



LIDEMA

LIGA DE DEFENSA DEL
MEDIO AMBIENTE

HERRAMIENTAS DE MANEJO DEL CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL EN BOLIVIA



Bolivia - 2017

Liga de Defensa del Medio Ambiente - LIDEMA
Av. Ecuador N° 2131
Tel.: 591-2 2419393 - 24160444
Fax: 591-2 2412322
www.lidema.org.bo
La Paz - Bolivia

Elaborado por: Osvaldo Guachalla Huacani
Anne-Katrin Brooks

Edición: Juan Carlos Palacios

Fotos tapa e interiores: Técnicos de LIDEMA

Diseño y diagramación:
AngelPrint Bolivia

Depósito legal:

Gestión 2017
La Paz - Bolivia



HERRAMIENTAS DE MANEJO DEL CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL EN BOLIVIA

Bolivia - 2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
MANEJO DEL CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL.....	9
¿Qué es el conflicto?.....	9
Formas de reacción ante el conflicto.....	10
1) Competición (competir o contender).....	10
2) Acomodación (ceder o conceder).....	11
3) Compromiso (convenir).....	11
4) Colaboración (colaborar y resolver problemas).....	12
5) Evitación (evitar, no hacer nada o retirarse).....	12
Etapas del conflicto.....	12
¿Qué se entiende por la transformación de conflictos?.....	13
¿QUÉ ES UN CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL?.....	14
El conflicto ambiental.....	14
1) Cambios ambientales.....	16
2) Crecimiento de la población.....	17
3) Distribución social desigual de los recursos.....	18
MODELO DE UN CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL EN LA AMAZONÍA....	20
Descripción del caso.....	20
Exploración y explotación de hidrocarburos.....	22

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS.....	23
Mapeo de actores.....	24
Análisis de posicionamiento e interés.....	26
Árbol del conflicto o problema.....	28
Análisis PIN o cebolla.....	30
Pirámide de conflictos.....	32
Análisis del campo de fuerza.....	34
Matriz de necesidades y miedos.....	37
Análisis de capacidad de articulación.....	38
DIÁLOGO COMO PREVENCIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS.....	41
1. COMUNICACIÓN.....	41
Elementos de la comunicación.....	43
Modelos de comunicación.....	44
Tipos de lenguajes.....	46
Cinco axiomas de la comunicación humana según Paul Watzlawick.....	47
2. LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA.....	49
Componentes de la comunicación no violenta.....	50
Herramientas de la comunicación no violenta.....	52
1) Escucha activa.....	52
2) Parafraseo.....	52
3) Resumen.....	53
4) Comprensión empática.....	53
5) Replanteo.....	53

6) Preguntas.....	53
Clasificación de las preguntas.....	54
1) Según la cantidad de información.....	54
a) Preguntas abiertas.....	54
b) Preguntas cerradas.....	54
2) Según el tipo de información que se desee obtener.....	54
a) Preguntas reflexivas.....	54
b) Preguntas estratégicas.....	54
c) Preguntas circulares.....	55
3. DIÁLOGO.....	55
Supuestos.....	56
Gestión de supuestos.....	56
Emociones.....	56
Gestión de las emociones.....	57
El poder.....	58
Interculturalidad.....	59
Principios de diálogo.....	59
1) Inclusividad.....	59
2) Apropiación compartida.....	60
3) Aprendizaje.....	60
4) Humanidad.....	60
5) Perspectiva a largo plazo.....	60

4. APLICACIÓN DEL DIÁLOGO EN CONFLICTOS SOCIO-AMBIENTALES.....	61
Introducción.....	61
Plataformas de diálogo.....	61
Grupos locales de monitoreo.....	61
Uso de medios de comunicación.....	62
Foro debates.....	62
Reuniones periódicas.....	62
Mesa de diálogo.....	62
Conciliación.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64

INTRODUCCIÓN

La Liga de Defensa de Medio Ambiente (LIDEMA) ha elaborado la presente guía que contiene herramientas prácticas para enfrentar y resolver de forma positiva un conflicto socio-ambiental, para ello se han analizado problemas de esa índole que ocurren habitualmente. Este texto quiere contribuir a la comprensión de estas situaciones en Bolivia y así aportar a la elaboración de proyectos socio-ambientales.

Este documento fue elaborado en el contexto del proyecto de fortalecimiento de capacidades de la Unidad Ejecutiva e Instituciones Miembros (IMs) de LIDEMA - 2017, con el objetivo de apoyar a la búsqueda de soluciones prácticas de manera dialógica, aplicando recursos que faciliten la comprensión y posibles respuestas al conflicto; al mismo tiempo, contribuir a que las instituciones se apropien del diálogo en su cotidianidad.

Una comunicación creativa y la necesidad de un diálogo democrático son acciones que deben ser fortalecidas en los diversos campos en los cuales se interactúa de manera individual y colectiva. Diversos problemas surgen como consecuencia de no saber comunicarse eficazmente, al contrario, muchos conflictos pueden ser resueltos si es que se comprenden los hechos y se dialoga con los interlocutores de forma adecuada, y las formas de comunicación de lo que se siente y piensa siempre pueden mejorarse.

Salinas (2007) recuerda que “los conflictos se producen cuando las demandas de los grupos sociales no encuentran respuestas en el sistema político que les representa o cuando las sociedades afrontan situaciones de crisis que afectan sus sistemas de valores, estructuras socioeconómicas e interrelaciones, generando inestabilidad e incertidumbre que pueden derivar en confrontaciones, retrocesos o avances en el fortalecimiento de la democracia, especialmente cuando éstas se expresan en su confrontación con el Estado.”

La cita de Salinas muestra la posibilidad positiva de un conflicto. Los conflictos sociales o socio-ambientales siempre son una oportunidad para cambiar algo, a lo mejor en el sistema social actual. Solamente cuando hay escasez y suficiente presión emerge un conflicto y el poder de cambiar. Lo importante es que los grupos sociales que tienen alguna demanda ayuden a los cambios y transformaciones en una manera pacífica.



“Toda la vida social es conflicto, porque es cambio...” Ralph Dahrendorf

MANEJO DEL CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL

¿Qué es el conflicto?

Los conflictos son parte cotidiana de la vida de los seres humanos, se podría decir que convivimos con ellos permanentemente. El conflicto en sí mismo no es dañino, es parte importante del cambio social, este hecho más bien puede ser aprovechado y convertido en una ocasión para desarrollarse y mejorar el mundo que habitamos.

Las personas, como seres sociales, se relacionan continuamente en distintos momentos de su vida a través del trabajo, comercio, familia, amistad u otros, en esos ámbitos existen diferencias de pensamiento, opinión, interés, creencias, y muchas veces existen conflictos entre personas. Es posible pasar de una pequeña discusión a una gran pelea que derive en hechos de violencia. Sin embargo, siempre hay que tener presente que una sociedad vive en base a algunos acuerdos mínimos y donde todos sus miembros tienen legalmente los mismos derechos y obligaciones.

Esta guía se adhiere a la propuesta de uno de los documentos más importantes en la administración de conflictos en Bolivia de autoría de la Fundación UNIR (2006). Entendemos al conflicto como una oportunidad de cambio y que la “transformación de los conflictos consiste en desarrollar procesos en el marco de la paz, la justicia, el respeto y la aceptación para mejorar las relaciones a largo plazo y las actitudes entre las partes de conflicto” (Fundación UNIR 2006:6).

Existen bastantes definiciones sobre qué es un conflicto. Para delimitar nuestro enfoque de trabajo recurrimos a una combinación de enunciados sobre ese concepto, comenzando con un axioma de la Cooperación Suiza (COSUDE 2005:1): “Un conflicto [social] puede verse como una interacción incompatible entre al menos dos partes o actores, una de los cuales resulta damnificada por la otra que causa daño intencionadamente, o lo ignora.” Y añade: “Muchas veces se caracteriza por la escasez de recursos.” (Shlomi 2011:3). “Se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado o está a punto

de afectar de alguna manera sus intereses” (Robbins 1994:461).

Formas de reacción ante el conflicto

Uruñuela (2016) afirma que en todo conflicto pueden encontrarse dos elementos básicos que conforman las posibles respuestas ante el mismo: los objetivos que busca cada una de las partes y la relación que existe entre ellas.

Torrego (1998) ofrece por lo menos cinco formas básicas de cómo comportarse frente a un conflicto:

1. Competición (competir o contender)

En este caso, para las partes son más importantes sus propios objetivos que la relación entre ambas, esto implica un alto interés por la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones propias y bajo interés por las del otro. Importan las metas, no las relaciones, y no preocupa la situación en la que puede quedar la otra parte. Se trata de conseguir los objetivos como sea y, para ello, se recurrirá al empleo de la fuerza, al uso de la autoridad, a la aplicación literal de las normas y leyes, al uso de todo recurso disponible, a “lo que sea” con tal de conseguir lo deseado. Este modo de competición suele estar asociado a la estrategia de ganar-perder.

La persona trata de resolver el conflicto, manteniendo sus aspiraciones y tratando de persuadir al otro para que ceda. Existen diversas vías para imponer la solución preferida por la propia parte a la contraria. Las estrategias pueden incluir amenazas o represalias, o la aplicación de la política de los hechos consumados para resolver la disputa unilateralmente sin el consentimiento del otro, el uso del “poder sobre” es evidente.

2. Acomodación (ceder o conceder)

En este conflicto los objetivos son poco importantes para las partes y sí lo es su relación. No importan las metas, importan los vínculos y, por ello, se intenta satisfacer los intereses de la otra parte aun teniendo que renunciar a los propios. Una las partes renuncia a parte de sus aspiraciones y a ese costo la otra parte satisface las suyas.

Se trata de una conducta que mantiene la armonía y el buen clima. Pero, a medio plazo, reiterar la conducta de acomodarse y ceder ante la otra parte puede tener efectos muy negativos, ya que la parte que renuncia permanentemente a sus pretensiones termina cansándose de ello. El tipo de comportamiento, es muy próximo a la estrategia de perder-ganar.

3. Compromiso (convenir)

Para ambas partes siguen siendo muy importantes los objetivos y la relación, pero, se llega a un acuerdo parcial, todavía imperfecto, buscando la mayor satisfacción de ambos en cuanto a los objetivos y en cuanto a la relación. Sigue la estrategia de ganar-ganar, pero sabiendo que se trata de una solución temporal que habrá que mejorar.

En este caso, los interlocutores involucrados en el conflicto ceden parcialmente en sus necesidades, intereses y aspiraciones. Se satisfacen algunos de los intereses propios y algunos de los ajenos. Es el recurso del regateo, uno realiza una oferta y el otro una contraoferta y se divide la diferencia. Las soluciones son distributivas, las partes diseñan un acuerdo en el cual todos ceden a la vez y satisfacen algunos de sus objetivos.

4. Colaboración (colaborar y resolver problemas)

Aquí, tanto los objetivos como la relación son muy importantes para las partes, se busca una solución creativa que satisfaga a ambas partes. Esta alternativa se corresponde con la estrategia ganar-ganar.

En esta clase de comportamiento todas las partes tratan de obtener la satisfacción de la gran mayoría o todos los intereses reales propios y ajenos. Para lograrlo trabajan juntos generando nuevas opciones de mutuo beneficio. Las soluciones son integrativas, se logran con acuerdos creativos que concilien los intereses de todos. No se trata de ceder sino de integrar los intereses en juego, con miras al logro de un acuerdo de la más alta calidad posible para todas las personas involucradas en el conflicto.

5. Evitación (evitar, no hacer nada o retirarse)

Constituye la inacción, implica la manifestación de desinterés tanto por las necesidades y aspiraciones propias como por las ajenas. Los objetivos no son importantes para las partes y tampoco lo es la relación. Tampoco se quiere el enfrentamiento. Lo mejor entonces es evitar el conflicto, no entrar en el mismo, aunque haya provocaciones. El asunto es insignificante, hay otras preocupaciones más importantes y no merece la pena dedicar ni las más mínimas energías a este tema. Aunque aparentemente es una estrategia en la que ambas partes pierden, a corto plazo ambas salen ganando al evitar un conflicto sin ningún interés.

Etapas del conflicto

Hay bastantes clasificaciones que explican las diferentes etapas de los conflictos. En este documento queremos presentar la teoría de Moore (1995), porque nos parece más útil para entender conflictos socio-ambientales en Bolivia.

Moore distingue tres etapas. Primero, se encuentran los llamados “conflictos latentes” que son conflictos en que las tensiones todavía no se han desarrollado por completo. Luego, se encuentran los “conflictos emergentes”. En esta etapa hay más posibilidad de una escalada. Las dos partes son identificadas y reconocen la existencia del conflicto. La tercera etapa se llama el “conflicto manifiesto”. En

esta etapa las partes se comprometen en iniciar negociaciones o regulaciones, pero eso no significa que encuentran soluciones.

