, Fundación IPRA, Fundación Böll, Instituto Tlaxcalteca de Cultura.

Ury, W. L., Brett, J. M. and Goldberg, S.B. (1988). *“Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict”*, San Francisco, Jossey-Bass.

Ury William L. (2005). *“Alcanzar la Paz. Resolución de Conflictos y Mediación en la familia, el trabajo y el mundo”*, España, Paidós.

Wolf, A.T. (1998). “Conflict and Cooperation Along International Waterways”, *Water Policy*, Vol. 1, Nº 2

Yona Shamir, *Alternative Dispute Resolution Approaches and their application*, Delft, UNESCO-IHP-WWASP, serie PCCP #7.

