



STRATÉGICA
0



GESTION DE CONFLICTOS A ESCALA HUMANA PARA EL DESARROLLO

septiembre 17

2015



Angela López Urrego

Tutor: Jaime Cervera

Co-tutor: Carlos Mataix

Marco de
análisis
para la
Red
Estratégica
del
Semiárido
Brasileño

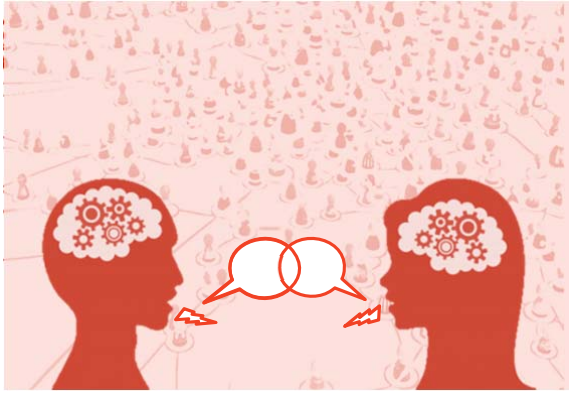
MASTER EN TECNOLOGIA PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LA COOPERACION

TRABAJO FIN DE MASTER

'No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar 'superado'.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla'.

Albert Einstein



AGRADECIMIENTOS

El camino de realización de la maestría, la experiencia de las prácticas profesionales y este trabajo involucra un considerable número de personas a quienes agradezco por su valiosa compañía, comprensión y apoyo durante esta etapa, espero tener la oportunidad de agradecerles personalmente.

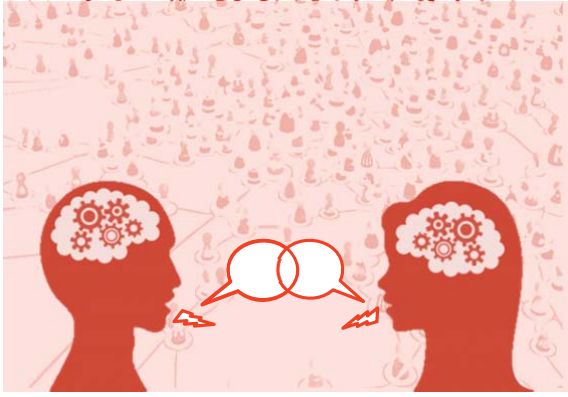
Sin duda, este logro es buena parte gracias a la beca otorgada por la Fundación Carolina (y Ecopetrol), su gestión y continuo acompañamiento fueron fundamentales en esta enriquecedora experiencia que cambio el rumbo de mi vida.

Agradezco también a la Universidad Politécnica de Madrid, los profesores de la maestría y al itdUPM (especialmente), por el conocimiento compartido y orientaciones dadas durante la práctica profesional y en el proceso de definición de este trabajo.

Con mucho cariño, expreso mi gratitud al Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad – IABS, tanto por acogerme y brindarme la oportunidad de vivenciar y aprender de situaciones y procesos de desarrollo, os pido disculpas por los conflictos que pude haber provocado o no gestionado.

Y por supuesto a los integrantes de la Red Estratégica del Semiárido, el acompañamiento a sus actividades me permitió conocer otros contextos, relaciones y gestiones.

A mi madre, familia, seres queridos y amigos que desde la distancia estuvieron presentes de varias formas y motivándome en este proceso lejos de casa... siempre los extraño!



RESUMEN/ABSTRAC

El mejor proceso de desarrollo es el que permite elevar más la calidad de vida de las personas, lo que implica la satisfacción adecuada de sus necesidades humanas fundamentales, garantizando el ambiente necesario para que puedan desarrollar sus potencialidades, no obstante, las diferencias, incompatibilidades y oposiciones que supone dicho proceso tienden a generar situaciones de tensión que pueden derivarse en conflictos.

Por ello, este trabajo persigue la finalidad de construir un marco de análisis para una efectiva gestión de conflictos a escala humana, integrando tres enfoques: intercultural, sostenible y basado en derechos humanos, identificando elementos que fortalezcan la aplicación de la metodología de diálogo social y gestión de conflictos del Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad- IABS en las acciones que adelanta la Red Estratégica del Semiárido brasileño.

Para las situaciones de conflicto, se propone a esta red comprenderlos para promover el empleo de medios pacíficos y constructivos de cara a lograr que los actores del desarrollo en la región, puedan llegar a obtener resultados sostenibles que les sean mutuamente beneficiosos respetando los aspectos que los diferencian, proyectando la gestión como un proceso que construye opciones para que las personas puedan satisfacer sinérgicamente sus necesidades e intereses, de forma individual y colectiva.

Palabras clave: Conflictos, desarrollo a escala humana, derechos humanos, objetivos de desarrollo sostenible, metodología de diálogo social y gestión de conflictos, red estratégica del semiárido brasileño.

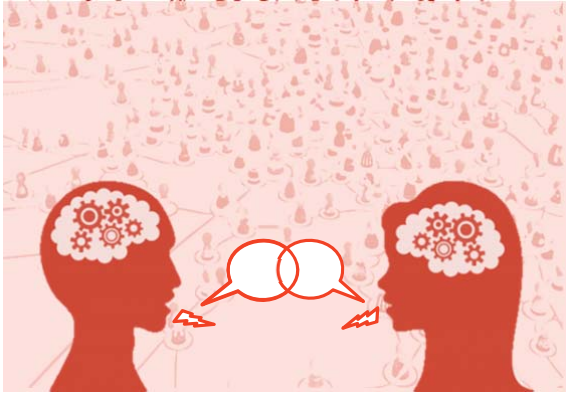
The best development process is the one that allows enhancing high quality people lives, which implies suitable satisfaction of fundamental human needs ensuring necessary environment in order to develop its potentials. Nonetheless, the differences, incompatibilities and oppositions of that process tends to generate stress situations that cause the conflicts.

Thus, this work intends to build a frame of analysis helping on its effective conflict management at human scale.

Mainstreaming three approaches: intercultural, sustainability and based on human rights, identifying the elements to strength the application of social-dialogue and conflict management's methodology of IABS –Brazilian Institute for Sustainable Development– during its initiatives anticipates the Strategic Network of the Semiarid Region of Brazil.

Concerning conflict situations, the proposal for this network is to well-understand them to promote the use of peaceful and constructive ways, faced for the regional developers in order to obtain sustainable results favorable to both sides, respecting differential aspects and outreaching the management as a process that build options to satisfy synergistically needs and interests for individuals and collectivities.

Keyword: Conflicts, development at human scale, human rights, objectives for sustainable development, social-dialogue and conflict management methodology, strategic network of the semiarid region of Brazil.



CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. OBJETIVOS Y NO OBJETIVO	11
1.2. METODOLOGÍA DEL TFM	11
1.2.1. <i>Componente 1. Referencia temática</i>	12
1.2.2. <i>Componente 2. Análisis relacional</i>	12
1.2.3. <i>Componente 3. Análisis propositivo</i>	15
1.2.4. <i>Nota sobre la metodología</i>	16
2. CONFLICTOS Y SU GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO.....	18
2.1. LOS CONFLICTOS Y EL DESARROLLO A ESCALA HUMANA	18
2.1.1. <i>Las necesidades humanas fundamentales</i>	20
2.1.2. <i>Sobre los satisfactores y bienes económicos</i>	22
2.1.3. <i>Cuestiones iniciales</i>	24
2.1.4. <i>Implicaciones de la afectación</i>	24
2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS	25
2.2.1. <i>Según las causas</i>	25
2.2.2. <i>Según la dimensionalidad</i>	27
2.2.3. <i>Según la forma</i>	27
2.3. LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	28
2.3.1. <i>Evolución del conflicto</i>	30
2.3.2. <i>Las relaciones de los involucrados</i>	33
3. UNA METODOLOGÍA A ESCALA HUMANA	37
3.1. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PROPUESTA	38
3.2. CONSIDERACIONES PARA EL USO DE LA HERRAMIENTA	39
3.2.1. <i>Caracterización cultural</i>	40
3.2.2. <i>Caracterización social</i>	41

3.2.3.	<i>Espacios y ámbitos</i>	46
3.2.4.	<i>Los tiempos</i>	48
3.3.	HACIA LA BUENA GOBERNANZA Y SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN	49
3.3.1.	<i>Construyendo relaciones efectivas</i>	50
3.3.2.	<i>De los indicadores de seguimiento del proceso</i>	51
4.	LA GESTIÓN EN LA RED ESTRATEGICA DEL SEMIARIDO	55
4.1.	EL DESARROLLO EN EL SEMIÁRIDO BRASILEÑO	55
4.2.	LA RED ESTRATÉGICA DEL SEMIÁRIDO - RES	57
4.3.	OBJETIVOS PROPUESTOS A LA RES	61
4.4.	ASPECTOS A GESTIONAR PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RES	64
	CONCLUSIONES	66
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	69
	ANEXOS	72

Lista de anexos

	Pág.
Anexo I. Principios de los Derechos Humanos	73
Anexo II. Procedimiento de resolución de conflictos establecido por el IABS	75
Anexo III. Herramientas utilizadas para el análisis y gestión del conflicto socio ambiental	76
Anexo IV. Ejemplo de una matriz de satisfactores destructivos.	79
Anexo V. Ejemplo de una matriz de satisfactores constructivos	81
Anexo VI. Ventajas y desventajas de los roles en un conflicto	84
Anexo VII. Ética práctica, principios rectores	85
Anexo VIII. Estados del semiárido en cifras.....	86