¿Qué se entiende por la transformación de conflictos?

La transformación de conflictos es un concepto originado en la percepción de que cada desentendimiento o crisis es también una opción de cambio para mejorar. En el discurso académico hay tres grandes “tipos ideales” o estrategias de cómo administrar los conflictos: 1) Solución de conflictos 2) Resolución de conflictos y 3) Transformación de conflictos (para un resumen ver Reimann 2000). Mientras el concepto de solución de conflictos los percibe como “problema del status quo y de orden social” y enfoque a la solución (Reimann 2000:6); en cambio, la resolución de conflictos entiende el conflicto como “catalizador del cambio social”, centrado en procesos. (Ibídem).

El concepto de transformación de conflictos, que es el que adoptamos en este documento, los percibe en una manera más holística e incluye los conceptos anteriores - conflicto como problema de orden social y como catalizador del cambio social. Además, añade la idea de que conflicto también se entiende como “lucha no violenta por la justicia social.” (Ibídem).

El concepto de la transformación de conflictos tiene su enfoque de trabajo “en resultados, procesos y estructuras: transformación del tejido y de las estructuras sociales mediante la creación de grupos locales o nacionales por la paz. Entiende su objetivo en lograr una “paz positiva: centrada en [cambiar] la violencia directa, estructural y cultural.” (Ibídem).

¿QUÉ ES UN CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL?

El conflicto ambiental

Un conflicto ambiental según Santandreu (1998) y Gudynas (1998) puede ser definido como “un tipo de conflicto social donde la temática en disputa se refiere a los aspectos ambientales.”

Hay autores que plantean una distinción entre conflictos ambientales y socio-ambientales (Walter 2009). El primer caso trata casos de daño ambiental que no involucra actores locales, pero hay una oposición general en la sociedad civil, por ejemplo, activistas ambientales, aunque ellos no sufren directamente los resultados de un daño ambiental. En el segundo caso trata conflictos con un involucramiento de actores sociales, que son directamente víctimas de un daño a los recursos naturales (Orellana 1999).

Por nuestra parte entendemos conflictos con daño ambiental siempre como conflictos socio-ambientales, porque al final, todos los daños a un recurso natural tienen de una manera u otra, efectos sociales en el mundo (Fontaine 2004).

Entendemos que los conflictos socio-ambientales siempre incluyen recursos naturales, o como recurso que está en el centro del conflicto (por ejemplo, tierra fértil para la agricultura) o como algo afectado por conflictos socio-ambientales (por ejemplo, agua contaminada por las actividades mineras).

Definimos recursos naturales como “todo capital natural usado en el pasado o potencialmente usable en el futuro, incluyendo las medidas ambientales agua, aire, suelo, también como energéticos como minerales y recursos bióticos como plantas y animales” (Reller et al 2013).

También, se puede dividir a los recursos naturales en dos grupos: No renovables, como el petróleo y minerales (que por lo menos no se han renovado en los próximos años) y; renovables, como agua,

bosque, suelo fértil y la capa de ozono de la tierra. En el último grupo se incluye también como “bienes” renovables a la pesca y la madera y “servicios” renovables como los ciclos hidrológicos y el clima benigno (Homer-Dixon 1999:3).

Los conflictos por los recursos naturales se manifiestan según Garcíá-Falcés (2006) en tres dimensiones sociales, basadas en la idea que en un mundo con una economía cada vez más liberal, controlar los recursos es poseer poder:

1. A través de las políticas de Estados poderosos para acceder de forma pactada o coactiva a los recursos que poseen otros Estados (conflictos entre Estados).
2. Grandes empresas y grupos no estatales que practican políticas violentas para apropiación de recursos.
3. Confrontaciones sociales entre Estados y actores no estatales por el control de determinados recursos. (Garcíá-Falcés 2006:2).

Un conflicto socio-ambiental normalmente crece, cuando hay una escasez de recursos. Según Deudney y Matthew (1999) hay tres causas para esta escasez. Queremos mostrar estos tres casos, a través de una revisión histórica, con ejemplos de Bolivia y con un énfasis en problemas actuales en el mundo.

También es importante considerar, que la evidencia empírica sugiere que los dos factores “cambios ambientales” y “crecimiento de la población” son más perniciosos en combinación con un tercer factor “distribución desigual de los recursos”. En otras palabras, la reducción en calidad o cantidad de un recurso reduce la torta de recursos, mientras el crecimiento de la población divide la torta en trozos más pequeños para cada uno, y la distribución desigual significa que algunos grupos reciben trozos desproporcionalmente grandes. (Homer-Dixon 1999:4).

1. Cambios ambientales

Homer-Dixon (1999) sugiere que hay seis grandes fenómenos que pueden causar o ya causan conflictos socio-ambientales:

- a) Cambio climático inducido por efecto invernadero.
- b) Agotamiento del ozono estratosférico.
- c) Degradación y pérdida de buenas tierras agrícolas.
- d) Degradación y eliminación de los bosques.
- e) Agotamiento y contaminación del suministro de agua dulce.
- f) Agotamiento de las pesquerías.

Las causas c, d, e, f son las que viviremos en los próximos años, o ya sienten poblaciones vastas en países en desarrollo, siendo menores el cambio climático o agotamiento del ozono. Aunque estos dos factores son las más citadas en el discurso público en los países del Oeste. (Homer-Dixon 1999:3).

En este contexto queremos dar una mirada al escenario de la extensión de la frontera agrícola en el contexto específico de los llamados “interculturales” (generalmente, son gente de altiplano que han migrado a las tierras bajas de Bolivia). Este ejemplo resume una variedad de factores de cambio ambiental.

El fenómeno comienza con la degradación y erosión de los suelos buenos para la agricultura en las áreas del altiplano y los valles, causado por uso inadecuado, erosión, “minifundio” (parcelas cada vez más pequeñas por un sistema de herencia patrilineal y transferencia de tierras del mismo tamaño a todos los hijos, aquí hay también un componente del crecimiento de la población), contaminación minera y sobrepastoreo.

Estos factores causan una fuerte migración del altiplano a las tierras bajas, soportada por políticas del Estado boliviano. Pero la gente que llega a esos terrenos está acostumbrada a otro tipo de suelo y otros ecosistemas de su lugar de origen: inicia un uso inadecuado (quema de los bosques que causan deforestación, pérdida de la biodiversidad y contribuye al cambio climático por la emisión de dióxido de carbón, monocultivos, etc.) que degrada los suelos agrícolas fértiles y crea una necesidad de ampliar la frontera agrícola. También invade áreas de otros pueblos indígenas que necesitan grandes extensiones de bosque para su sobrevivencia que está basada en la caza, pesca y recolección de frutos. Es obvio que este fenómeno puede causar más conflictos socio-ambientales en el futuro.

2. Crecimiento de la población

Homer-Dixon (1999) escribe que durante los próximos 50 años la población humana superará los nueve mil millones de habitantes. El resultado más probable de eso, será un aumento de la escasez de recursos naturales y por ende de los conflictos sobre recursos naturales.

Un ejemplo de lo citado en Bolivia, es la crisis del agua ocurrida a fines del año 2016 en la ciudad de La Paz. Una de las causas principales de la escasez del líquido vital fue el crecimiento de la población (específicamente por migración) en la ciudad de La Paz y específicamente la Zona Sur, una de los barrios más afectados por la carestía. También se podría indicar que no hubo suficiente planificación y previsión de nuevas plantas de tratamiento y depósitos de agua – específicamente considerando el cambio climático con alteraciones en el tiempo y la cantidad de lluvias. En este ejemplo entonces había una combinación de dos factores de escasez de recursos: el crecimiento de la población también como un cambio ambiental.

3. Distribución social desigual de los recursos

Salinas (2007) describe el nuevo sistema económico mundial caracterizado por la competitividad, el desarrollo tecnológico y la circulación de capital como las causas más profundas que incrementan desigualdades entre los países. Los países de Latinoamérica continúan siendo exportadores de materias primas con menos ingresos y grandes costos socio-ambientales.

Uno de los mayores motivos de conflictos socio-ambientales en Bolivia, pero también en otros países del “sur global”, es la dificultad de construir democracias para mejorar y equilibrar la distribución de los recursos naturales. Muchos movimientos sociales en América Latina tenían la convicción de que la globalización de la economía fue la primera causa de la desigualdad social (Salinas 2007:10).

Como ya se mencionó en la presentación, los conflictos no son necesariamente malos: movilizaciones de grandes grupos sociales y la lucha civil pueden causar cambios y mejorar la situación para grupos marginados. Pero muchas veces los problemas ambientales ocurren rápidamente, imprevisiblemente y son bastante complejos.

La escasez y la necesidad aumentan la presión a instituciones claves, como el gobierno, pero al mismo tiempo reducen su posibilidad de responder a las demandas. Así crece la posibilidad de que el gobierno reaccione o sea más autoritario o sea más fragmentado. Homer-Dixon (1999) destaca que los efectos negativos de escasez ambiental grave pueden exceder fácilmente los efectos positivos. Por eso es tan importante tomarse el tiempo para analizar los conflictos y entender la posición de todos actores involucrados.

En los siglos XIX y XX había grandes conflictos ambientales relacionados con la recuperación de las tierras de grupos hasta ese punto marginados, por ejemplo, los pueblos indígenas. Estos conflictos emergieron cuando la vida de las comunidades era puesta en riesgo porque no pudieron sobrevivir con los recursos que les quedaron (Salinas 2007:11).

Hoy en día siguen latentes los conflictos sobre recursos naturales y la tierra siguen siendo un recurso conflictivo que no sirve solamente para el uso en agricultura. Los grandes conflictos en Bolivia están en procesos de proyectos hidroeléctricos en la amazonia, en la minería con daños ambientales o en la extracción de hidrocarburos.

El modelo de caso, que vamos a usar más adelante para explicar las diferentes herramientas del análisis de conflictos, es un ejemplo típico de la realidad boliviana: un enfrentamiento entre un pueblo indígena en las tierras bajas del país con actores que promueven la extracción de hidrocarburos.

MODELO DE UN CONFLICTO SOCIO-AMBIENTAL EN LA AMAZONÍA

Descripción del caso

El siguiente ejemplo, es un modelo socio-ambiental del caso boliviano, con la aclaración de que muchas de las aseveraciones no están demostradas, pero sirven para poder entender y aplicar las diferentes herramientas de análisis de conflictos.

Hipotéticamente, hay un pueblo indígena, denominado MITA, que cuenta con su propio territorio, bajo la figura de Tierra Comunitaria de Origen (TCO). La TCO está dividida en dos áreas grandes, de más o menos 2.000 hectáreas. La TCO está compuesta por 13 comunidades y cuenta con una población de 5 mil habitantes. Hay un gran río que pasa por la TCO y en sus orillas están asentadas la mayoría de sus comunidades.

Originalmente, los habitantes fueron cazadores y recolectores. En su mayoría, la población vive de la agricultura y la pesca. Venden frutas y verduras, a los llamados intermediarios¹ que pasan, periódicamente, con camiones por las comunidades. También, algunos se dedican a la venta de madera de manera individual o en asociación con los madereros.

Debido a que la tierra es de propiedad colectiva, cada comunario puede cultivar la tierra según sus propias necesidades, pero siempre en el marco del respeto de sus usos y costumbres. No existe la propiedad privada individual de la tierra.

¹ Se denomina intermediarios a las personas comerciantes que se dedican a la compra de productos para luego venderlos a un precio un poco más alto de lo adquirido.

Durante las vacaciones escolares, los niños conjuntamente con sus padres migran a las ciudades o a las comunidades más grandes para conseguir trabajos temporales. Algunos tienen casas en los municipios cercanos. En sus comunidades, también hay pequeños negocios, como talleres mecánicos o tiendas donde venden productos de la vida diaria.

Organizativamente, cada comunidad está liderada por un cacique que está apoyado por un directorio. Las autoridades pueden participar en solucionar situaciones conflictivas, de problemas cotidianos. Las sanciones, pueden ir de una simple amonestación verbal hasta llegar a la expulsión del transgresor o transgresora de la comunidad. Los casos más graves, como asesinatos y violaciones son derivados a la policía nacional para que puedan ser juzgados por la justicia ordinaria.

Hace aproximadamente veinte años, las comunidades con ayuda de las organizaciones no gubernamentales, crean una organización superior denominado OMITA (Organización del pueblo indígena MITA). El directorio es elegido cada dos años en un congreso extraordinario. La máxima autoridad de esta organización indígena es el presidente. Paralelamente, hay una organización de mujeres (OMITAM), que tiene como objetivo empoderar a las mujeres de los MITAs y diseñar políticas para un rol más adecuado de las mujeres en el siglo XXI.