Lista de figuras

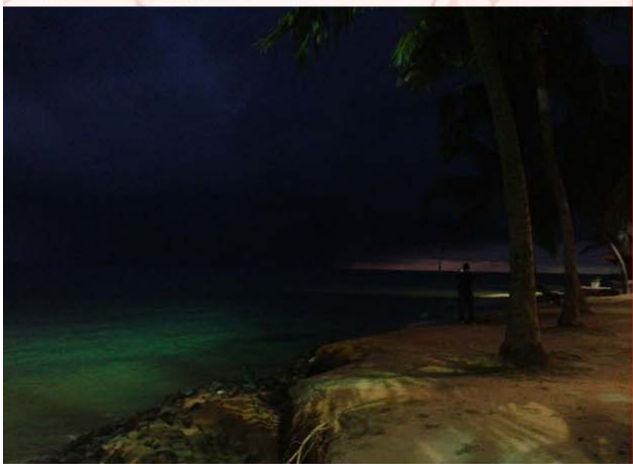
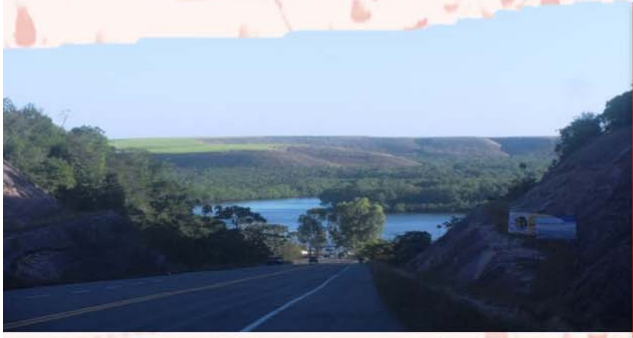
Figura 1. Componentes de la metodología del TFM	11
Figura 2. Actividades de las prácticas profesionales.	13
Figura 3. Actores/instituciones asociados a las actividades desarrolladas en las prácticas	14
Figura 4. Clasificación de las necesidades humanas fundamentales.	20
Figura 5. Aspectos diferenciales en la satisfacción de necesidades.....	23
Figura 6. Nivel de los conflictos.....	26
Figura 7. Niveles de conflictividad.....	30
Figura 8. Evolución del conflicto	30
Figura 9. Posiciones según la expresión de los actores.....	42
Figura 10. El rol del representante.....	44
Figura 11. Éticas de las relaciones.....	51
Figura 12. Aspectos de análisis para la gestión de conflictos.....	52
Figura 13. Ayuda oficial neta para el desarrollo recibida.....	55
Figura 14. Áreas afectadas por la desertificación en el semiárido brasileño	56
Figura 15. Objetivos de la RES.	58
Figura 16. El IABS como el centralizador del proceso.	59
Figura 17. Instituciones que conforman la RES.	60

Lista de tablas

Tabla 1. Niveles de evolución del conflicto.	33
Tabla 2. Breve descripción de las etapas de la metodología del IABS	38
Tabla 3. Matriz de necesidades y satisfactores.....	39
Tabla 4. Relación entre la necesidad de “Estar” (en el espacio) y la metodología del IABS	47
Tabla 5. Relación entre la necesidad de “Estar” (en el tiempo) y la metodología del IABS.....	48
Tabla 6. Áreas geográficas y temáticas de interés de la RES.....	58
Tabla 7. Matriz de necesidades y satisfactores a partir de los DDHH	62
Tabla 8. Matriz de necesidades y satisfactores a partir de los ODS propuestos.....	63

ABREVIATURAS Y ACRONIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AOD	Ayuda Oficial para el Desarrollo
DCD	Departamento de Combate a la Desertificación
FMPEIR	Fuerzas Motrices - Presión - Estado - Impacto - Respuesta
IABS	Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INSA	Instituto Nacional del Semiárido
itdUPM	Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano
MMA	Ministerio de Medio Ambiente
MTDHC	Máster en Tecnología para el Desarrollo Humano y la Cooperación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PCT	Proyecto de Cooperación Técnica
RES	Red Estratégica del Semiárido
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a micro y pequeñas Empresas
SEDRS	Secretaría de Extractivismo y Desarrollo Rural Sustentable
TFM	Trabajo de Fin de Máster
UFCA	Universidad Federal de Carirí
UnB	Universidad de Brasilia
UPM	Universidad Politécnica de Madrid
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNCCD	Convención de las Naciones Unidas de Combate a la Desertificación



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Objetivos y no objetivo

Metodología del TFM

Componente 1. Referencia temática

Componente 2. Análisis relacional

Componente 3. Análisis propositivo

Nota sobre la metodología



INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster concluye el proceso formativo del Programa del Máster en Tecnología para el Desarrollo Humano y la Cooperación de la Universidad Politécnica de Madrid y la práctica profesional realizada con el Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad – IABS.

Aborda principalmente el tema de conflictos, los cuales en la historia universal y cotidiana, han estado presentes como una situación social, dentro de realidades que han significado la aplicación de un grado “necesario” de violencia, utilizada por una determinada parte para vencer y doblegar los intereses de los otros.

Los conflictos, además de que suponen un grave obstáculo en los esfuerzos por conseguir cualquiera de los objetivos de desarrollo humano, también tienen la capacidad de reflejar aspectos generalmente ocultos y de necesaria consideración en la construcción de un desarrollo sostenible. Son, además, una fuerza dinamizadora y de cambio social que lleva a considerar la diversidad de necesidades y propuestas de satisfactores entre las partes.

Por ello, el trabajo NO pretende evitar que los conflictos se manifiesten, por el contrario, alienta a que sean gestionados por la vía pacífica/constructiva y a través de él, se realice un efectivo proceso de transformación de la situación para lograr que las partes puedan llegar a obtener resultados sostenibles que les sean mutuamente beneficiosos respetando los aspectos que las diferencian.

Dentro de los ODS propuestos, se alinea con el objetivo No. 16, el de “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, (...) y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles”. Institucionalmente, se enmarca en el núcleo de trabajo *Diálogo Social y Gestión de Conflictos* del IABS, siguiendo la implementación de 3 componentes para el fortalecimiento de la metodología de gestión de conflictos adoptada por el IABS y su posible implementación por la Red Estratégica del Semiárido brasileño - RES.

La primera parte destaca características de la gestión de conflictos, tras una revisión de aspectos y consideraciones útiles para su comprensión, resaltando las cualidades o características desde el enfoque del desarrollo a escala humana, una propuesta de clasificación y el acento en la necesidad de valorar e incorporar las diferencias y promover relaciones efectivas.

Posteriormente, se aporta un conjunto de elementos de análisis -que incorporan también el enfoque de derechos humanos- para la aplicación de la metodología de *Diálogo Social y Gestión de Conflictos* del IABS así como posibles indicadores de seguimiento sobre la sostenibilidad del proceso de gestión.

Por último, se describe la Red Estratégica del Semiárido y su contexto, proponiendo una serie de objetivos de la gestión, así como algunos aspectos claves a ser considerados para el manejo de conflictos que puedan surgir en los procesos de desarrollo que adelantan para la región brasileña.

1.1. Objetivos y no objetivo

El presente trabajo tiene la finalidad de integrar elementos de enfoques que abordan el Desarrollo Humano y que fortalecen la metodología de gestión de conflictos adoptada por el núcleo de *diálogo social y gestión de conflictos del IABS* y su aplicación en las iniciativas de la Red Estratégica del Semiárido – RES. Para alcanzarlo se propone los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Realizar un abordaje conceptual al tema de conflictos desde el desarrollo, considerando las diferencias y la insatisfacción de las necesidades humanas fundamentales como las principales causas.
- 2.- Relacionar un conjunto de elementos y herramienta de análisis a escala humana como aporte para el fortalecimiento de la metodología de gestión de conflictos construida por el IABS y la mejora de la efectividad de sus resultados.
- 3.- Proponer aspectos claves que puedan ser aplicados por la RES en las situaciones de conflicto que puedan surgir en el proceso de gestión que adelantan para el desarrollo humano y sostenible del semiárido brasileño.

No es objetivo de este documento, excluir otras formas, enfoques y avances en el ámbito de la gestión de conflictos para el Desarrollo Humano, tampoco, se pretende describir las mejores formas de evitarlos o evadirlos, “sino abrir –siempre abrir– espacios de reflexión y de sensibilización que expandan la conciencia crítica ante lo que vivimos y promuevan la sensación de urgencia por nuevos caminos de acción”, adoptando la expresión de Max-Neef (1993).

1.2. Metodología del TFM

El trabajo se constituye de tres componentes: temático, relacional y propositivo, como se muestra en la Figura 1.

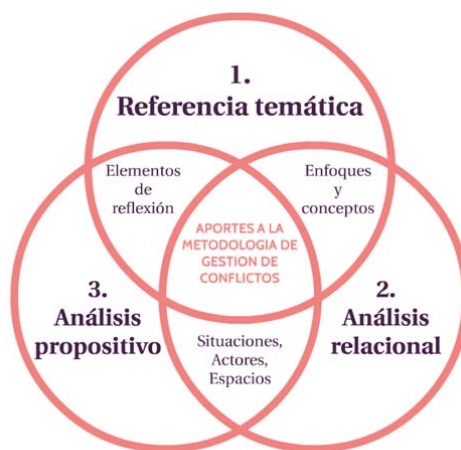


Figura 1. Componentes de la metodología del TFM. Elaboración propia

1.2.1. Componente 1. Referencia temática

El primer componente se planteó para realizar una **aproximación conceptual y caracterización** del tema de análisis a ser abordado, comprendió la búsqueda de un conjunto de referencias bibliográficas en relación a la temática de conflictos y desarrollo humano, a su vez, la creación de una base documental de publicaciones y experiencias sobre Diálogo Social y Gestión de Conflictos Socio-ambientales en América Latina. Entre las principales referencias¹ consideradas se encuentran materiales relativos a las siguientes líneas temáticas:

- Desarrollo a escala humana²;
- Enfoque basado en derechos humanos;
- Metodologías de diálogo social y gestión de conflictos del IABS.

1.2.2. Componente 2. Análisis relacional

El segundo componente se centró en la relación entre las referencias temáticas seleccionadas con los aspectos observados y explorados en situaciones de tensión por la insatisfacción de necesidades de los actores con los que se interactuó durante la participación en las actividades adelantadas por la RES, empleando la herramienta de análisis a escala humana para la definición de elementos comunes así como aspectos diferenciales a ser gestionados.

Las actividades de las prácticas

Las prácticas profesionales del Máster fueron realizadas en el Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad – IABS. El IABS fué fundado en el 2003 como una asociación privada sin ánimo de lucro, cualificada por el Ministerio de Justicia como una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público – OSCIP. Institucionalmente sigue el objetivo social y ambiental de *contribuir para el bienestar social, el desarrollo sostenible y la reducción de las desigualdades sociales a nivel internacional, nacional, regional y local*, generando y accionando propuestas que abordan las pobrezas, la falta de ciudadanía, la exclusión social – en todas sus facetas-, entre otros aspectos que agudizan la desigualdad social y que afecta parte de la población brasileña.