Hasta ahora el rol de las mujeres, juega un papel secundario y “tradicional”, realizando tareas relacionadas a los quehaceres del hogar, cuidado de los niños, apoyo al trabajo agrícola y con poca opción de generar y ganar su propio dinero. En las comunidades, las personas mayores, son muy respetadas y valoradas por su experiencia, aunque esta situación se está perdiendo poco a poco.

El espíritu de cada comunidad es muy fuerte, sus miembros protegen sus recursos contra foráneos y conocen bien los límites de sus tierras.

En el tema educativo, existen escuelas hasta bachillerato en las comunidades más “desarrolladas” (o antiguas) y aglutinan mayor población y escuelas multigrado, con baja calidad educativa, hasta el nivel básico en las comunidades más alejadas y cuentan con menor población.

En las comunidades lejanas, no cuentan con servicios básicos (electricidad, agua potable y alcantarillado) y casi ninguna infraestructura educativa y de salud. La infraestructura caminera es muy precaria,

casi la mayoría es de tierra, eso hace que, en épocas de lluvia, algunas comunidades se vuelvan inaccesibles por tierra.

Los MITAs son oficialmente católicos, pero mezcladas con sus creencias propias como ser los espíritus del bosque, los animales y fantasmas, inspirados en su cultura cazadora.

La TCO MITA vive rodeada de comunidades denominadas interculturales (mayormente son personas que migraron de las tierras altas o del altiplano). En los “interculturales” la tenencia de la tierra es individual y privada. Esta forma de propiedad les da la posibilidad de que puedan heredar o vender sus tierras. La mayor parte de su producción está orientada al mercado. Esta diferencia de posesión de la propiedad de la tierra, muchas veces, ha sido fuente de conflictos.

Exploración y explotación de hidrocarburos

Algunos estudios pasados, indican que en esa zona existe un gran reservorio de gas y petróleo; por lo cual, en la TCO y alrededores, se ha iniciado el proceso de prospección y exploración de hidrocarburos, generando una gran conflictividad en la zona.

Las posiciones se dividieron, unas a favor y otras en contra de la actividad hidrocarburífera, ingresando al ruedo, actores internos y externos, gubernamentales y no gubernamentales, públicos y privados y otros, directa e indirectamente, generando un debate y conflicto por este recurso no renovable.

Posteriormente, este modelo hipotético de conflicto socio-ambiental será utilizado para aplicar las diversas herramientas de análisis de conflictos.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS

El análisis del conflicto es un proceso continuo de reflexión que asume una variedad de perspectivas que sacan a relucir escenarios y relaciones importantes, de ese modo contribuyen a diseñar una estrategia y/o planificar acciones a seguir para transformar el conflicto.

El aplicar herramientas de análisis, hace que el conflicto se aborde de manera técnica, sin dejarse llevar plenamente por las emociones y sentimientos, que pueden ser contraproducentes en el momento de la toma de decisiones.

El análisis de un conflicto puede realizarse con la ayuda de herramientas prácticas y dúctiles, que facilitan la comprensión del mismo y apoyar en la toma de decisiones. Cada análisis de conflicto necesita sus propias herramientas dependiendo del caso y de las actividades a seguirse.

Después de definir el objetivo del análisis uno debe escoger bien sus herramientas, debe tener claro qué tipo de información tiene y qué tipo de información requiere; conocer en qué etapa del conflicto se encuentra, o si solamente quiere una descripción estática (o “fotografía”) del problema o quiere ver su dinámica o posibles estrategias para avanzar en su solución.

A continuación, para el mejor entendimiento de las herramientas, se realizará una explicación y los posibles usos de cada instrumento, complementando con la aplicación del modelo de conflicto socio-ambiental descrito anteriormente.

Muchas de las herramientas tienen que ser realizadas nuevamente, luego de un lapso de tiempo, porque ellas siempre muestran solamente un “momento” del conflicto, que está siempre cambiando.

Mapeo de actores

El mapeo de actores es una eficaz herramienta de análisis que se recomienda utilizar en todos los conflictos porque permite comprender mejor la situación conflictiva y se recomienda que no sea una aplicación mecánica, sino muy reflexiva y en la medida de lo posible con participación de los actores del conflicto.

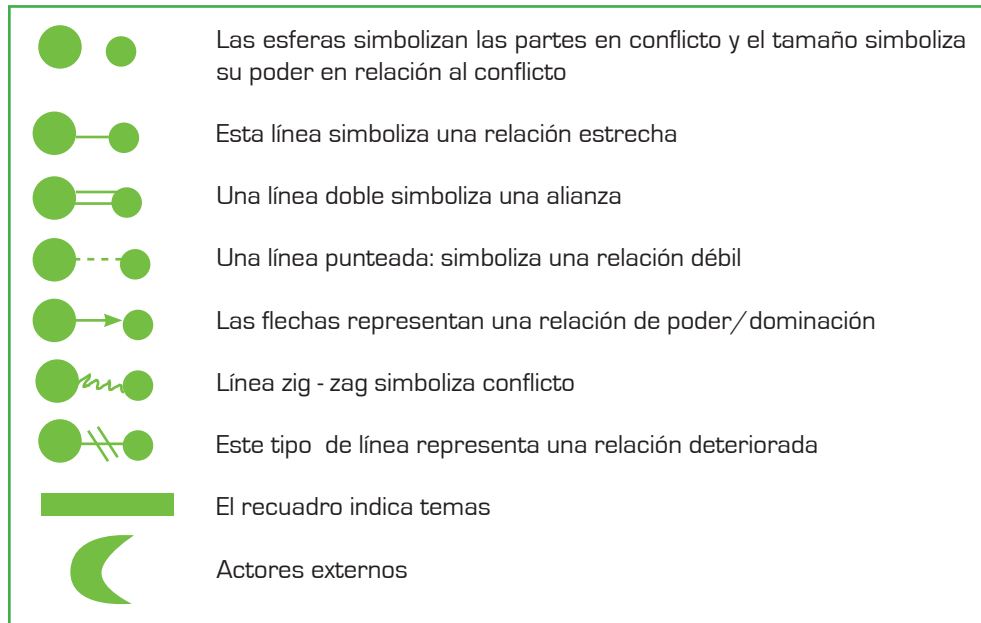
El mapeo puede ayudar a encontrar posibles fórmulas de negociación para la transformación del conflicto, a través de la identificación de los elementos centrales como ser las partes, procesos y problemas.

Esta herramienta es utilizada para definir a todos los actores involucrados en un proceso o un conflicto, y es muy útil para una primera descripción o acercamiento de la descripción del conflicto (Fisher et al 2000).

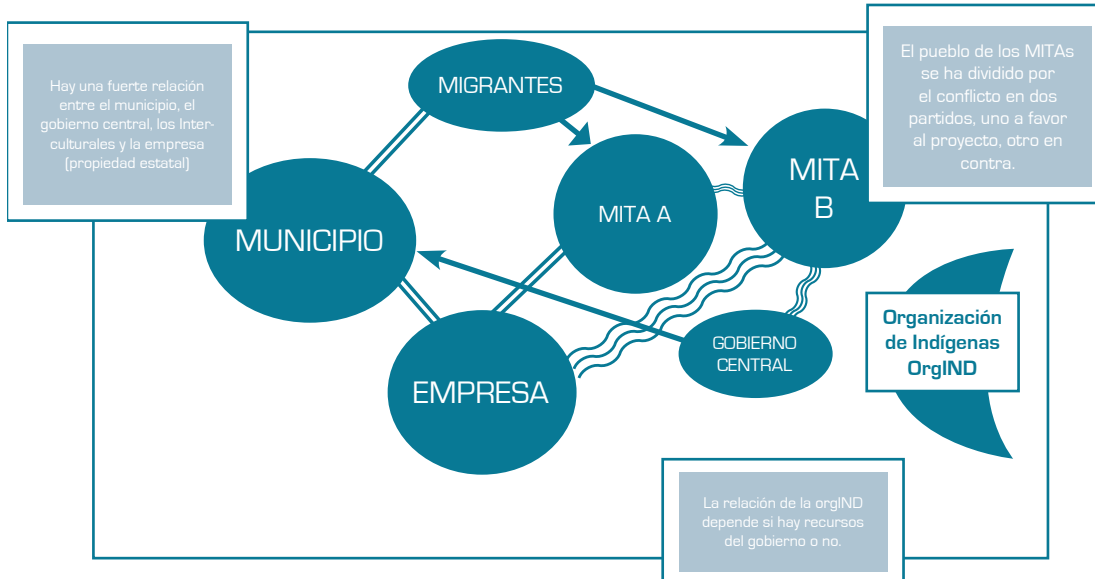
Para comenzar el análisis tenemos que primero definir el objetivo o la pregunta clave. En el caso del conflicto con hidrocarburos lo llamamos:

¿Qué actores están y en qué manera están involucrados en el conflicto sobre la exploración de hidrocarburos en el territorio de la TCO MITA?

Estos son los símbolos de Relacionamiento y Poder en el mapeo de conflictos
(Basado en Fundación UNIR 2006:64)



Como ejemplo aquí un mapeo de actores de nuestro caso de los MITAs en el caso conflictivo de hidrocarburos:



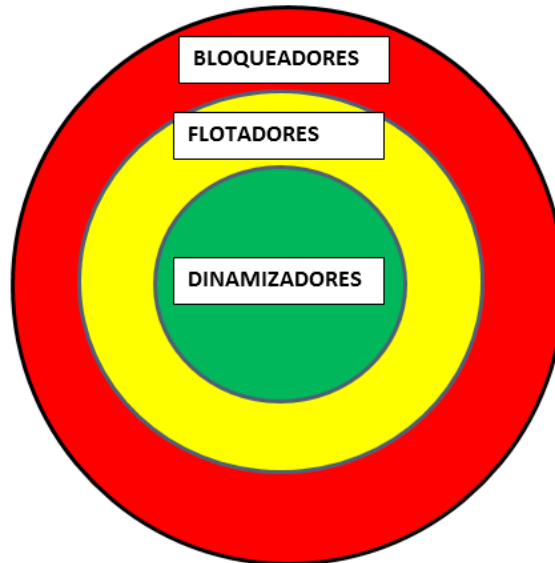
Análisis de posicionamiento e interés

Cuando uno ha identificado los actores involucrados en un conflicto, el siguiente paso a seguir puede ser, hacer el análisis de posicionamiento e interés, que clasifique a los actores en tres clases: dinamizadores, flotadores y bloqueadores.

Los nombres de las clases, ya explican las funciones de los actores clasificados en el cambio social, deseados para transformar los conflictos. Los dinamizadores están activamente involucrados para cambiar estructuras sociales existentes que son causas del conflicto, a través del compromiso en apoyar al cambio deseado. También, al existir mayor similitud de intereses entre ellos, pueden coadyuvar, a la unión de fuerzas, formación de espacios de relacionamiento, realización de alianzas estratégicas e

intercambio de información con mayor facilidad.

El flotador ni soporta ni se opone a los cambios. Los flotadores pueden ser un punto de entrada, porque fácilmente, según sus intereses, cambian de posición y pueden ser dinamizadores o bloqueadores. El bloqueador bloquea los cambios. Eso puede ser por diferentes causas, por ejemplo, porque ve en el conflicto sus intereses en peligro o también hay rivalidad histórica con los dinamizadores (Eguren 2010).



Así un análisis de posicionamiento e interés puede ser útil, para ver con que actores se necesita trabajar y con qué tipo de actividades, para llegar al cambio deseado en el contexto del conflicto. En síntesis, todo ello con la finalidad de elaborar estrategias que apoyen la aproximación e incidencia sobre los flotadores, división y/o neutralización de los bloqueadores y/o consolidación de alianzas entre los dinamizadores. (Ibídem).

En nuestro caso de conflictividad un análisis de este tipo se clasificaría de esta manera:

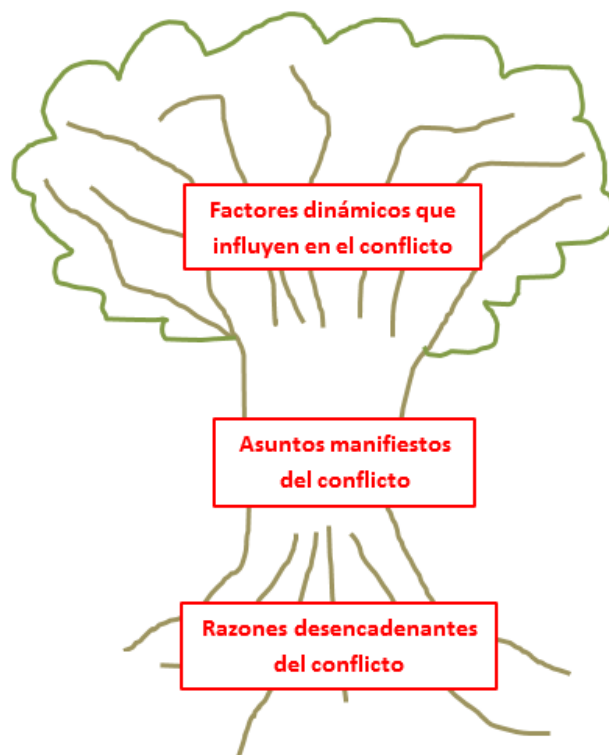


Árbol del conflicto o problema

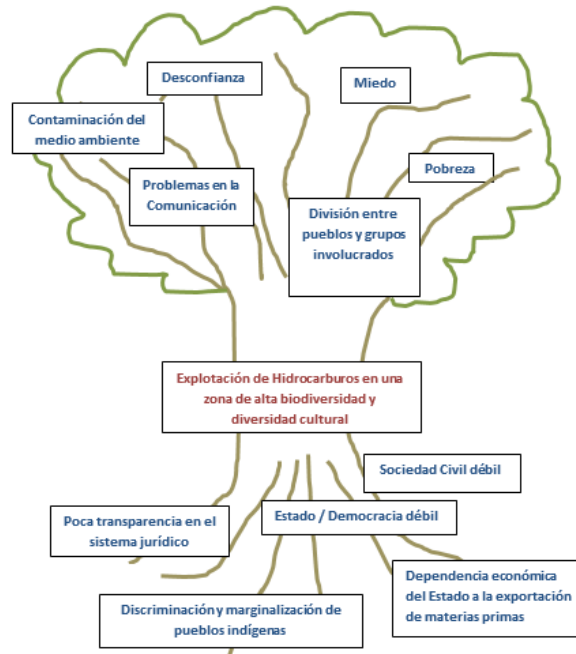
El árbol del conflicto es un instrumento de visualización y clasificación. El árbol visualiza las interacciones entre factores estructurales, manifiestos y dinámicos. Las raíces simbolizan los factores estructurales, que son mayormente estáticos. El tronco representa los asuntos manifiestos, y vincula los factores estructurales con los dinámicos. Las hojas que se mueven con el viento representan los factores dinámicos (Fisher et al :29 y COSUDE 2005:4).

El objetivo de ese instrumento es iniciar una reflexión sobre los vínculos de las raíces, los asuntos y los factores dinámicos y para entender los diferentes niveles temporales de un conflicto.

Primeramente, se debe dibujar un árbol con raíces, tronco y ramas. Luego, se debe escribir los factores importantes del conflicto. Seguidamente, se debe clasificar los factores escritos. En las raíces razones desencadenantes del conflicto; en el tronco asuntos manifiestos del conflicto; y en las ramas factores dinámicos que influyen en el conflicto. En el árbol, se puede visualizar los esfuerzos de transformación del conflicto. Para finalizar, se puede discutir los vínculos entre las raíces y los factores dinámicos, y cómo proceder al respecto. (Ibídem).



Aplicando la herramienta en el modelo de conflicto socio-ambiental.

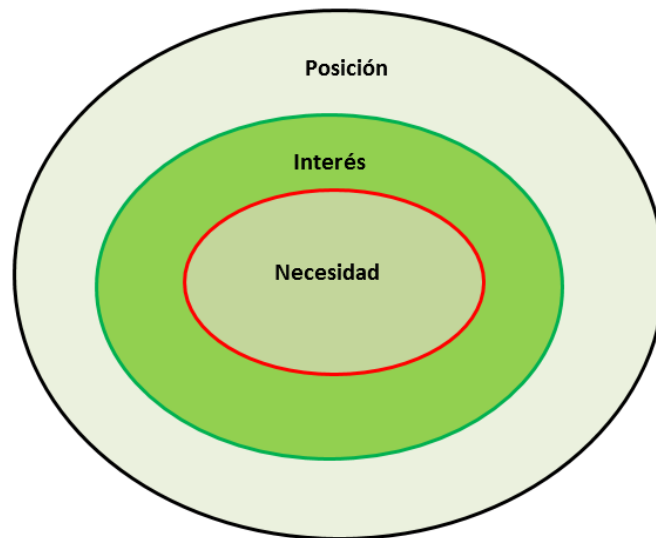


Análisis PIN o cebolla

Esta herramienta se enfoca en posiciones (P), intereses (I) y necesidades (N). La idea de esta herramienta está en entender más sobre las necesidades más profundas o internas y en el “corazón” de los actores involucrados en un conflicto detrás de los frentes deteriorados.

Fisher et al (2000) describe que el análisis PIN tiene “[e]l objetivo de despegar el mayor número posible de las capas que se acumulan como resultado del conflicto, la inestabilidad y la desconfianza para al fin satisfacer las necesidades profundas subyacentes de las acciones individuales y grupales.”

Individualmente o grupalmente, muchas veces, tienen necesidades subyacentes que realmente son catalizadores que llevan a continuar con su posición en un conflicto, pero muchas veces no son las razones que dicen que tienen. Las necesidades son muy cercanas a miedos y emociones claves en su vida, soportado por valores esenciales de su identidad.



Para definir los tres diferentes aspectos ayuda usar las tres preguntas:

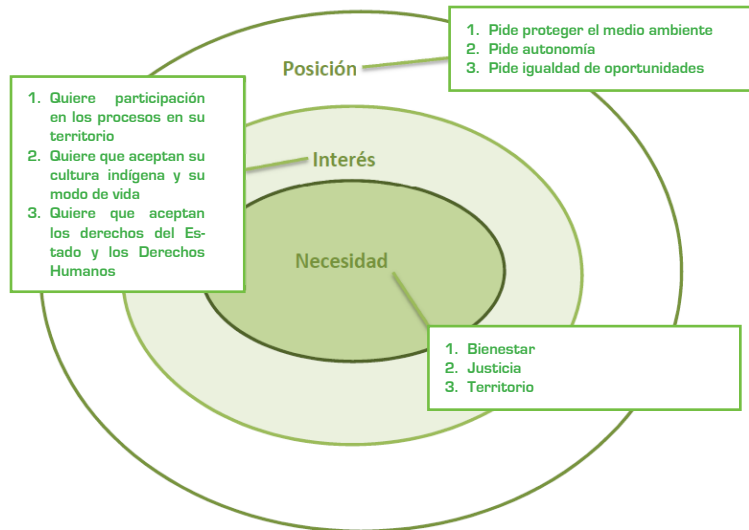
Posición: ¿Qué es lo que dicen los actores?

Interés: ¿Qué es lo que quieren los actores?

Necesidad: ¿Qué es lo que hay que tener para cada uno de estos actores?

En nuestro modelo de caso del conflicto de hidrocarburos de los MITAs, el uso del instrumento de la

cebolla que muestra los posiciones, intereses y necesidades de los actores de la Organización Indígena contra la exploración de los hidrocarburos podría tener la siguiente apariencia:

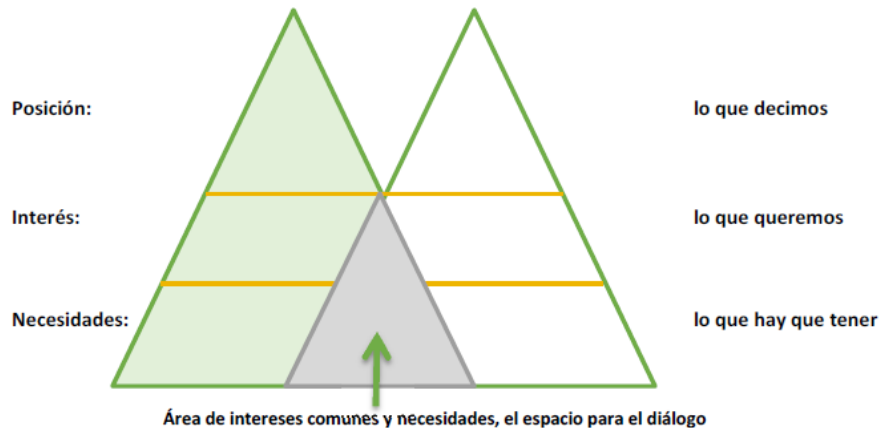


Pirámide de conflictos

Esta herramienta es una adaptación del análisis anterior, pero tiene un enfoque en la relación entre diferentes actores en un conflicto. También se puede mostrar los aspectos visibles y ocultos de un conflicto. Está compuesto por tres partes: Posición, se anotan las demandas inflexibles; Interés, se colocan las razones que están detrás de las posiciones y; Necesidades, se pone la causa principal que genera el conflicto.

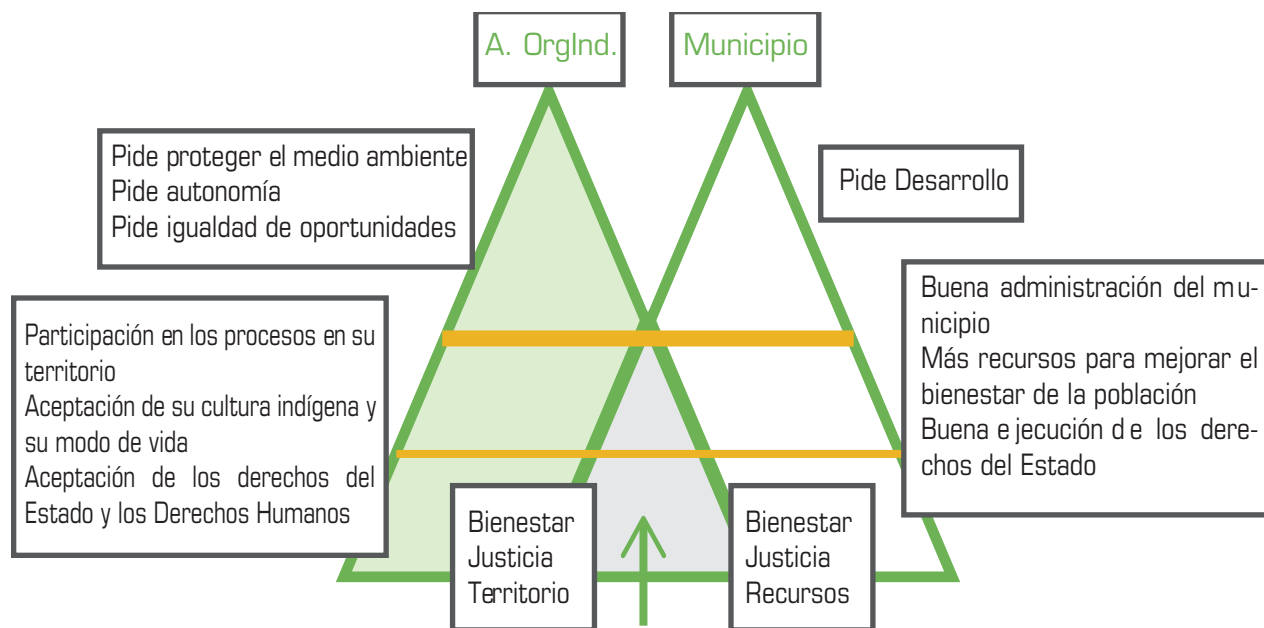
En la intersección de dos triángulos se tiene el área de intereses comunes y necesidades, esto se vuelve en un espacio importante para trabajar el diálogo.

No sólo hay el análisis PIN en la figura de la cebolla de manera múltiple, también hay la posibilidad de mostrar dos actores de un conflicto (o más) al lado en una pirámide y muestra el espacio para el diálogo. En este espacio, a pesar de las luchas y las disputas se muestra que hay similitudes y necesidades conjuntas entre los dos o más actores.



Fuente: Joan McGregor (University of Bournemouth), Capacitación en octubre 2016 en el Forum Zfd, Bonn, Alemania.

Las pirámides pueden tener la siguiente forma de los dos actores "Organización de Indígenas" y el municipio.



La pirámide gris muestra que, aunque a primera vista los objetivos de los dos partidos parecen semejantes, sus necesidades son bastante desiguales, así el espacio para el diálogo está muy similar.

Análisis del campo de fuerza

Según López (2008) esta herramienta ayuda a visualizar el análisis de factores positivos y negativos que influyen en un cambio deseado o plan de acción. Se escribe una lista en columnas paralelas de fuerzas positivas y negativas con flechas que simbolizan su fuerza relativa.