El apoyo profesional inicialmente fue proyectado dentro del núcleo de trabajo *Diálogo Social y Gestión de Conflictos*, aunque por la variedad de actividades desempeñadas, terminó encuadrándose en el núcleo *Cooperación y fortalecimiento institucional*.

El núcleo de ***Diálogo Social y Gestión de Conflictos***, sigue el propósito de crear ambientes propicios para el desarrollo sostenible por medio de procesos de interacción social y diálogo, con la creencia de que *el camino para el Desarrollo comienza a partir del diálogo efectivo entre los actores sociales que hacen parte del proceso de desarrollo*, en especial, la creación de oportunidades para el desarrollo local.

El núcleo de ***Cooperación y Fortalecimiento Institucional***, transversal a los otros núcleos institucionales, promueve la recepción y gestión técnico-administrativa de fondos de cooperación

¹ La lista completa de las referencias contempladas consta en la pág. 68 a 70.

² Esta propuesta es producto de una reflexión colectiva de profesionales de varios países en torno a problemas de desarrollo y crecimiento. Si bien este enfoque no es “la” respuesta sobre el tema del desarrollo ni se adopta aquí una postura de adhesión incondicional al mismo, sí se trata de una sistematización importante y un aporte valioso, ya que para muchos logra ahora sí, efectivamente romper, con el núcleo duro economicista de la teoría del desarrollo.

internacional, generando alianzas institucionales nacionales e internacionales para ejecutar proyectos sociales en el país y con la visión de que estos sean considerados como ejemplo de desarrollo local en países aliados.

Las actividades desempeñadas entre estos dos núcleos como se ilustran en la figura 2, se realizaron bajo dos contextos geográficos y culturales desde las sedes del IABS en Brasilia y Maceió, siguiendo la implementación de las estrategias en red del instituto con sus aliados internacionales -entre ellos, el itdUPM-, nacionales y locales para la gestión y ejecución de proyectos sociales en diferentes escalas y espacios geográficos.

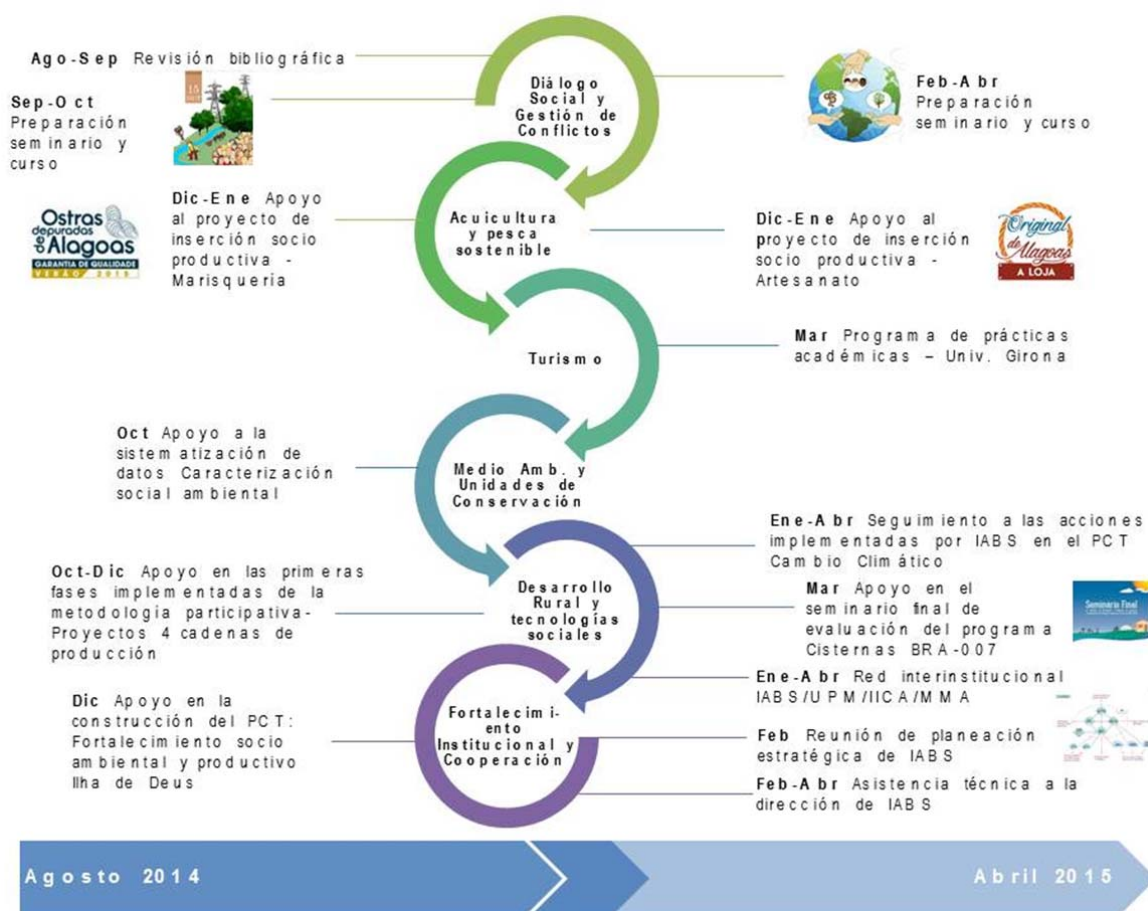


Figura 2. Actividades de las prácticas profesionales y TFM. Elaboración propia

Esta experiencia llevó a la comprensión de la importancia de las relaciones sociales en los conflictos, valorando las lecciones aprendidas, metodologías, buenas prácticas y caminos trazados en dirección a los objetivos sociales y ambientales que orientaron las actividades.

De Octubre/14 a Abril/15- participación en proyectos implementados por el IABS en Brasil, permitiendo realizar acciones de sistematización del conocimiento generado de las actividades y el ejercicio de asociar el contexto y realidad institucional con la referencia teórica de base.

De Mayo a Junio/15- se realizó un análisis e interpretación de las lecciones aprendidas, metodologías, buenas prácticas y caminos trazados durante la experiencia obtenida con la práctica profesional del máster, concebido también como una estrategia de aprendizaje, y a la vez, una oportunidad de practicar y poner en marcha herramientas para la gestión de conflictos como factor clave en los procesos de desarrollo.

La puesta en práctica de roles para la gestión pacífica de conflictos hizo parte de las actividades en el IABS, permitiendo generar un cúmulo de experiencias en el ámbito organizativo, de gestión e implementación de proyectos de cooperación técnica que motivaron los análisis y estrategias a ser consideradas y que se detallan más adelante.

Otro aspecto fundamental para el análisis social de los conflictos, fueron las relaciones personales e institucionales mantenidas con los actores que se señalan en la figura 3³, entre las actividades desempeñadas con ellos se encuentran:

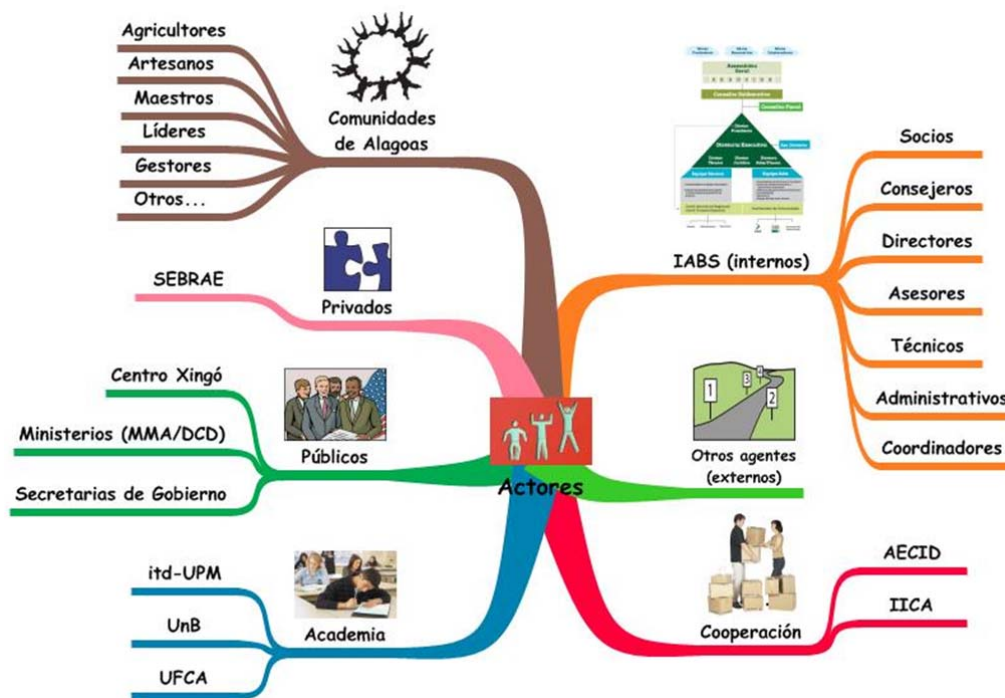


Figura 3. Actores/instituciones asociados a las actividades desarrolladas en las prácticas.
Elaboración propia

³ Corresponde al conjunto de actores con los que principalmente se establecieron contactos y relaciones durante la realización de las prácticas profesionales en el IABS acompañando la gestión institucional para la puesta en marcha de proyectos de desarrollo con foco en el semiárido brasileño.

Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid- itdUPM, apoyando las actividades derivadas de la red estratégica del semiárido brasileño y la construcción del programa de prácticas de los estudiantes de maestría en IABS.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, apoyando la gestión, construcción y seguimiento a la implementación de los proyectos: Seminario Internacional y Curso de Diálogo Social y Gestión de Conflictos Socio-ambientales, PCT para el fortalecimiento socio ambiental y productivo de la comunidad Ilha de Deus – Recife/Pernambuco, PCT Cambio Climático BRA/IICA/14/001, además de las actividades derivadas de la red estratégica del semiárido brasileño.