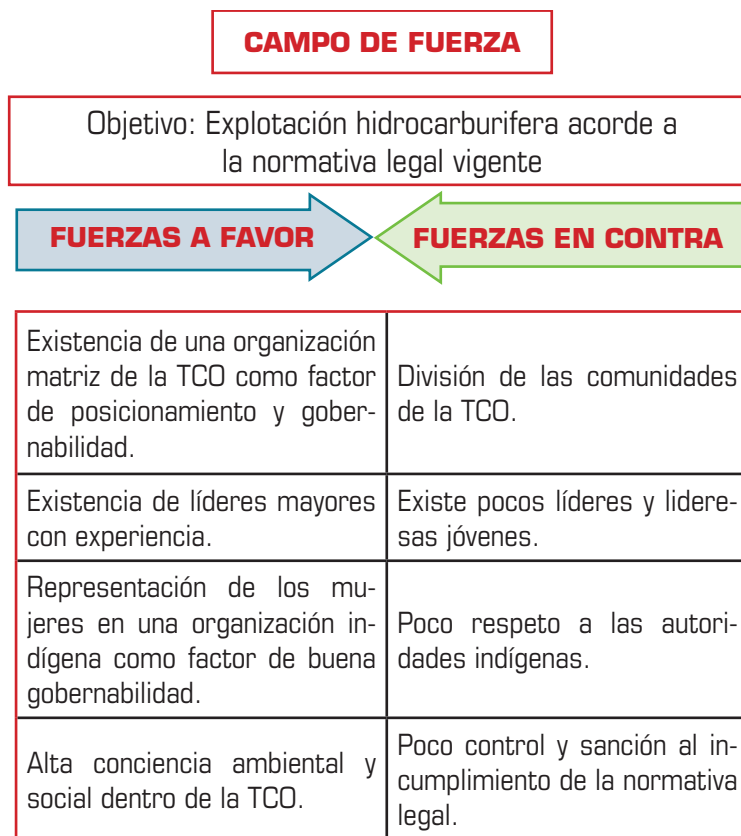
Es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio, ve a éste como fuerzas diferentes que compiten entre sí. Existen dos fuerzas con las que se trabaja. Las fuerzas impulsoras, las cuales facilitan el cambio y las fuerzas restringentes, las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial. (Ibídem).

El análisis de campo de fuerzas se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo; puede ayudar a determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil. También, nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta. Esta herramienta ayuda en un momento ya avanzado del análisis de conflictos ya que propone punto de partida de cambio, así como una estrategia de intervención.

En síntesis, el propósito de esta herramienta es clarificar las fuerzas positivas y negativas que están trabajando por o contra la continuación del conflicto, para luego desarrollar estrategias para reducir o eliminar las fuerzas negativas y construir, aumentar o potenciar las positivas.



Aplicando la herramienta al modelo de conflicto socio-ambiental, tenemos, por ejemplo:



Matriz de necesidades y miedos

La matriz de necesidades y miedos, también conocida como mapeo de necesidades, es un instrumento de clarificación orientado a las partes. En una matriz se incluyen los asuntos, intereses/expectativas/necesidades, miedos, medios y opciones correspondientes a cada parte, lo que permite comparar y sirve de rápida referencia (COSUDE, 2005).

El propósito de esta herramienta es aclarar comparativamente los diversos atributos de las partes; abandonar posiciones que hayan llegado a un punto muerto y concentrarse en necesidades, miedos y posibles opciones para afrontarlos; ayudar a la gente a comprender las percepciones mutuas y; estimular el diálogo. (Ibídem).

A continuación, se muestra la aplicación de la herramienta, en el modelo socio-ambiental descrito anteriormente:

PARTES	ASUNTOS	INTERESES/ NECESIDADES	MIEDOS	MEDIOS	OPCIONES
Gobierno central	Crecimiento económico.	Generación de recursos económicos.	Postergación del proyecto.	Presión política; propaganda radial y televisiva.	Influir al proceso de diálogo, realizando reuniones con los afectados.
Municipio	Incremento de ingresos.	Incremento de ingreso económicos, más recursos para mejorar la infraestructura en su municipio.	Que se haga el proyecto en otro municipio.	Presión directa a las comunidades, exclusión de servicios básicos del municipio.	Incorporarse al proceso de diálogo, con los afectados, planificación participativa aprovechando el conocimiento local de los actores involucrados.

Comunidades indígenas	Respeto a la decisión de sus comunitarios.	Cumplimiento de la normativa legal vigente y a sus usos y costumbres.	Ingreso a la TCO sin respeto a las normas legales vigentes y a sus usos y costumbres.	Pronunciamiento sobre la prospección y explotación hidrocarburífera, resistencia pacífica, uso de medios.	Incorporación al proceso de diálogo, proponer el respeto de la normativa legal y a sus usos y costumbres; expresar su opinión en otra manera, por ejemplo medios, resistencia pacífica, llegar a la atención de la sociedad nacional, también como internacional (violación de derechos (humanos), causar presión a los empresas privadas.
Petrolera	Prospección y explotación de hidrocarburos.	Encontrar petróleo para exportación, con el fin de generar utilidades.	Oposición de los afectados a la explotación petrolífera.	Reuniones de información en las comunidades. Reuniones con los órganos gubernamentales.	Incorporarse a los procesos de diálogo, incorporándose a las reuniones con los afectados, reunirse con los actores locales y definir en una manera participativa los pasos, etc., aprovechando el conocimiento local.

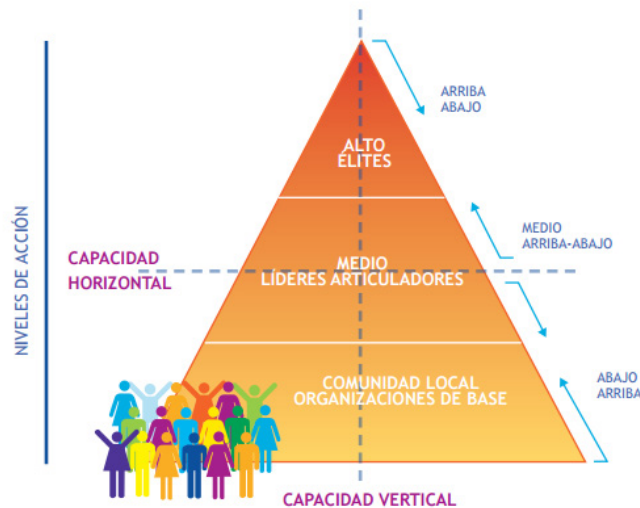
Análisis de capacidad de articulación

Esta herramienta da énfasis a la capacidad que los actores tienen para articularse con otros actores. Analizan el tipo de capacidad de articulación vertical y horizontal. La capacidad de articulación vertical se refiere al grado de capacidad y legitimidad que esos actores tienen para crear puentes de enten-

dimiento, establecer relaciones de confianza, transmitir mensajes entre las partes, y proponer agendas de negociación multiactor entre actores ubicados en distintos niveles (Eguren, 2010).

En la articulación vertical, en general, los articuladores dinamizan procesos de relacionamiento y acción colectiva entre actores ejerciendo un mayor poder de toma de decisiones a nivel superior con aquellos que están alejados de las esferas del poder hegemónico y son afectados directamente por dichas decisiones, pero que, a su vez, pueden afectar el proceso mediante acción colectiva. (Ibídem).

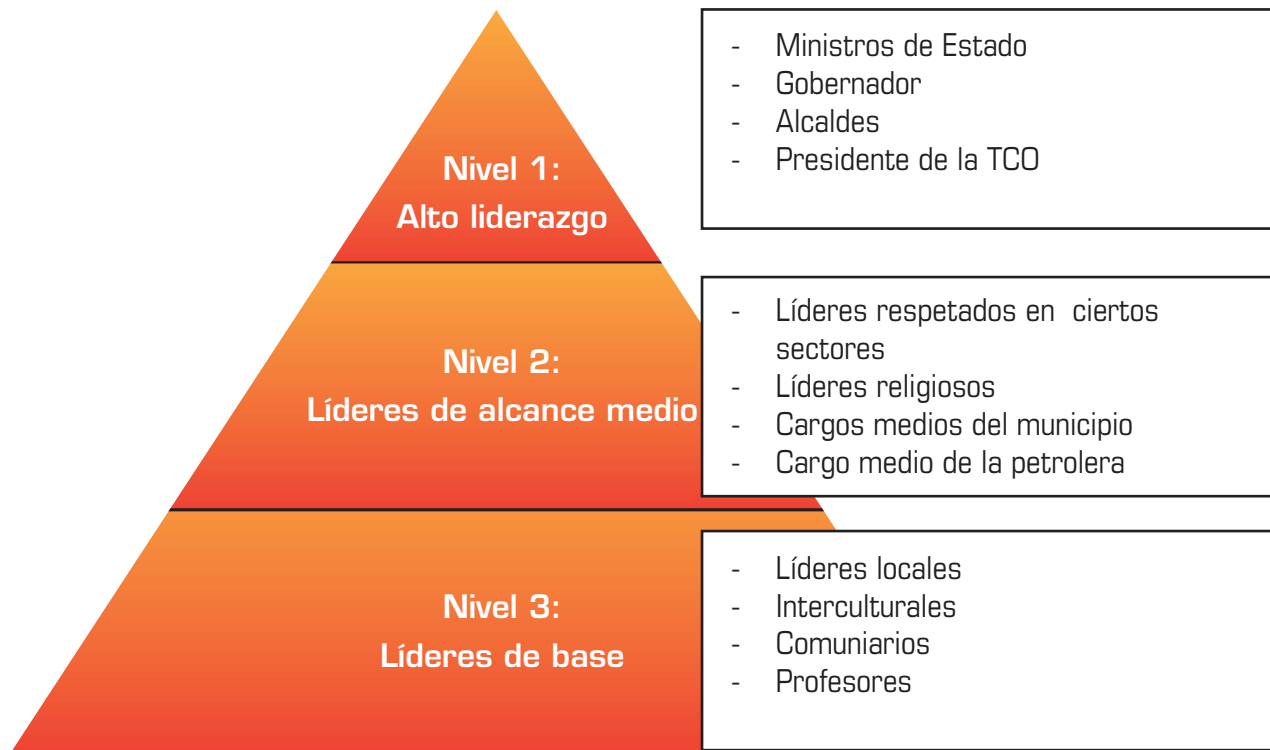
En cambio, la articulación horizontal se enfoca en la capacidad de los actores de relacionarse con otros sectores y líderes de su mismo rango, pero que están ubicados en otros grupos sociales o sectores también involucrados en el proceso.



Fuente: adaptado de Lederach 2007

Fuente: Retolaza (2010) a base de Lederach 2007

Aplicando al modelo socio-ambiental tenemos:



DIÁLOGO COMO PREVENCIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

La prevención, es muy importante realizarla en todos los ámbitos, más aún cuando se trabaja en el campo de manejo de conflictos; dado que las actividades y estrategias pueden ayudar a prevenir la escalada de tensiones de confrontación o violencia y transitar a relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

El diálogo debe estar presente en todo momento, eso es lo ideal, a pesar de que exista una alta conflictividad, se debe buscar aprovechar cualquier apertura o cualquier punto de coincidencia, por pequeño que sea, y entrar al diálogo entre las partes en conflicto.

A continuación, con el fin de tener una idea clara de algunos conceptos necesarios para la prevención, realizaremos una breve explicación de que se entiende en general por comunicación, comunicación no violenta y diálogo.

1. COMUNICACIÓN

La comunicación en los tiempos actuales ha cobrado mayor importancia por la mayor interrelación que exige el mundo global y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Comunicarse parece una acción tan simple, pero debido a la complejidad humana y otras restricciones, no es así. Se ha avanzado mucho en el campo de las tecnologías de la información y de la comunicación, haciendo que se pueda tener información al “instante”, sobre diversos aspectos, que en siglos pasados era difícil de obtener con inmediatez.

Diversos problemas surgen como consecuencia de no saberse comunicar eficazmente, al mismo tiempo, muchos conflictos pueden ser resueltos si es que se usa una adecuada comunicación, mejorando el proceso a través del cual se transmite a los demás lo que se siente y piensa.

En general, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), comunicación, es la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. En este documento, nos enfocaremos en la comunicación humana, en la comunicación cara a cara que se da entre las personas, que interactúan en un espacio económico, político y social.

Según Paul Watzlawick “no es posible no comportarse, no emitir mensajes, ni interactuar. Intentar no comunicarse es un falso dilema porque el silencio también es comunicación”

Para el presente documento, tomamos el concepto de Ivan Thompson (2008) que indica que “la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos”.

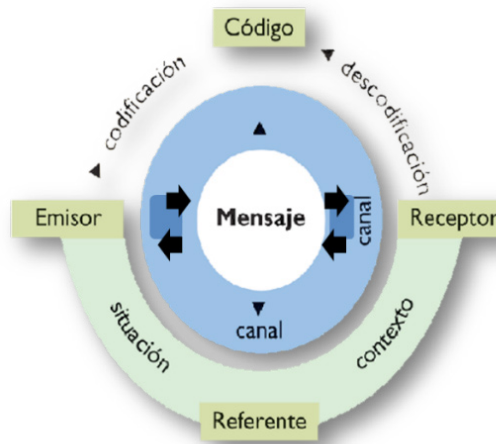
Básicamente, en las personas la comunicación cara a cara se da a través de tres canales: la palabra, el tono de la voz y el lenguaje corporal. En porcentajes, el 7% de la comunicación proviene de las palabras, el 38% de las características tonales y el 55% de las características conductuales o corporales; o sea, el 93% de la comunicación es no verbal. Estos porcentajes pueden variar, mucho depende de la idiosincrasia del espacio social de personas (Sarabia Cobo y otros, 2013).

La comunicación requiere, que no sólo se preste atención a las palabras, sino concentrar la atención en los aspectos no verbales, con la finalidad de descifrar y entender el significado preciso del mensaje. Para ello, es necesario poner atención (escucha activa) y utilizar todos nuestros sentidos mediante una observación activa y apoyarse en las diversas técnicas o herramientas de comunicación para verificar si se ha captado correctamente el mensaje.

Elementos de la comunicación

Para tener una idea clara, de los componentes que interactúan en todo proceso de comunicación; seguidamente, se explicarán los elementos básicos de la comunicación (Loría, 2011):

Elementos de la comunicación



Fuente: Sarabia Cobo y otros (2013)

Emisor: Es quien construye y emite el mensaje.

Receptor: Quien recibe e interpreta el mensaje.

Mensaje: Es el enunciado que se trasmite desde el emisor al receptor, elaborado según un código lingüístico.

Código: Es el sistema de señales o signos que se usan para transmitir un mensaje juntamente con unas reglas que permiten su uso. Como ejemplo, están el idioma inglés o el código morse.

Contexto situacional: Se refiere al entorno físico o la situación política, social, histórica o de otro tipo donde se efectúa la comunicación.

Contexto temático: Se refiere al tema en torno al que se organiza la situación comunicativa.

Canal: Se denomina al medio por el cual circula el mensaje o al elemento físico que establece entre el emisor y el receptor. Como ejemplo, el teléfono o celular.

Referente: El referente es la realidad externa a la que se refiere el mensaje.

Modelos de comunicación

Los modelos comunicativos son esquemas explicativos del proceso de comunicación que se da en la cotidianidad y de los elementos que en él intervienen. No existe un único modelo, pero en general, todos comparten ciertos principios y elementos básicos de comunicación humana. A continuación, se explican los modelos más importantes:

- a) **Modelo lineal.** Se denomina a los modelos que tienen como particularidad procesos lineales, en una sola dirección, que va del emisor al receptor. La capacidad de decisión e influencia lo tiene el emisor, mientras el receptor toma un papel pasivo a merced a la acción de comunicación del emisor, no incorpora ningún tipo de retroalimentación ni mediación. Este tipo de comunicación se puede encontrar en las instituciones militares y policiales, donde cuentan con una jerarquía vertical y se suele decir que “las órdenes emanadas por un superior a un subordinado, deben ser cumplidas sin discusión.” (Murcía, 2005).

Modelo lineal



- b) **Modelo circular.** Estos modelos incorporan la retroalimentación en los modelos de comunicación lineal. En este tipo de modelo, existe un proceso de ida y vuelta en la comunicación, volviéndolo circular. Desaparece la distinción entre emisor y receptor. La comunicación de retorno siempre existe, pues no hay comunicación si el receptor no se siente afectado por el mensaje. (Ibídem).

Modelo circular



Tipos de lenguajes

1. Lenguaje verbal

El lenguaje verbal se caracteriza por utilizar el lenguaje oral o escrito. Las palabras son el canal preferido para transmitir lo que se quiere decir.

2. Lenguaje no verbal

En la sociedad actual, en la era de la información y comunicación, el lenguaje no verbal tiene cada vez más importancia; además, más del 70% de lo que se comunica se transmite de manera no verbal. Los movimientos corporales forman parte de la comunicación no verbal.

La sonrisa es parte de la comunicación no verbal



Fuente: Lidema

3. Lenguaje paraverbal

El lenguaje paraverbal ayuda a comprender el lenguaje verbal y la manifestación de sentimientos, emociones, actitudes y otros del transmisor. Esta complementación posibilita que el mensaje sea recibido con mayor certeza.

Cinco axiomas de la comunicación humana según Paul Watzlawick

Los axiomas² de la comunicación humana muestran condiciones de hecho, que no necesitan demostración y que siempre están presentes. Según Paul Watzlawick³, existen cinco axiomas en lo referente a la comunicación del ser humano (Ongallo, 2007):

Axioma 1: Es imposible no comunicarse. Cualquier conducta humana que se realice o se deje de realizar, siempre comunica algo; como mínimo, se comunica que no se quiere comunicar.

Axioma 2: Los elementos de la comunicación. a) Contenido (transmisión de datos) b) Ambiente que rodea el mensaje y c) relación entre los comunicantes.

Axioma 3: La naturaleza de una relación. Depende de cómo se ordene la secuencia de actos comunicativos.

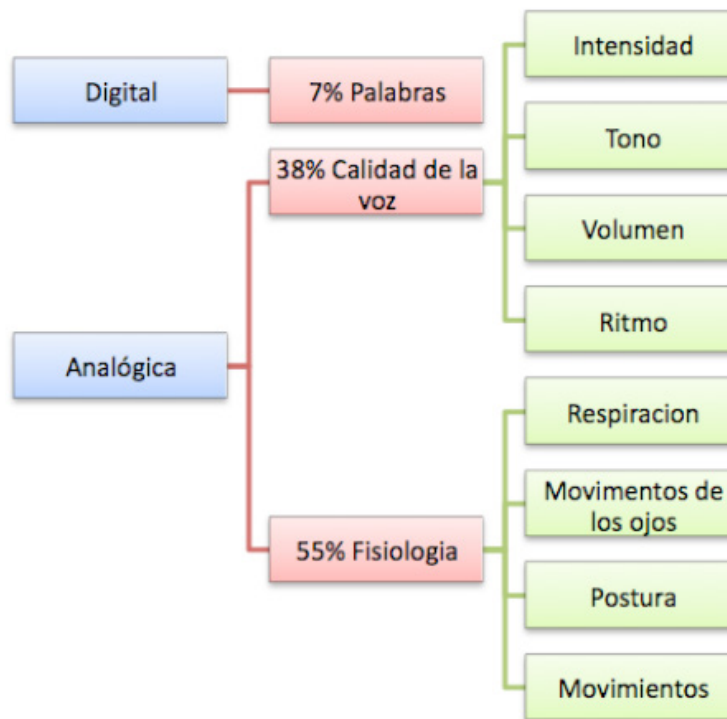
Axioma 4: La comunicación humana es tanto verbal y no verbal. Se dice a la comunicación analógica: no verbal y comunicación digital: verbal.

² Se considera axioma a una proposición o enunciado evidente que no necesita demostración alguna y su cumplimiento es evidente.

³ Paul Watzlawick, teórico y psicólogo austríaco nacionalizado estadounidense, fue uno de los principales autores de la teoría de la comunicación humana y del constructivismo radical, con una importante referencia en el campo de la terapia familiar, terapia sistémica y, en general, de la psicoterapia.

Axioma 5: La comunicación es simétrica o complementaria (asimétrica). Los intercambios son simétricos si se responde con una acción de igual tipo e intensidad, mientras una respuesta contraria produce un intercambio asimétrico. En la comunicación simétrica se da una relación de poder idéntica o asimétrica donde un individuo detenta mayor poder.

Comunicación digital (verbal) y analógica (no verbal)



Fuente: Sarabia Cobo y otros (2013)

2. LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

Se conoce como comunicación no violenta (CNV) al modelo, que fue desarrollado por el psicólogo estadounidense Marshall Rosenberg, que busca que las personas se comuniquen entre sí (y cada persona consigo mismo) de manera efectiva y con empatía. La CNV destaca la importancia de expresar con claridad observaciones, sentimientos, necesidades y peticiones a los demás de un modo que impida el lenguaje evaluativo que rotule o defina a los interlocutores o a terceros (Roca, 2013).

La comunicación no violenta, supone que todas las acciones humanas se originan en un intento de satisfacer necesidades, trata de realizarlo evitando el uso del miedo, la culpa, la vergüenza, la acusación, la coerción y las amenazas. Las necesidades propias del ser humano, deseos, anhelos, esperanzas no se satisfagan a costa de otra persona. Busca expresarse sin usar juicios de valor sobre lo que está bien o mal, sobre lo que es correcto o incorrecto, expresar sentimientos y necesidades, en lugar de críticas o juicios morales. (Ibídem).

La CNV supone que las personas tienen capacidad de compasión y sólo acuden al uso de la violencia cuando no examinan otras formas más efectivas para satisfacer sus necesidades. Practicar la CNV se convierte en una habilidad que fortalece el “humanizarse” inclusive en situaciones de alta presión o situaciones extremas. También, la CNV plantea que, si el ser humano puede identificar sus necesidades y de las demás, y los sentimientos que rodean a estas necesidades, se puede lograr la armonía. (Ibídem).

Así mismo, la CNV es enseñada como un proceso de comunicación planteada para mejorar la conexión compasiva con los demás y es interpretada como una práctica espiritual, un sistema de valores, una práctica para la formación de los niños, un método educativo y es una manera de ver e interpretar el mundo.

Componentes de la comunicación no violenta

Según Rosenberg (2013) para llegar a un deseo mutuo de dar desde el corazón, se enfoca la luz de la conciencia en cuatro áreas conocidas como los cuatro componentes del modelo de la CNV:

Observación. Primeramente, se observa lo que ocurre realmente (o concretamente) en una situación dada que afecta el bienestar de la persona; se observa lo que otros dicen y hacen, para luego ser capaces de articularlos y expresarlo con claridad sin introducir ningún juicio de valor o evaluación.

Sentimiento. Como segundo paso, indicamos como nos sentimos en relación con lo que se ha observado esa acción.

Necesidades. En tercer lugar, indicamos que necesidades están conectadas a los sentimientos que se han identificado. Cuando observamos cómo nos sentimos, decidimos cuáles de nuestras necesidades, valores, deseos y otros guardan relación con nuestros sentimientos.

La percepción de estos tres componentes está presente cuando se usa la CNV para expresar de una forma clara y honesta cómo estamos.

Petición. El cuarto componente se centra en expresar claramente lo que esperamos o deseamos que haga la otra persona concretamente para enriquecer la vida de ambos o hacer la vida más maravillosa.

Pirámide de Maslow: Necesidades humanas



Extractado de Arranz (2017) como fuente de la imagen: Triangulum.com

En la comunicación no violenta, se puede utilizar la pirámide de Maslow, que jerarquiza las necesidades humanas, desde las más básicas hasta las necesidades de autorrealización. La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan otras necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). (Arranz, 2017).

Herramientas de la comunicación no violenta

A continuación, se describen las herramientas más importantes de la comunicación no violenta (Marcuello, 2017):

1. Escucha activa

La escucha activa es la capacidad crítica de influencia, que tiene una importancia directa en los procesos de negociación que permite desarrollar la intuición, espontaneidad y el sentimiento de colocarse en el papel del otro. Comprende diversos comportamientos que comunican al otro que se le está escuchando y comprendiendo, que se aprecian y aceptan los sentimientos que subyacen a las palabras y que, cualesquiera que sean sus pensamientos o palabras, es aceptado como persona. (Ibídem).

La finalidad consiste en comunicar, sean cuales sean, la calidad de las ideas, acontecimientos, actitudes y valores de la persona que habla. El que escucha, no evalúa al que transmite, por sus ideas o sentimientos. La persona que escucha acepta a la persona que habla tal como es, sin emitir juicios morales, de bien y de mal, sin tacharla de lógica o ilógica. (Ibídem).

Se debe hablar lo necesario, prestando mucha atención a los hechos que narran las personas y, sobre todo, a sus necesidades, intereses, motivaciones y a todo aquello que permita visualizar puntos sobre las cuales las partes puedan dialogar. Esto quiere decir, escuchar más y con más interés prestando atención y concentración a todas las formas de comunicación del interlocutor. (Ibídem).

2. Parafraseo

El parafraseo consiste en decir, con palabras más “sencillas” y con menos tecnicismos, las ideas del interlocutor o la información original, con el fin de facilitar su comprensión de una manera diferente, bajo el mismo lenguaje o código de comunicación.