Departamento de Combate a la Desertificación de la Secretaría de Extractivismo y Desarrollo Rural Sustentable del Ministerio de Medio Ambiente, apoyando la gestión, construcción y seguimiento a la implementación de los proyectos: Seminario Final de Evaluación de Resultados e Integración de Socios y Beneficiarios del Programa de Cooperación Cisternas BRA 007-B, PCT Cambio Climático BRA/IICA/14/001, además de las actividades derivadas de la red estratégica del semiárido brasileño.

Centro de Desarrollo Sostenible de la Universidad de Brasilia – CDS UnB, apoyando la gestión del Seminario Internacional y curso de Diálogo Social y Gestión de Conflictos Socio Ambientales y seguimiento a la publicación de la revista Sustentabilidad en Debate, como uno de los objetivos del PCT BRA/IICA/14/001.

Instituto de Estudios del Semiárido de la Universidad Federal de Cariri, se realizaron actividades relacionadas con la red del semiárido brasileño, la preparación del II seminario y curso internacional de convivencia con el semiárido y apoyo al planteamiento e información para el Project Based Learning - PBL de la V edición del Máster MTDHC.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID – Uruguay, participando en algunas actividades de gestión y diálogo.

Facultad de Turismo de la Universidad de Girona, a través del Programa de Prácticas para alumnos del Master Universitario en Dirección y Planificación del Turismo que realizan sus prácticas profesionales en el estado de Alagoas.

Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – SEBRAE Alagoas, apoyando en actividades para la elaboración de 4 planos de acción de las cadenas productivas de la pecuaria lechera, ovinocaprino, apicultura y fruticultura en Alagoas, así como a los proyectos de inserción socio productiva en Alagoas: tienda de artesanías *Original de Alagoas*, marisquería *Original de Alagoas*.

1.2.3. Componente 3. Análisis propositivo

Por último, a partir de la relación entre los componentes anteriores, se planteó un conjunto de elementos y aspectos como **aporte** a la metodología de *Diálogo Social y Gestión de Conflictos* del IABS, así como también, puntos de **reflexión** para las actuaciones de la RES, de manera que se comprendieran la importancia de la gestión de conflictos en la dinámica de los procesos de desarrollo humano.

Este análisis, orientado por una serie de preguntas, que –ya sea por opciones éticas, racionales o intuitivas– conducen a formular, plantear y reflexionar sobre las actitudes y acciones que se lleven a cabo para mejorar la calidad de vida de las personas, cuestionando:

- ¿Cómo puede un conflicto limitar el proceso de desarrollo humano?
- ¿De qué forma los derechos humanos contribuyen a un mejor manejo del conflicto?
- ¿Cómo puede establecerse que un determinado medio (tecnología,...) satisface en las necesidades básicas fundamentales de una población?
- ¿Qué determina que la calidad de vida de las personas sea mejorada con la gestión del conflicto?
- ¿La realidad de quién se expresa en la resolución de un conflicto?

Este componente tiene una doble virtud. En primer lugar, permite hacer operativa, a nivel institucional, una estrategia de desarrollo orientada hacia la satisfacción de las necesidades humanas. En segundo término, por sus propias características, resulta generador de conciencia crítica y de efectos sinérgicos, brindando una herramienta que puede expresarse en cualquiera de los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales en los que se encuentran inmersos los procesos gestionados, capaz de conjugar intereses públicos como institucionales.

1.2.4. Nota sobre la metodología

Es claro que, un ejercicio más profundo de los análisis mencionados implica inevitablemente, características transdisciplinarias, dada la complejidad que asumen los conflictos vistos desde el ámbito global en los procesos de desarrollo. Considerando las limitaciones de este trabajo y la experiencia de las prácticas (enfocadas a la gestión institucional), no obstante, se intenta realizar una pequeña aproximación. Desde el inicio del ejercicio, se planteó para cada situación el esfuerzo por **comprender** más allá que describir y explicar situaciones concretas, para hacer frente a los conflictos que pueden resultar perjudiciales para las actuaciones de la RES.



CAPITULO II

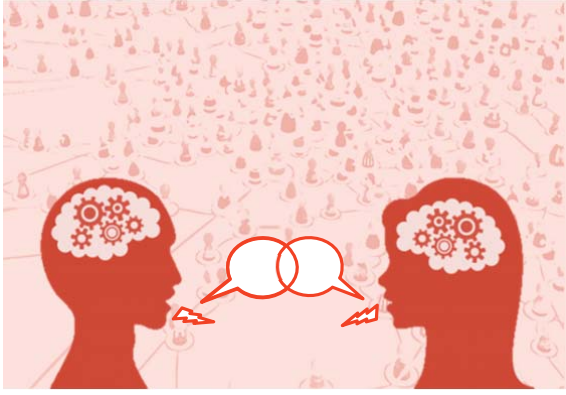
CONFLICTOS Y SU GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO

Los conflictos y el desarrollo a
escala humana

Clasificación de los conflictos

La gestión de conflictos





CONFLICTOS Y SU GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO

*“El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.
Este es el postulado básico del Desarrollo a Escala Humana...”*
(MaxNeef, 1993)

Describir las características de los conflictos y su implicación para el desarrollo humano, en unas pocas líneas resulta imposible, pero a efectos de este trabajo creo necesario remarcar varias ideas que serán importantes a la hora de aproximarnos a aspectos clave a ser considerados en las estrategias de la RES para una efectiva gestión de conflictos.

2.1. Los conflictos y el desarrollo a escala humana

De acuerdo a Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (1994), autores del enfoque del **Desarrollo a Escala Humana**, el mejor proceso de desarrollo es el que permite elevar más la calidad de vida de las personas, el “crecimiento cualitativo de las personas”, y no el “crecimiento cuantitativo de los objetos”, teniendo en cuenta que la calidad de vida de las personas dependerá de las posibilidades que éstas tengan de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.

En términos muy generales, cuando las personas ven limitadas las posibilidades de satisfacer sus necesidades o tienen que elegir entre las opciones que responden a una necesidad común, experimentan una clara tensión que puede derivarse en una situación de discordia. Un conflicto podrá ser negativo, -una fuente de desintegración social-; o por el contrario, un factor positivo de socialización en el nivel colectivo – asumido como un hecho normal en la sociedad- que contribuye a la transformación social y definición del grado de bienestar. En este sentido:

Un conflicto puede ser definido como un agente de cambio social, que busca satisfacer los intereses de los involucrados o los objetivos considerados incompatibles, además que, puede transformar las relaciones humanas, incentivar una cooperación mutuamente benéfica, e indicar la necesidad de reglas, normas, leyes e instituciones o de revisión de las mismas (Assad, Litre, & Pinheiro, 2009).

Además de revelar diferencias, estimular el auto reconocimiento, establecer y revisar normas y padrones, resulta ser un factor de evaluación social que al ser administrado y considerado como parte de la dinámica natural humana, permite evaluar capacidades y posibilidades que coadyudan en

la gestión de procesos y resultados para el Desarrollo. Según la Fundación Futuro Latinoamericano⁴, los conflictos también son:

Un proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de oposición y controversia entre grupos de interés que resulta de sus incompatibilidades, reales o percibidas, en torno al control, uso y/o acceso”, ya sea, a elementos materiales o simbólicos, al ambiente y sus recursos o a cualquier medio o forma que permita la satisfacción de una necesidad de interés (FFLA, 2013).

Es de resaltar que, un conflicto no necesariamente es un problema, tiene un abordaje diferente, pero sí se vuelve problema social y de desarrollo cuando su manejo es inadecuado. Frente a un problema se aplican mecanismos de solución o remediación, mientras que los conflictos requieren de procesos de diálogo, mediación o negociación entre diferentes perspectivas y diferencias culturales así como del análisis de situaciones, relaciones, temporalidad y escalaridades, considerando que tienen las siguientes características (Guerrero, 1999):

Vida propia: al ser producido y conducido por individuos vivos, adquiere sus propias dinámicas de cambio en el tiempo;

Normal: está presente en la cotidianidad y la experiencia del hombre y las sociedades, en toda relación individual o colectiva;

Integral y complejo: necesita del análisis desde diferentes perspectivas y observaciones de modo que puedan ser puestas de forma conjunta y relacional;

Escarlar: involucra diferentes ámbitos, espacios y tiempos;

Relacional: interactúan una o más partes e implica la percepción de cada parte sobre sí misma, su participación en la sociedad y su convivencia con el entorno;

Influido: implica fuerzas y energías, tienen implícito un problema de poder, no surgen por generación espontánea, tiene sus causas y sus efectos.

Manejable: no se ubica como un problema principal a solucionar, sino más bien el cómo éste puede ser manejado en una situación;

Medible: siempre será observable empíricamente y por lo tanto es posible medir su intensidad, costo, manifestaciones e interacciones múltiples que provoca, entre otras;

Convergente: en el funciona el principio de “causalidad múltiple”, reúne expresiones de tensiones internas y externas de por lo menos dos partes analíticamente distintas;

Trascendente: capaz de ser una fuente de oportunidades inmensas de compatibilización de vías y formas que pueden responder tanto a las necesidades de la persona como del grupo de involucrados;

⁴ La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) es una organización privada sin fines de lucro constituida en 1994 después de la histórica Cumbre de la Tierra. Su misión es trabajar hacia el desarrollo sostenible en América Latina a través del diálogo constructivo y la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la participación ciudadana y mejora de las capacidades políticas e institucionales.

Comunicativo: expresa necesidades e intereses insatisfechos;

Diverso y diferente: cada uno tiene su propia particularidad, está sujeto a identidades individuales así como a contextos de orden social, económico, político, étnico, religioso,...

Dinámico: no puede existir sin acción, tanto las condiciones, como las situaciones de los actores, se hallan en constante cambio, constituyen inestabilidad, desorden y redefiniciones, no implica ruptura o cese de la interacción social;

Condicionante: a la escasez, el deterioro o la privación como mínimo.

Dado que los fenómenos de conflicto involucran afectaciones al alcance de los objetivos comunes, es necesario su reconocimiento en los procesos de desarrollo y la incorporación de su gestión en las estrategias institucionales, aportando una visión muy clara sobre la importancia que tienen las relaciones entre las personas y sus dificultades al actuar en los espacios y ámbitos civiles, económicos, sociales y políticos.