3. Resumen

Mediante esta herramienta indicamos al interlocutor el grado de comprensión que se tiene del mensaje y también se puede hacer notar si existe la necesidad de mayor aclaración.

4. Comprensión empática

Según el Instituto Superior de Inteligencia Emocional (2014), empatía es la capacidad de comprender con exactitud los sentimientos que mueven el comportamiento del otro, sin recurrir al método interpretativo; y ponerse en la piel del otro sin caer en la identificación”, es decir, siendo conscientes de que se trata de un sentimiento “del otro”. La comprensión empática radica en la capacidad de ponerse verdaderamente en el lugar del otro.

5. Replanteo

Esta técnica es conocida con el nombre de “reencuadre” y puede ser usada para impulsar efectivamente la comunicación, haciendo que las partes al fijar su atención en las posiciones (y muchas veces con ataques verbales directos o indirectos) puedan ver sus intereses, buscar opciones de solución y luego de su evaluación lograr acuerdos duraderos. (Romero,2006)

A través del replanteo se puede cambiar la comunicación pasando de una forma de lenguaje a otra, con la expectativa de que el contenido sea más entendible para la otra persona o más adecuado a la colaboración en la solución de problemas. El nuevo escenario, deber respetar los intereses, valores, creencias y necesidades. (Ibídem).

6. Preguntas

Las preguntas son herramientas muy valiosas para obtener mayor información y aclarar aspectos no entendidos de la información recepcionada. Las preguntas son muy útiles para aclarar y comprender el mensaje. Por lo cual, se pide que sean específicas, claras, completas, y efectuadas en un tono apropiado.

Clasificación de las preguntas

El Instituto Superior de Inteligencia Emocional (2014), clasifica las preguntas según la cantidad de información y según el tipo de información que se desee obtener.

1. Según la cantidad de información

Según la cantidad de información que se desee obtener, se dividen en preguntas abiertas y preguntas cerradas.

a) Preguntas abiertas

Son aquellas que permiten obtener una amplia información sobre el asunto que se pregunta, y preferentemente se realiza al inicio. Empiezan con las palabras: Qué, Por qué, Para qué, Cuándo, Cómo y Dónde.

b) Preguntas cerradas

Son aquellas que son respondidas con un Sí o con un No o con dos o tres palabras. Se pueden utilizar cuando se necesita obtener datos o información precisa. Con estas preguntas se reciben respuestas de aceptación o confirmación, de negación, o de breve información.

2. Según el tipo de información que se desee obtener

Según el tipo de información que se desee obtener, las preguntas se clasifican en: Preguntas reflexivas, preguntas estratégicas y preguntas circulares.

a) Preguntas reflexivas

Se utilizan cuando las partes se cierran en sus posiciones para hacerlas pensar sobre las posibles consecuencias que afectarían sus intereses y necesidades. Ejemplo: ¿Cómo cree que afectaría a las comunidades la realización de la exploración petrolera 3D?

b) Preguntas estratégicas

Las preguntas estratégicas se utilizan para poder salir de una situación que se encuentra atrapada a fin de buscar otras formas de solución. Ejemplo: ¿Qué propondría usted para llegar a un acuerdo?

c) Preguntas circulares

Son preguntas que relacionan circunstancias o hechos donde uno podría determinar a la otra (causa-efecto). Ejemplo: ¿Cómo influyó la realización de la prospección hidrocarburífera en la zona (causa) en las comunidades de la TCO? (efecto).

3. DIÁLOGO

Según Harold Saunders, diálogo es el “proceso de interacción genuina a través del cual los seres humanos escuchan al otro de manera suficientemente profunda como para que cambien a raíz de lo que aprenden. Cada uno de ellos hace un serio esfuerzo para considerar las preocupaciones de los demás en su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo.”

Para esta parte, se recurre, extrae y se usa la caja de “Imágenes Vivas” publicada por la Escuela Boliviana de Diálogo⁴ (2015), que, de manera didáctica y sintética, describe las palabras, conceptos, tópicos y núcleos conceptuales para trabajar el tema de diálogo.

⁴ La Escuela Boliviana de Diálogo es un proyecto de inter-aprendizaje presencial cuyo propósito es la apropiación de las prácticas dialógicas en los procesos de transformación social en Bolivia.

Supuestos

Los supuestos son las creencias que asumen las personas como verdaderas, y a partir de estas interpretan la realidad. Se conoce la realidad a través del sistema de la percepción, a las imágenes que se saca de la realidad se le da una interpretación o significado. En función al significado que se asuma, se decide cierta conducta; al efecto de esa conducta ratifica o cuestiona la selección de datos y la asignación de significado.

No se trata de no tener supuestos, estos son un elemento ineludible de la cognición humana y no es humanamente posible prescindir de ellos.

Gestión de supuestos

La gestión de supuestos es un proceso consciente e intencional a través del cual las personas reconocen y revisan reflexivamente sus supuestos.

Implica tres pasos: 1) Identificar los supuestos que se han activado en cierta situación, preguntándonos, ¿desde qué creencia asigné este significado?; 2) explicitarlos, es decir, lograr decirlo o escribirlo; y 3) actualizarlos, que significa preguntarse qué creo hoy acerca de esa creencia.

El proceso de actualización puede tener diferentes resultados, como ser conservar el supuesto, con alguna modificación; confirmarlo; rechazarlo; y suspenderlo.

Emociones

Las emociones son reacciones del cuerpo, respuestas químicas y neurales, que se activan ante estímulos, internos o externos. Las emociones podemos percibirlas externamente, porque podemos percibir cómo reacciona el cuerpo.

El estímulo está adentro o afuera. La mayor parte de los estímulos libran emociones, de diferentes tipos e intensidades, en proceso conscientes e inconscientes. Funcionan como llaves que encienden procesos. Desde el nacimiento o por aprendizaje a lo largo de nuestras vidas, reaccionamos emocionalmente a lo que nos rodea.

Los sentimientos son lo que sentimos y podemos nombrar cuando nuestro cuerpo reacciona emocionándose. La emoción es acompañada por un sentimiento. Son dos fenómenos diferentes, aunque se viva como una sola cosa.

Las emociones protegen la supervivencia y promueven el bienestar. Son reacciones automáticas a través de las cuales el cerebro y la mente puedan evaluar el medio, interno y externo, y el organismo puede responder para adaptarse a cada situación.

Gestión de las emociones

La gestión de emociones es la capacidad que tiene el ser humano para darse cuenta de sus emociones. La capacidad de sentir, permite hasta cierto grado, controlarlas y transformarlas. Una forma de controlar la activación de emociones es elegir a los agentes externos e internos, siempre hasta cierto punto, con los que interactuamos para evitar aquéllos que nos activan las emociones que no queremos tener y propiciar las que sí deseamos. También, se aprende a modular las reacciones emocionales en armonía con cada circunstancia. Los pensamientos pueden amplificar las emociones o moderarlas y las emociones pueden activar pensamientos. Los pensamientos pueden amplificar la emoción o moderarla, hasta hacerla desaparecer.

El poder

Se nace en un mundo que se encuentra, en cierta forma, ordenado. Las estructuras de poder se articulan en un determinado contexto histórico, no pueden tratarse individualmente, están interconectadas y se influyen unas a otras.

Algunas estructuras de dominación que se pueden encontrar son por clases sociales, género, orientación sexual, edad, propiedad, cultura, emplazamiento, conocimiento. Las estructuras de dominación producen opresiones más allá de las intenciones de las personas involucradas en esas mismas estructuras.

En las relaciones cotidianas, cada una de las personas, en mayor o menor medida, reproducen lo que la estructura manda, es decir, las relaciones de dominación, conservando la lógica del poder-sobre, que es una expresión del poder desde su lado degenerativo.

En la dinámica de las relaciones interpersonales e intergrupales, el juego de fuerzas que define al poder no es estático. Todas las personas tienen la posibilidad de reproducir o transformar, en nuestras relaciones cotidianas, el orden impuesto.

La posibilidad de reproducir o transformar el poder depende mucho del grado de conciencia sobre las relaciones de poder de las personas que nos rodearon mientras crecíamos y las que conforman nuestro mundo y el proceso personal de toma de conciencia sobre las relaciones de poder que podemos y queremos asumir.

Las personas que amplían su conciencia y asumen procesos de transformación, de sí misma y de sus modos de vincularse, pueden impulsar cambios en sus colectivos e inventar nuevos modos de organizar la vida en común.

Interculturalidad

Se conoce como interculturalidad a la interacción entre culturas, al proceso de comunicación entre diferentes grupos humanos, con diferentes costumbres, siendo la característica básica la horizontalidad y sinergia, es decir que ningún grupo cultural está por encima del otro, sino que todos se hallan en igualdad de condiciones promoviendo la igualdad, integración y convivencia armónica entre ellas.

Si bien la interculturalidad está basada en el respeto a la diversidad, integración y crecimiento por igual de las culturas, no está libre de generar posibles conflictos, tanto por la adaptación o por el mismo proceso de aprender a respetar, pero con la diferencia, de que estos conflictos se resolverán mediante el diálogo y escucha mutua, primando siempre la horizontalidad del proceso.

Principios de diálogo

Los principios son las características que un proceso necesita instalar, en algún momento y en un equilibrio dinámico, para propiciar esa cualidad. Los principios de diálogo son (Escuela Boliviana del Diálogo, 2015):

1) Inclusividad

En el proceso interpersonal, el principio de inclusividad implica incluir a las personas que forman parte de un tema, de un proceso, de un proyecto o son parte de una otra actividad. Incluir significa visibilizar las diversidades socialmente invisibilizadas, para reconocer las relaciones de poder y las estructuras de dominación social en la situación concreta, que subordinan a ciertas diversidades y dan prevalencia a otras propiciar condiciones para una participación efectiva de todos. En el proceso interno personal, implica una actitud frente a la vida, a uno mismo y a las otras personas. Este principio tiene cierta jerarquía en relación a los otros cuatro y es condición de emergencia de los mismos.

2) Apropiación compartida

En el proceso interpersonal, la apropiación compartida se refiere a que la persona sienta la pertenencia en el colectivo en el que vive, trabaja, emprende, participa y dialoga. Implica que junto a otras personas de su colectivo son dueños del proceso. Participan en su definición, desde el rol que hayan asumido en cada colectivo y en cada proceso. Existencialmente, implica que como persona tiene un lugar legítimo en el mundo, que son protagonistas, junto al resto de las personas, del curso de la vida y la humanidad.

3) Aprendizaje

Para una participación verdadera de diálogo es importante que los procesos de transformación supongan el descubrimiento y la apropiación de nuevas formas de percibir, de significar y de comportarse, este principio implica que las personas pueden evolucionar.

4) Humanidad

Implica el equilibrio dinámico entre la empatía y la autenticidad. Significa lograr ponerme en los zapatos de los otros para comprender sus modos de significar, sus emociones y su conducta; a la vez que logro ser quien soy, manifestándome en niveles de coherencia entre lo que pienso, lo que siento, lo que digo y lo que hago.

5) Perspectiva a largo plazo

Implica asumir que la transformación humana lleva su tiempo, los cambios no son rápidos, dado que se emprende un proceso, sin conocer su resultado, esto debido a que no se conoce el futuro que aún no se ha creado.

4. APLICACIÓN DEL DIÁLOGO EN CONFLICTOS SOCIO-AMBIENTALES

Introducción

En la última sección y cómo resumen de esta publicación queremos dar una corta mirada a la aplicación del diálogo en el contexto socio-ambiental. Estos espacios pueden ser una oportunidad de trabajar conflictos y también saber cómo prevenirlos. Para hacer práctico lo escrito teóricamente sobre diálogo, y ver la importancia de su uso intrínseco, podemos recurrir a los siguientes espacios de diálogo, incorporando en diversos momentos los núcleos conceptuales y los principios de diálogo. Estos espacios no están circunscritos, en su uso, al campo de los conflictos socio-ambientales.

En estos espacios, se debe tener cuidado de que los espacios de diálogo no deban sustituir a otras instancias; se debe buscar la autonomía de los actores, la participación mayoritaria de los mismos y su compromiso de participación continua. Estos espacios pueden tener diversos usos, como ser sólo de información y discusión hasta llegar a la toma de decisiones y avanzar en la solución del conflicto.

Plataformas de diálogo

Son espacios donde los diferentes actores, de manera horizontal y asíncrona, pueden debatir sobre una o varias temáticas, con un facilitador, mediador o moderador.

Grupos locales de monitoreo

Estos grupos pueden servir para conocer de manera actualizada, la situación y evolución de las actividades en el lugar del conflicto.