Para comprender un conflicto, antes se debe establecer a qué tipo de necesidades se está refiriendo la situación y cuáles son las características de los satisfactores, para ello, se adapta las definiciones del enfoque mencionado, el cual establece un conjunto de necesidades fijas para todas las culturas y en todos los períodos históricos. Resalta que lo dinámico en el tiempo y en las culturas, no son las necesidades, sino la manera o los medios utilizados para satisfacerlas.

2.1.1. Las necesidades humanas fundamentales

Estas pueden comprenderse como carencias y potencialidades humanas individuales y colectivas, refiriéndose a la sensación de «falta de algo» o al *interés* que puede generar en las personas para comprometerse, motivarse y movilizarse, siendo finitas, pocas y clasificables. Las necesidades son clasificadas según categorías existenciales de *ser*, *tener*, *hacer* y *estar*, y, según categorías axiológicas de *subsistencia*, *protección*, *afecto*, *entendimiento*, *participación*, *ocio*, *creación*, *identidad* y *libertad* (figura 4).

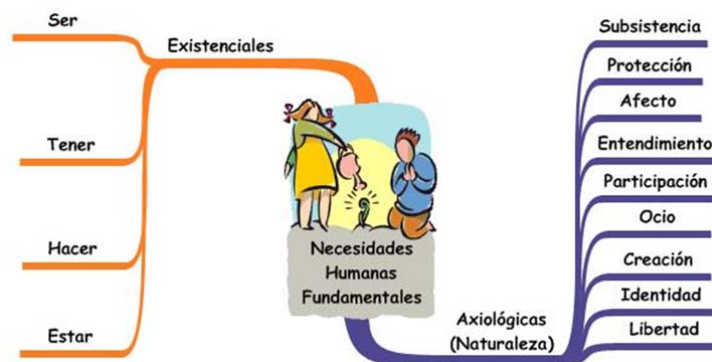


Figura 4. Clasificación de las necesidades humanas fundamentales. Adaptado de MaxNeef (1993).

Esta clasificación para el análisis de conflictos -y que no excluye la existencia de otras-, facilita la identificación de las necesidades insatisfechas, las cuales pueden variar entre los actores involucrados de acuerdo al grado de afectación y evolución del conflicto presente en cualquier actividad humana o social.

Sobre la taxonomía

Es considerada como una herramienta provisoria, abierta y sujeta a cambios en la medida en que surjan nuevas razones o evidencias para facilitar la comprensión pluridimensional de los conflictos a escala humana dependiendo de los propósitos que se persigan. Se caracteriza por:

Es **comprensible**: las necesidades enumeradas son fácilmente reconocibles e identificadas como propias.

Combina amplitud con especificidad: las necesidades son claramente enunciables y capaces de crear en su conjunto un universo suficientemente amplio para que cualquier necesidad fundamental vivida pueda remitirse a él.

Es **Operativa**: hace posible el análisis de la relación entre necesidades y formas en que ellas se satisfacen.

Es **Potencialmente crítica**: permite determinar las necesidades para las cuales no existen satisfactores deseables o satisfactores que destruyen o inhiben la realización de necesidades y,

Potencialmente propositiva: en la medida en que sea crítica y capaz de detectar insuficiencias en la relación entre satisfactores disponibles y necesidades vividas, sirve de resorte para pensar un orden alternativo capaz de generar y fomentar satisfactores que combinen la satisfacción de las necesidades de todas las personas -y de toda la persona-.

Sus principios

El desarrollo a escala humana y los derechos humanos se refuerzan mutuamente, comparten rasgos propios y específicos esenciales del ser humano, y por lo tanto, los mismos principios para las necesidades humanas fundamentales (Anexo I), ya que estas también son:

Inalienables: propias de todos los seres humanos, ya sea a nivel individual, grupal o en relación al medio ambiente.

No regresivas: no se puede reducir el contenido o garantías mínimas para satisfacer una necesidad fundamental, salvo calificadas excepciones, se correría el riesgo de agravar otras necesidades.

Progresivas: el carácter sinérgico de un satisfactor implica el aumento y avance de la satisfacción de otras necesidades e intereses.

Indivisibles: estimulan y contribuyen directa e indirectamente a otras necesidades, requiriendo la satisfacción simultánea.

Interdependientes: la realización de una necesidad o interés a nivel individual o grupal es indispensable para la satisfacción de las demás necesidades.

Obligatorias: por la obligatoriedad del cumplimiento de los Derechos Humanos, las necesidades fundamentales deben ser reconocidas, comprendidas y satisfechas.

Diferenciales: las necesidades y satisfactores están condicionados a la identidad cultural, condiciones biológicas y contexto de cada ser humano y sociedad.

La satisfacción de las necesidades pueden ser analizadas a partir del contenido básico y contenido básico mínimo de los Derechos Humanos establecidos a través de los indicadores de desarrollo que miden la efectividad de los medios y formas que garantizan su realización.

2.1.2. Sobre los satisfactores y bienes económicos

Un satisfactor es el modo por el cual se expresa una necesidad o interés con carácter individual y colectivo, variando a lo largo de la historia (MaxNeef, 1993).

De acuerdo con MaxNeef (1993), no existe correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede tener efectos distintos en diversos contextos dependiendo no sólo del propio contexto, sino también de la materialización y de la eficiencia del mismo, igualmente, contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha.

En un conflicto, esta correspondencia puede variar según el tiempo, lugar, circunstancias e identidad de cada parte, debido a la permanente emergencia de valores culturales en cada contexto, la percepción de cada persona y también, a la dinámica de evolución de la situación (algunos aspectos se ilustran en la figura 5), de forma que, la satisfacción de la necesidad de una de las partes, viene a ser considerada como punto diferencial frente a los satisfactores a ser requeridos y acordados por las otras partes.

La clasificación

Según los mismos autores del enfoque en mención, la dirección desde la que se impulsa un satisfactor determina la eficiencia del mismo frente a las necesidades de la sociedad, pueden ser catalogados en **exógenos** y **endógenos**. De hecho, pueden tener diversas características que abarcan un amplio abanico de posibilidades. Se propone distinguir para fines analíticos al menos cinco tipos, a saber:

- a) violadores o destructores;
- b) pseudo-satisfactores;
- c) satisfactores inhibidores;
- d) satisfactores singulares; y
- e) satisfactores sinérgicos.

La imposición de elementos con la intención de satisfacer una determinada necesidad son catalogados como **Destructores** o **Violadores** por su efecto paradójico, ya que aniquilan la posibilidad de una satisfacción en un plazo mediano, imposibilitan, por sus efectos colaterales, la satisfacción adecuada de otras necesidades y generalmente están acompañados del miedo.

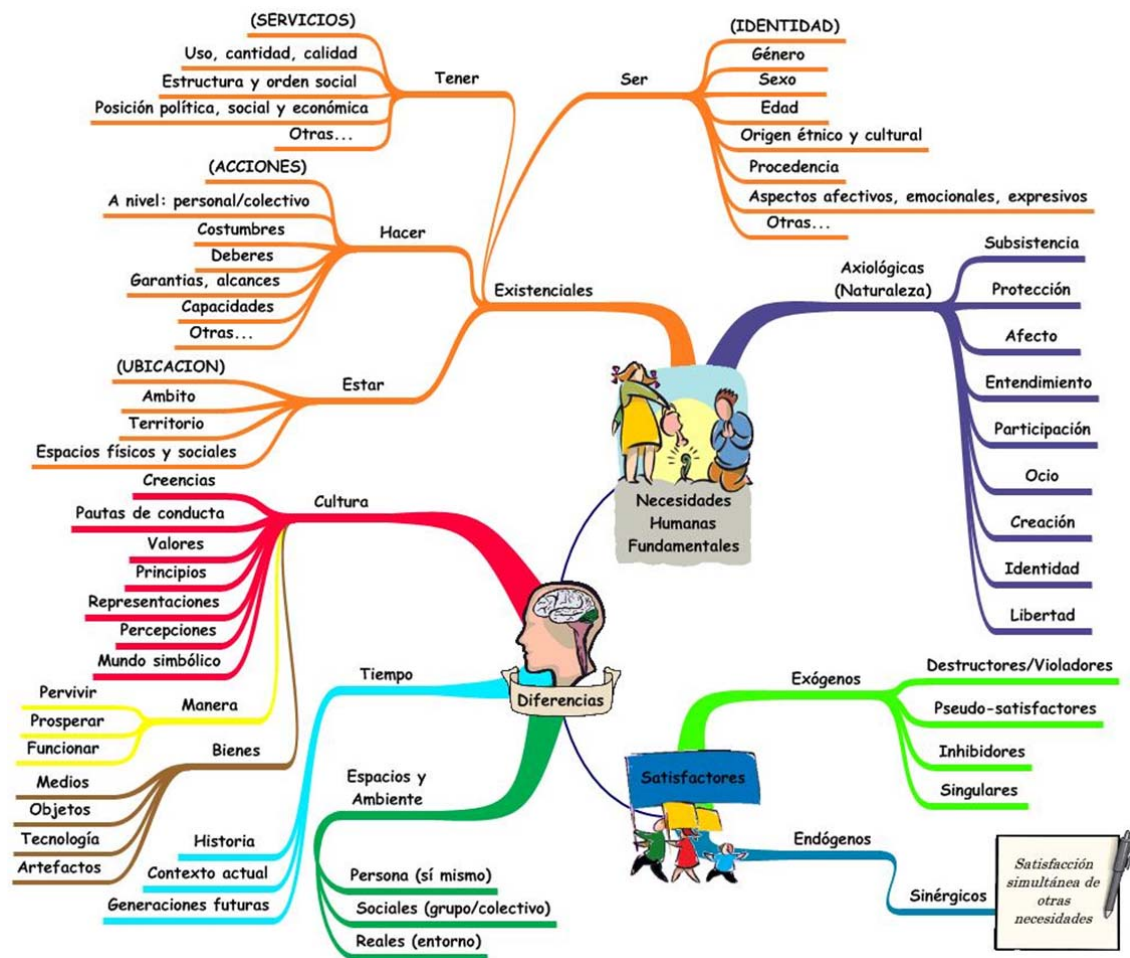


Figura 5. Aspectos diferenciales en la satisfacción de necesidades. Elaboración propia

La falsa sensación de satisfacción le es atribuida a los **Pseudo-satisfactores**, son elementos inducidos, generalmente, a través de medios de persuasión que pueden llegar a aniquilar, en un plazo mediano, la posibilidad de satisfacer la necesidad a que originalmente apuntan.

Los denominados **Inhibidores**, regularmente sobresatisfacen una necesidad, dificultando la posibilidad de satisfacer otras necesidades, pueden estar ligados a hábitos arraigados.

Los **Satisfactores Singulares** en cambio, se caracterizan por centrarse en la satisfacción de una sola necesidad, siendo su principal atributo la institucionalización por parte de Estado como en la organización civil, reflejándose en los planes y programas de desarrollo, cooperación y asistencia.

Por su parte, los **Satisfactores Sinérgicos**⁵, son aquellos que estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades, siendo su principal atributo el de revertir racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción.

Las primeras cuatro categorías son en alto grado exógenas a la sociedad civil, por ser habitualmente impuestos, inducidos, ritualizados o institucionalizados. La última categoría, en cambio, revela el devenir de procesos transformadores, impulsados por la sociedad desde la base, aunque puede darse casos donde pueden ser originados desde procesos exteriores. Antes de seguir con el marco de análisis, conviene diferenciar de los satisfactores la siguiente definición:

Los **Bienes Económicos** son objetos, artefactos, tecnología o medios que resultan de la materialización de los satisfactores, afectando la eficiencia de un satisfactor a lo largo de la historia, ya sea en sentido positivo o negativo, siendo determinante la fuente que los genera, de cómo los genera y de cómo organiza el consumo de los mismos. A través de esta causación recíproca se convierten, a la vez, en parte y en definición de una cultura, y en determinantes de los estilos de desarrollo.

2.1.3. Cuestiones iniciales

No cabe duda que este proceso implica plantear una serie de cuestiones que faciliten la comprensión de cada situación y la efectividad de la metodología con la que se aborde, para iniciar, se propone plantear:

- ¿quién identifica las necesidades en conflicto? ¿y los satisfactores?;
- ¿qué alternativas son aquellas que más probablemente pueden agudizar conflictos?;
- ¿cuáles satisfactores consensuados?, ¿satisfacen las necesidades individuales?;
- ¿las necesidades de quién? ¿la satisfacción de quién?
- ... ¿y las necesidades, intereses y perspectivas de quién quedan afuera?

Un análisis de este tipo, puede revelar cuáles son las incompatibilidades “reales” entre los actores, por muy distintas que sean sus posiciones.

2.1.4. Implicaciones de la afectación

Un conflicto tiene una gama de consecuencias destructivas que afectan la integridad de la persona - tanto de los involucrados como de terceros no interesados- y la estructura social; los hechos - principalmente violentos- e implicaciones que surgen durante su evolución así como los cambios que provoca no son de la misma forma asimilados o producen los mismos resultados en las partes, por ello, no pueden verse sólo desde un punto de vista individual, se deben considerar las diferencias culturales, tanto a nivel individual como colectivo, la diversidad de entornos en el que desarrolla, confronta y gestiona, así como, las implicaciones generadas a lo largo del tiempo, algunas de ellas:

- Desgaste considerable de las partes;
- Propensión a situaciones, ambientes y actitudes destructivas;
- Desconfianza y desvalorización;

⁵ Sinergia significa el comportamiento de un sistema completo, que resulta impredecible a partir del comportamiento de cualquiera de sus partes tomadas aisladamente, connota una forma de *potenciación*, es decir, un proceso en el que la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos tomados aisladamente (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1994).

- Elevados costos sociales, económicos, ambientales,...;
- Alteración de propósitos, espacios y tiempos;
- Entrada de terceros;
- Más conflictos y necesidades;
- Pérdida de identidad e inseguridad;
- Debilitamiento o condicionamiento de las relaciones;
- Deterioro de la salud física y mental de la persona y sociedad;
- Irrespeto, vulneración y/o violación de derechos;
- Disminución de capacidades y opciones;
- Exclusiones y marginación social;
- Inestabilidad política y social, vulnerabilidad económica;
- Homicidios, desaparición forzada, desplazamiento, violaciones sexuales y otros delitos contra la integridad sexual, secuestro, despojo de tierras, minas antipersona y otros métodos de guerra ilícitos, ataques contra la población civil (es el caso de la situación del conflicto armado interno de Colombia);
- Generación de mayores brechas de desigualdad social.

Cuando las personas se plantean la necesidad de comprender mejor de qué tipo de conflicto se está hablando, es muy probable que se planteen también las salidas y las estrategias frente al mismo, así como las herramientas adecuadas, para su conocimiento y manejo. La posibilidad, a través de este trabajo, de plantear una tipología de conflictos asociados básicamente a las causas que los generan, podría ser una fuente de oportunidades para la construcción de nuevos satisfactores que garanticen por lo menos condiciones mínimas y dignas para que las personas puedan optar por disfrutar sus libertades y derechos fundamentales, siendo este el propósito principal del Desarrollo Humano y Sostenible.

2.2. Clasificación de los conflictos

Un aspecto clave para el análisis y el manejo de conflicto, es la necesidad de ubicar al conflicto en el ámbito correspondiente, es decir, caracterizarlo, darle un nombre, ya que esto posibilitará la definición de una estrategia a aplicarse, lo que ayuda a ver hacia dónde se va a llegar. De la serie de factores que pueden dar lugar a los conflictos y los más de 30 tipos identificados por Ortiz (1999) y Guerrero (1999), se cree haber agrupado 3 grandes tipos de conflicto según sus causas, dimensiones o naturaleza espacial y, forma de confrontación.

2.2.1. Según las causas

Como se muestra en la figura 6, un conflicto puede responder a causas estructurales⁶ asociado a los desencuentros que surgen entre los seres humanos ya sea de forma *personal*, *parcial* o en *sociedad*, o a causas coyunturales⁷, cuando se encuentra en el conflicto un espacio de realización, entendido

⁶ Son **estructurales** aquellas causas que obedecen a la forma en la que está configurada la sociedad en la que viven los actores del conflicto (FFLA, 2013).

⁷ Son **coyunturales** aquellas causas que hacen referencia a la forma en que se toman decisiones. Se trata de factores que son sintomáticos de las causas estructurales y que pueden acelerar el contexto de conflictividad y perpetuar conflictos existentes (FFLA, 2013).

éste como satisfacción (*ideología*), pudiendo o no reflejarse en el nivel normativo (*instrumental*) y plasmar su espacio de desencuentro en el nivel *operacional*.

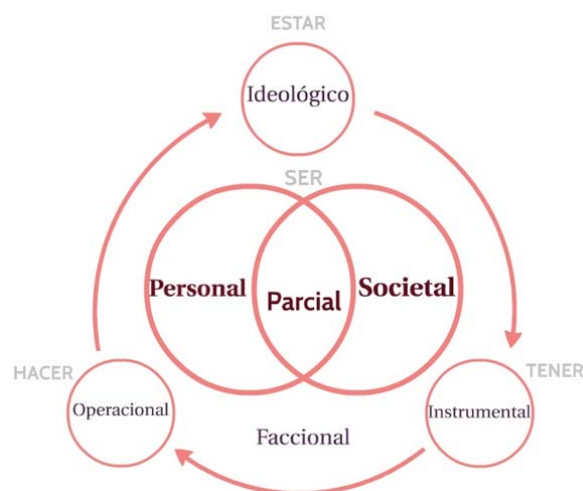


Figura 6. Nivel de los conflictos. Adoptado de Ortiz (1999) y según las necesidades existenciales propuestas por MaxNeef (1993).

Personal, a nivel de lo que piensa, dice o hace el ser humano y su incompatibilidad en una misma situación *en relación consigo mismo, el otro y con la naturaleza*; generalmente asociado a procesos de autodependencia y en relación a la identidad propia, las capacidades, la autoconfianza y la demanda de libertades, así como aspectos subyacentes, ya sean afectivos o emocionales, representaciones, actitudes, percepciones, estereotipos, o sentimientos experimentados.

Societal, dependiendo de la sociedad que se habla (colectivos, comunales, étnicos,...) e involucra formas de organización, estructuras políticas, entre otras.

Parcial, si es parte de un conglomerado societal (individuales o grupales, incluso étnicos), generalmente sujeto a los fines y al espacio de las relaciones individuales y colectivas.

Ideológico, en relación a conceptos, valores, condiciones subjetivas, las cuales varían a lo largo de la historia, de acuerdo a culturas, referentes sociales, estrategias de vida, condiciones económicas, relaciones con el entorno.

Instrumental, hacen alusión a aquellas reglas y normas que responde a una percepción de una situación, siendo formales, no formales, oficiales, institucionales, estatales, tradicionales, etc., y se traducen en instituciones que norman (o intentan hacerlo) el nivel operacional, radicando en el nivel ideológico.

Operacional, relacionado con prácticas de uso, acceso, manejo y/o explotación (que traducen comportamientos y actitudes) relacionadas con el medio ambiente.

También existe un tipo de conflicto que contribuye a la separación social para el cumplimiento de intereses externos, denominando a estos como **Faccionales**, se caracterizan por no responder a una contradicción real profunda ni están institucionalizados por la cultura, es difícil identificar las razones últimas que los provocan, así como a los verdaderos responsables.

2.2.2. Según la dimensionalidad

Se determinan según el espacio de desarrollo, ya sea este económico, político o social, provocados y regulados por la cultura de la persona o grupo social, y el contexto medio ambiental. Esto permite identificar la naturaleza espacial y determinar los sectores afectados. Estos son:

Económico: si son recursos económicos en disputa, o diferencias en la forma en que individuos y colectividades perviven, prosperan y funcionan;

Políticos: son espacios de participación en toma de decisiones, implica las posibilidades de desarrollo y múltiples elementos culturales del tejido social; presiones que alteran el delicado equilibrio de factores como la cooperación, confianza, etnicidad, identidad, comunidad y amistad, agravando las tensiones culturales y el sentimiento de incertidumbre.

Social: si están en juego la capacidad para subsistir, la protección frente a las variables exógenas, la identidad cultural endógena y la conquista de mayores espacios de libertad colectiva.