Uso de medios de comunicación

El uso de los medios de comunicación, pueden servir para concientizar, capacitar sobre diálogo. Mayormente, en las áreas rurales, se utiliza la radio, por su alcance a los lugares alejados. Se puede utilizar jingles, transmisión de foro debates y otros.

Foro debates

Se puede realizar la invitación a expertos de la temática, técnicos, autoridades locales y otros que puedan disertar sobre temáticas que interesan a los involucrados en el conflicto.

Reuniones periódicas

Para que los espacios de diálogo empiecen a tener una dinámica importante y se empiece a ver resultados, es importante que se realicen reuniones periódicas, recomendándose que puedan ser una vez al mes o dependiendo de las condiciones así lo permitan o vean necesario.

Mesa de diálogo

Una mesa de diálogo coloca a diversos actores en un mismo lugar, para que reflexionen sobre un tema específico. Mayoritariamente, se orienta a lograr acuerdos, en el sentido de que lo conversado cambie aquello que se está discutiendo. En estos espacios se debe velar a que se enmarque en el diálogo, logrando cumplir con los objetivos y búsqueda de acuerdos.

Conciliación

Es considerado como un mecanismo importante para la solución de conflictos, donde dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral.

Bibliografía

- Arranz Aldana, Ainhoa (2017). Pirámide de Maslow: Qué es y sus aplicaciones prácticas. Fecha consultada: 29 de junio de 2017. <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
- Análisis del Campo de Fuerzas. Fecha consultada: 30 de agosto de 2017. http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/inpulso.htm
- Aramayo, Fernando (2014). Guía para el análisis y la gestión constructiva de conflictos. Cooperación Alemana – GIZ. Fecha consultada: 2 de septiembre de 2017. <http://www.bivica.org/upload/conflictos-analisis-guia.pdf>
- Ángela Cuentas, Mirna (2013) y Linares Méndez, Anaí (Compiladores). Principios del diálogo democrático. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional). Fecha consultada: 22 de junio de 2017. https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf
- Beltrán, Gonzalo Aguirre (1967). Regiones de Refugio. Instituto Indigenista Interamericano. México D.F.
- Castillo Chuquimia, Iván Marcelo (2013). Gestión de Conflictos Socioambientales. Liga de Defensa del Medio Ambiente. La Paz – Bolivia.
- COSUDE (2005). Instrumentos de Análisis de conflicto. Tip Sheet. Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/themen/fragile-kontexte/92755-tip-sheet-cat_ES.pdf

- Comportamientos frente al conflicto. Fecha consultada: 27 de junio de 2017. <https://lave-maestra.wordpress.com/2008/08/04/comportamientos-frente-al-conflicto/>
- Cinco conductas posibles ante los conflictos. Fecha consultada: 27 de junio de 2017. <http://www.desafiomaterno.com/cinco-conductas-posibles-ante-los-conflictos/>
- Del Castillo, Martín (2014). Procesos y mecanismos de concertación: Mapeo de actores. HELVETAS Swiss Intercooperation. Fecha consultada: 20 de junio de 2017. https://assets.helvetas.org/downloads/mapeo_de_actores.pdf
- Deudney, Daniel H. y Matthew, Richard A. (eds.) (1999). Contested grounds – Security and Conflict in the New Environmental Politics. State University of New York Press, Albany.
- Diccionario Real Academia Española. Fecha consultada: 16 de agosto de 2017. <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Dinar, Shlomi (2011). Resource Scarcity and Environmental Degradation: Analyzing International Conflict and Cooperation. In: Beyond Resource Wars:3-22. The MIT Press, Cambridge.
- Escuela Boliviana de Diálogo (2015). Imágenes vivas: que generan conversaciones transformadoras. Cooperación Alemana – GIZ.
- Eguren, Iñigo Retolaza (2010). Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Hivos - Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo. PNUD. Guatemala.

- Fundación UNIR (2006). Transformación constructiva de conflictos: Guía de capacitación. Fundación UNIR Bolivia. 2013. Fecha consultada: 26 de junio de 2016. www.bivica.org/upload/transformacion-conflicto.pdf
- Fisher, Simon. Abdi, Dekha I. Ludin, Jawed. Smith, Richard. Williams, Sue. Williams, Steven. (2000). Working with Conflict – Skills and strategies for Action. Zed Books, London.
- Fontaine G. (2004), “Enfoques Conceptuales y metodológicos para una sociología de los conflictos ambientales”, en: Cárdenas M. y Rodríguez M. (editores), Guerra, Sociedad y Medio Ambiente. Foro Nacional Ambiental. Bogotá, mayo 2004
- García, Luis M. (2016). Comunicación no-violenta: una herramienta para el cambio. <https://cambiosposibles.files.wordpress.com/2016/05/cnvcambio.pdf>
- García-Falcés, Nieves Zúñiga (2006). Conflictos por recursos naturales y pueblos indígenas. Pensamiento Propio, No. 22 (Julio-diciembre).
- Girondella Mora, Leonardo (2012). ¿Qué es Diálogo Democrático? Fecha consultada: 15 de agosto de 2017. <http://contrapeso.info/2012/que-es-dialogo-democratico/>
- Homer-Dixon, Thomas (1999). Environmental Scarcity and Violent Conflict. Evidence from Cases”. Peace and Conflict Studies Program, University of Toronto, International Security, Vol. 19, No. 1. pp. 5-40.
- ISIE (2014). Instituto Superior de Inteligencia Emocional. Comunicación y Diálogo. Curso Coaching Emocional. Madrid. Fecha consultada: 28 de mayo de 2017. <https://antonioesquivias.files.wordpress.com/2014/06/comunicacion-y-dialogo-emocional-y-tecnica-del-reflejo.pdf>

- Loría Meneses, Róger (2011). Comunicación oral y escrita. Universidad Estatal a Distancia. <https://www.uned.ac.cr/ecsh/images/documentos/LitGrama/guiADIDActica-709-2012-3.pdf>.
- López Aparicio, Tito Antonio (2008). Unidad Segunda. Análisis de conflictos en el ámbito comunitario. InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional). Perú. Septiembre 2008. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <http://www.lopezaso.com/adm/contenido/35.pdf>
- Modelo de la “cebolla” – posiciones, intereses y necesidades. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <http://masconflictos.blogspot.com/2012/09/modelo-de-la-cebolla-posiciones.html>
- McGregor, Joan. Curso en la academia de transformación de conflictos, Koeln, alemana: Promoting Dialogue Processes. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <https://www.mpiasia.net/facilitator-profiles/31-internationalfacilitators/79-joan-mcgregor.html>
- Murcia (2005). Modelos básicos para el estudio de la comunicación colectiva. Universidad de Murcia. España. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <http://www.um.es/tic/Txtguia/TCtema9.pdf>
- Marcuello García, Angel (2017). Habilidades de comunicación: técnicas para la comunicación eficaz. Fecha consultada: 25 de agosto de 2017. http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml
- McGregor, Joan. Curso en la academia de transformación de conflictos, Koeln, alemana: Promoting Dialogue Processes. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <https://www.mpiasia.net/facilitator-profiles/31-internationalfacilitators/79-joan-mcgregor.html>

- Moore, Christopher (1995). El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Ediciones Granica, Barcelona, 43-86.
- Omar Elías Ramírez. (2012). Manejo y Transformación de Conflictos. Coordinadora Nacional de Derechos Humanos. Perú. Fecha consultada: 26 de junio de 2016. www.iniprodeh.org/RevistaDerechosHumanos%20Vol2.pdf
- Ongallo, Carlos (2007). Manual de Comunicación. Dykinson. Fecha consultada: 24 de agosto de 2017. <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Orellana, R. (1998), "Conflictos... ¿sociales, ambientales, socioambientales?... Conflictos y controversias en la definición de los conceptos, en, Ortiz, T. (ed), Comunidades y Conflictos Socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina. Ediciones Abya-Yala, Quito.
- Plana Subirana, Silvia (2013). La transformación positiva de los conflictos públicos profundos. Fecha consultada: 5 de junio de 2017. <https://silviaplana.wordpress.com/2014/03/20/la-transformacion-positiva-de-los-conflictos-publicos-profundos/>
- Reimann, Cordula (2000). Hacia la transformación de conflictos: Evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos. Berghof Handbook for Conflict Transformation - Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- Reller, A., Marschall, L., Meißner, Si. & Schmidt, C. (2013). Ressourcenstrategien. Eine Einführung in den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen. WBG Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Retolaza Eguren, Iñigo (2010). Teoría del cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para

navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala. 2010. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <https://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/05/guia-teoria-de-cambio-pnud.pdf>

- Redorta, Josep (2011). Gestión de Conflictos: Lo que necesitas saber. Barcelona. Fecha consultada: 27 de junio de 2016. http://www.ucipfg.com/Repositorio/EPDP/pcEPDPv03/EP-DP-04-JSPP/EPDP02/Lecturas/5/M%C3%B3dulo5_Redorta_2.pdf
- Robbins, Stephen P. (1994). Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, New Jersey.
- Rodríguez, Iokiñe y otros (editores) (2015). Transformación de Conflictos Socio-Ambientales e Interculturalidad: Explorando las Interconexiones.
- Ramírez, Omar Elías. (2012). Manejo y Transformación de Conflictos. Coordinadora Nacional de Derechos Humanos. Perú. Fecha consultada: 26 de junio de 2016. <http://www.iniprodeh.org/RevistaDerechosHumanos%20Vol2.pdf>
- Robbins, Stephen P. (1994). Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, New Jersey.
- Roca, Elia (2013). Comunicación no violenta (Rosenberg). Fecha consultada: 24 de agosto de 2017. <http://www.cop.es/colegiados/pv00520/pdf/Empatía-autoempatía.pdf>
- Rosenberg, Marshall (2003). El corazón de la Comunicación No Violenta (CNV). Fecha consultada: 12 de julio de 2017. <https://palousemindfulness.com/es/docs/non-violent-communication.pdf>

- Rodríguez, Iokiñe y otros (editores) (2015). Transformación de Conflictos Socio-Ambientales e Interculturalidad: Explorando las Interconexiones.
- Romero Gálvez, Antonio (2006). Técnicas de Comunicación Aplicadas a la Negociación Directa y Asistida. Fecha consultada: 28 de agosto de 2017. http://www.hekal.edu.pe/articulos/4_COMUNICACIONES_ARG.pdf
- Spadoni, Eliana (2008). Los Conflictos socioambientales en el contexto Latinoamericano. Fecha consultada: 12 de julio de 2017. [http://www.ifp-ew.eu/resources/ConflictosSocioAmbLatAm\(esp\).pdf](http://www.ifp-ew.eu/resources/ConflictosSocioAmbLatAm(esp).pdf)
- Sarabia Cobo, Carmen María y otros. Comunicación y Diálogo. Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional.
- Salinas, Elvira (2007). Conflictos ambientales en áreas protegidas de Bolivia. Wildlife Conservation Society/EDBOL, Bolivia.
- Santandreu, Alain. Gudynas, Eduardo (1998). Definiciones y conceptos en conflictos ambientales. Montevideo: CLAES. Documento de Trabajo.
- Spadoni, Eliana (2008). Los Conflictos socioambientales en el contexto Latinoamericano. Fecha de consultada: 12 de julio de 2017. [http://www.ifp-ew.eu/resources/ConflictosSocioAmbLatAm\(esp\).pdf](http://www.ifp-ew.eu/resources/ConflictosSocioAmbLatAm(esp).pdf)
- Thompson, Ivan (2008). Definición de Comunicación. Fecha consultada: 28 de agosto de 2017. <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

- Torrego, Juan C. (1998). Referentes para el análisis de la problemática de la convivencia. En: "Organización y Gestión Educativa". No. 4:19-31, Madrid.
- Uruñuela Nájera, Pedro M. (2016). Trabajar la convivencia en los centros educativos. Una mirada al bosque de la convivencia. Narcea, Madrid.
- Walter, Mariane (2009). Conflictos ambientales, socioambientales, ecológico distributivos, de contenido ambiental... Reflexionando sobre enfoques y definiciones". CIP-ECOSOCIAL – Boletín ECOS No. 6, febrero-abril.
- Watzlawick, Paul y otros (1991). Teoría de la comunicación humana. Barcelona. Fecha consultada: 29 de agosto de 2017. <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2015/09/276081111-teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick.pdf>



LIDEMA

**LIGA DE DEFENSA DEL
MEDIO AMBIENTE**

Liga de Defensa del Medio Ambiente - LIDEMA
Av. Ecuador N° 2131
Tel.: 591-2 2419393 - 24160444
Fax: 591-2 2412322
www.lidema.org.bo
La Paz - Bolivia