Cultural: Entendida ésta como una construcción específicamente humana y su percepción sobre el orden del mundo y de las distintas realidades que construye y enfrenta. Abarca en su mayoría los otros tipos de conflictos referidos⁸.

Ambiental: en relación a las presiones sobre el medio ambiente (como el cambio en el uso de la tierra, la extracción de recursos, las emisiones de contaminantes y desechos, y la modificación y el desplazamiento de organismos) que ejercen las fuerzas de la dinámica de la sociedad humana, involucra las conceptualizaciones y valoraciones de la persona sobre la naturaleza.

Puede darse el caso de la combinación de dos o más ámbitos, como por ejemplo los **Socio ambientales**, hacen alusión al deterioro de los recursos naturales e impactos en las personas y familias (Assad, Litre, & Pinheiro, 2009). Condicionan enormemente las posibilidades de desarrollo humano y generan brechas y desequilibrios en relación con los diferentes espacios sociales y naturales.

2.2.3. Según la forma

Según los medios involucrados, estos pueden ser:

⁸ Muchos de los fracasos en la implementación de proyectos tecnológicos o de cooperación técnica, que en lugar de solucionar problemas se vuelven fuentes de conflicto, así como el error en la aplicación de metodologías y técnicas para la resolución de conflictos, tienen que ver con la no consideración de la cultura.

Primarios cara a cara: aquellos en los cuales se enfrentan directamente la mayoría de actores implicados en los mismos, como puede ocurrir en un mitin o en los contactos raciales o étnicos en los que las relaciones conflictivas son directas.

Armado: todos aquellos enfrentamientos en los que están involucradas las armas y su uso.

Institucionales: asociados a las metas, formas, regulaciones y espacios para el mantenimiento del orden social desde lo cultural; sin ellos, la ruptura y separación social sería muy frecuente, cumplen una función estabilizadora.

Diplomático: no recurre a la violencia y busca medios persuasivos para su resolución.

Lealtades: asociado a la cultura de organización de las sociedades. Involucra enfrentamiento de afiliación, de deber, de derecho, de obediencias y principios, fomentando la desunión y los choques que llevan a generar un complejo de grupos.

Secundarios o interpuestos: involucra la representatividad, en él se enfrentan solo los representantes de las partes implicadas, aunque la situación influye y tiene consecuencias en cada parte en conflicto.

El reto, entonces, es abordar estas tensiones y realizar un manejo de los conflictos que sea consciente de las diferencias y distintos significados, dados principalmente por la cultura, que trate de minimizar los impactos negativos y de garantizar el bienestar humano de manera sostenible.

De lo anteriormente anotado, podemos comenzar a concluir que el conflicto es una situación multidimensional y que por lo tanto debe ser estudiada desde una perspectiva integradora, haciéndose necesario establecer una pluralidad y diversidad de niveles de análisis, de estrategias y métodos, que hagan posible su manejo y resolución, que respondan a la propia diversidad y pluralidad de la realidad social y cultural.

2.3. La gestión de conflictos

El conflicto es una construcción social, un producto de los diferentes significados e interpretaciones que las personas involucradas transmiten en las acciones y en los eventos. (Nascimento, 2001)

Ya sea que se den choques y confrontaciones entre intereses divergentes o contradictorios, dificultades en la interacción social, falta de diálogo, escasa participación de la población local en las decisiones públicas o cualquier otro tipo de desacuerdo o diferencias en grupos de personas, los conflictos pueden ser sumamente nocivos para las partes -por ello la necesidad de manejo.

Al ser inherentes al ser humano, todas las culturas han desarrollado disposiciones estructurales para manejarlos de un modo ordenado a fin de evitar consecuencias perturbadoras, y por la existencia de una gran diversidad de formas de organización social, así como del tipo de conflictos que en ellas se produce, existen también diversos métodos y mecanismos empleados para abordar los conflictos (Guerrero, 1999), como por ejemplo, el procedimiento que ha adoptado el IABS por medios jurídicos el cual se describe en cada contrato laboral como una cláusula compromisoria (ver Anexo II), siendo las reglas de juego para cuando se presenten casos de desacuerdo con sus colaboradores.

*Gestión de conflictos a escala humana para el desarrollo:
marco de análisis para la RES*



Como dato, los esfuerzos de actuar ante las situaciones de los conflictos internacionales, nacionales y locales, fueron planteados en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de 1996 y figura en dos de los siete compromisos de la Declaración de Roma (FAO, 2005), tiene además relación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 16, objetivos que las Naciones Unidas están definiendo como parte de la nueva agenda de desarrollo sostenible y que se presentarán en la Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015.

Es así que, la gestión de conflictos para algunos se ha convertido en una verdadera ciencia multidisciplinaria que contribuye a la comprensión de la naturaleza de los mismos, las transformaciones culturales, los cambios y los nuevos valores sociales- que también se construyen a partir de los conflictos que el propio sistema social va generando-, ya que crean otras nuevas formas/medios de realizar las necesidades, y que generalmente suelen no estar considerados en etapas avanzadas del conflicto.

Tiene como objetivo promover el empleo de medios pacíficos y constructivos para lograr que las partes puedan llegar a obtener resultados sostenibles que les sean mutuamente beneficiosos respetando los aspectos que los diferencian (Ortiz, 1999), también, ser un proceso que construye **opciones** para que las personas puedan satisfacer sinérgicamente sus necesidades e intereses, de forma individual y colectiva. Como enfoque se refiere a un conjunto de condiciones sobre el cambio y poder dados en cada contexto de desarrollo, siendo estas (Guerrero, 1999):

- I. Todo conflicto es indispensable para el desarrollo y cambio social;
- II. Es un derecho de los actores, considerando que cada actor tiene perspectivas diferentes pero válidas y legítimas;
- III. *El problema no es el conflicto en sí mismo, sino el cómo llegar a un estado que potencie satisfactores para vivir las necesidades de manera coherente, sana y plena;*
- IV. Cuando las partes llegan a un nivel de mutua agresividad, se hace necesario restablecer la comunicación y relación constructiva entre ellas, de modo que ayude a **una mejor comprensión de los intereses y necesidades de los otros para avanzar hacia las alternativas de satisfacción;**
- V. Reconoce la legitimidad de los diferentes puntos de vista de cada una de las partes sobre lo que se considera mejor para una determinada sociedad.
- VI. Debe ser respetado el derecho -que tienen todos los afectados por un conflicto- de ejercer un rol directo y ampliamente participativo en la *realización de sus necesidades, entendiendo que un satisfactor o conjunto de satisfactores será más sostenible si todos los involucrados se comprometen para que ésta sea posible.*
- VII. Se deberá tomar en consideración los aspectos socioculturales de las partes, procurando tanto potenciar los aspectos positivos, funcionales y efectivos que éstas tienen para el manejo de conflictos como reforzar el poder de las partes más afectadas o vulnerables a la violación de sus derechos fundamentales, en cada situación.
- VIII. Se deberá tomar medidas de atención, asistencia y reparación integral a los afectados del conflicto (como en el proceso de post-conflicto que adelanta Colombia).

En el proceso de gestión de conflictos, generalmente, se busca que las situaciones de tensión y discordia puedan manifestarse pero que no llegue a la etapa de crisis. Esto dependerá de la propia dinámica de evolución del conflicto de acuerdo al contexto, temporalidad y localización, así como de la percepción de quien analice y gestione las distinciones. A continuación, se realizará una breve explicación de cada una de las etapas de la evolución.

2.3.1. Evolución del conflicto

Un conflicto puede pasar por distintos niveles: conflicto latente y manifiesto, en escalada (desarrollo), crisis, transformación, negociación y postconflicto como se muestra en el figura 7, no obstante, no todos los conflictos pasan por los diferentes niveles y muchos conflictos saltan o regresan a niveles anteriores (FFLA, 2013).



Figura 7. Niveles de conflictividad (FFLA, 2013)

En el curso de *Diálogo Social y Gestión de Conflictos Socio ambientales* de la asignatura Redes y Alianzas para el Desarrollo del Máster en Tecnologías para el Desarrollo Humano y la Cooperación de la UPM, el día 4 de noviembre de 2013, el profesor Luis Tadeu Assad destacó las siguientes características (Figura 8):

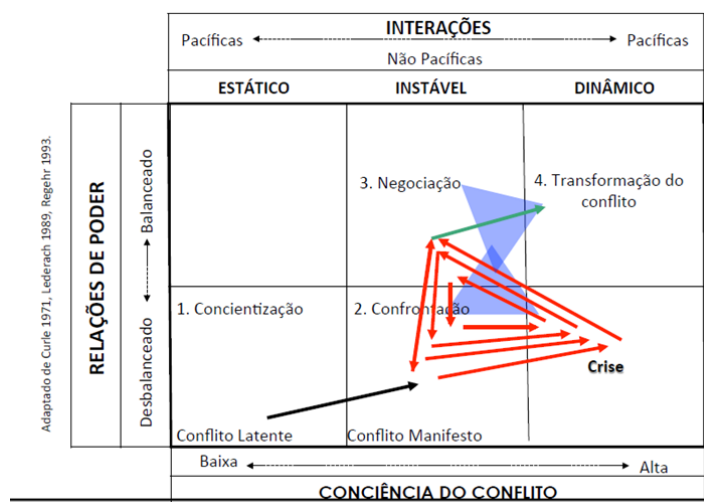


Figura 8. Evolución del conflicto. Assad & Sawyer, 2013.

<i>Nivel</i>	<i>Características</i>
Latencia	Se ubica en un primer momento, en los primeros síntomas que puede percibir una determinada persona o grupo pero que aún no toma plena conciencia del desarrollo de un posible conflicto y por lo tanto no se organiza para actuar.
Manifestación	A medida que se toma conciencia y conocimiento de la situación que genera insatisfacción, y se comienzan a preparar medidas para cambiar las condiciones de perjuicio, en ese momento se dice que el conflicto se vuelve manifiesto. En estos casos, el conflicto se traduce como irreal o expresivo y no se orienta hacia resultados específicos, asocia un bajo grado de concientización y movilización de las personas.
Desarrollo	Al no abrirse canales de diálogo y negociación, es probable que la confrontación continúe y las tensiones aumenten, llevando a que el conflicto se desarrolle. Es en esta etapa donde se evidencia las causas básicas, es decir, la insatisfacción de las necesidades e intereses por las partes o las diferencias entre las partes sobre la misma necesidad. Es en punto donde la gestión asume un gran dinamismo para intentar cambiar la situación y no generar mayores impactos y elevados costos sociales, económicos y ambientales irremediables. Tal actuación, depende de un sinnúmero de variables estructurales y estratégicas, así como emocionales y afectivas.
Agudización (crisis)	En este momento, posiblemente se presentan situaciones de violencia, porque se alcanza el mayor grado de polarización entre las partes de forma muy expresiva. Las consecuencias negativas que conlleva, pueden contribuir a iniciar un cambio en las relaciones de poder y en muchos casos lograr forzar la apertura de espacios de diálogo. No obstante, las salidas del conflicto suelen estar generadas por presiones, lo que no garantiza la sostenibilidad de los resultados en el tiempo, estando susceptibles a incumplimientos, frustración de expectativas y pérdida de confianza, que refuerzan los ciclos de desarrollo de tensiones.
Negociación	A este nivel, se sugiere pensar en el beneficio mutuo, del paradigma del compartir y del principio de abundancia para que sea realmente efectiva la gestión del conflicto. Como tal, consiste en que las partes involucradas puedan llegar a un acuerdo por medio de conversaciones o intercambio de opiniones entre sus representantes, pero para que se produzca un verdadero proceso de negociación, son indispensables ciertas condiciones señaladas por Guerrero (1999): <ul style="list-style-type: none"> • La motivación de negociar, provocada por la existencia, junto a las divergencias que genera el conflicto; • La existencia de un mínimo de intereses comunes o complementarios (por ej. los ODS o derechos humanos) para

que las partes pueden lograr un beneficio mutuo mediante la cooperación y colaboración;

- Una situación de independencia y de autonomía que sea recíprocamente reconocida por las partes, que implica no tanto un verdadero equilibrio de fuerzas entre las partes, sino una relación de fuerzas que no sea demasiado desigual.

Pero si se considera cuidadosamente, los resultados de esta etapa pueden ser parciales para el logro de una gestión efectiva, pues, aunque podrán ayudar a lograr cierto equilibrio de las fuerzas sociales, tendrán limitaciones para generar un real proceso de cambio. El incumplimiento de los aspectos diferenciales básicos, para una buena negociación puede ser considerado como uno de los primeros obstáculos para llegar a la solución/transformación de conflictos.

Esta fase, permite “crear procesos de cambio constructivos”, conectando el problema emergente con los patrones relacionales más profundos, es decir, crea un marco que aborda el contenido, el contexto y la estructura de la relación con posibilidades de cooperación o colaboración mutua, y no se queda solamente en la búsqueda de soluciones rápidas, sino que aspira a construir salidas creativas que mejoran las relaciones.

En consecuencia, requiere de los siguientes tres abordajes para ver una realidad compleja de manera integral (FFLA, 2013):

Transformación

- 1.- Mirar la situación inmediata.
- 2.- Mirar el pasado de los problemas inmediatos y mirar más profundamente en los patrones de las relaciones de poder que conforman el contexto del conflicto.
- 3.- Visualizar un marco integrado y crear una plataforma para referir al contenido, al contexto y a la estructura de la relación.

Si se logra esta etapa, el conflicto, se convierte en motor de cambio de estructuras y relaciones sociales dinámicas, promoviendo procesos de cambio constructivos que reducen la violencia e incrementan la justicia.

En este punto, el conflicto actúa como una fuerza unificadora, que hace que se respeten los lazos sociales establecidos no por la coerción o la fuerza de las sanciones, implica un control social, al que se recurre para evitar que nuevas diferencias o insatisfacciones expresadas ponga en riesgo la generación de hechos violentos o no deseados por el grupo social.

Regulación e institucionalización (Posconflicto)

Con el tiempo, el conjunto de reglas y normas construidas, puede ser respaldado por un cuerpo administrativo, político, legislativo y judicial, autorizado e impuesto por instituciones formales como los aparatos judiciales o los aparatos de represión, que también controlan.

Es de considerar que el carácter coercitivo, jerárquico, vertical y homogeneizante que tienen las leyes, si se aplican en forma general

para todos, sin considerar las diferencias ni la diversidad social y cultural de los grupos que la integran, además, apoyadas por aparatos de represión, pueden desencadenar otros tipos de conflictos, por las medidas de control tomadas y que no responden a los intereses de poder de la población (Guerrero, 1999).

Tabla 1. Niveles de evolución del conflicto. Adoptado de Assad & Sawyer (2013), FFLA (2013) y Guerrero (1999)

Las características que definen cada etapa, pueden estar asociadas al nivel de comunicación entre las partes, la percepción sobre la situación, la actitud de los involucrados, la coordinación u organización que se surge entre los actores en desacuerdo y los sentimientos que pueden surgir en cada persona, siendo estos muy variables.

Recordar que, todo conflicto es distinto, son situaciones vivas, complejas e interconectadas, inherentes a la naturaleza humana, éstos no pueden verse sólo desde un punto de vista, todos tienen sus propias particularidades, sea en relación a sus causas, escenarios, o a las interacciones entre las personas que intervienen en el mismo; por esta razón, deben ser analizados en forma igualmente particular e interdisciplinar y los métodos, tácticas y estrategias que se empleen para su gestión dependerán de su propia especificidad y diferencia.

Como breve conclusión, un desarrollo orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas no puede, por definición, estructurarse jerárquicamente o imponerse por ley ni por decreto. Debe emanar directamente de las acciones, aspiraciones y conciencia creativa y crítica de los propios actores sociales que, de ser tradicionalmente objetos de desarrollo, pasan a asumir su rol protagónico de sujetos (MaxNeef, 1993). El conflicto en estos casos, puede adquirir socialmente un papel estimulador de relaciones y procesos sinérgicos desde espacios locales, pero con capacidad de abarcar espacios mayores, lo que exige construir estrategias y elaborar metodologías apropiadas que permitan compatibilizar en una articulación armónica las visiones, aspiraciones y propuestas surgidas de las distintas Partes.

Y, que aunque algunos vean estas situaciones como un fracaso, una disfunción social que pone en riesgo el equilibrio y la armonía de la estructura social, también, son necesarias para el funcionamiento de la vida social y un desarrollo que debe ser construido a partir de las *diferencias* y el *respeto entre los seres humanos y con su entorno de vida*.

2.3.2. Las relaciones de los involucrados

Son las relaciones, una de las variables claves que inciden sobre los resultados de la gestión de conflictos, pueden ser percibidas por los involucrados como constructivas o destructivas así como positivas o negativas en la consecución de sus propios objetivos y los comunes, se dan básicamente en tres niveles: dependencia, independencia e interdependencia.

Dependencia: la realización de los fines de una de las partes depende en gran medida de la capacidad del otro, limitando la creación propia de satisfactores a las necesidades, van de lo macro a lo micro, de lo internacional a lo local, de lo social a lo individual.

Auto dependencia: conforme al conocimiento y experiencia previa, se crea la capacidad de satisfacer las necesidades por cuenta propia en la medida en que se va aprendiendo cómo lograrlo sin influencia externa. Tiene un efecto estimulador sobre los otros.

En el plano social, la auto dependencia refuerza la capacidad para subsistir, la protección frente a las variables exógenas, la identidad cultural endógena y la conquista de mayores espacios de libertad colectiva (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1994).

Interdependencia: Generalmente no es posible satisfacer necesidades por cuenta propia, ya que dicho proceso se encuentra limitado a las condiciones del contexto y ambiente, implicando el reconocimiento de otros como parte de lo que se quiere lograr. Estas relaciones estimulan la creación de capacidades para satisfacer necesidades e intereses comunes reuniendo a partes dependientes o independientes, generando mayores efectos sinérgicos y multiplicadores, permitiendo que el todo acabe siendo más que la suma de sus partes.

La conciencia y el fortalecimiento de las relaciones de interdependencia a través de la gestión de conflictos, requiere también de la dependencia y autonomía de cada una de las Partes, de las libertades, derechos, necesidades e intereses que incitan a la creación de las relaciones para la búsqueda de satisfactores individuales y comunes a otras necesidades.

En el caso de la **interdependencia negativa**, las partes perciben una relación negativa entre la realización de la propia necesidad y las necesidades de la otra parte, y las satisfacciones resultan irreconciliables entre sí. En estas situaciones lo que uno obtiene es acosta de lo que la otra parte pierde. Si este tipo de conflictos surge en la red del semiárido o al interior de las organizaciones que lo conforman, puede tornarse destructivo no solo para las instituciones/personas implicadas -porque solo hay un ganador- sino como para la propia red y organización en sí.

En el caso de la **interdependencia positiva**, la percepción de la mutua exclusividad de los satisfactores es acompañada de una percepción positiva de la realización entre la propia necesidad y la necesidad de la otra parte, de modo que la satisfacción de las mismas implica la *cooperación*⁹ entre todos los involucrados y terceros. Es una situación en la que las personas experimentan compatibilidad en los objetivos (de desarrollo) a conseguir e incompatibilidad en las actividades a desarrollar. En estos casos las consecuencias del conflicto se tornan constructivas, de modo que los beneficios originados por el conflicto para las partes, resultan superiores a los costos causados por el mismo (Morales & Yubero, 1999).

De otro lado, dependiendo de las acciones que surjan de estas relaciones en un conflicto, este puede tomar el aspecto de **pacífico**, cuando no se pone en peligro la paz ni la seguridad de las personas involucradas, o **no pacífico** si se tienen respuestas violentas empleando la fuerza con una alta implicación emocional.

Es de considerar que, una buena relación interpersonal/interinstitucional, que evada los conflictos, no garantiza la construcción de relaciones de interdependencia positiva, ya que son personas que están atrapadas por circunstancias sociales y externas (agendas, prestigio, posición, etc.) que les han establecido un plan o programa que no da lugar a cuestionamientos sobre su propia actuación y si

⁹ Además de la *cooperación*, también puede darse la *asociación y afiliación*, referidas los lazos superficiales entre personas o actividades; la *solidaridad* para una interrelación que está más arraigada; y, *cohesión* para señalar los principios fundamentales que dan unidad al sistema social que vivencia el conflicto (Orellana, 1999).

realmente están cumpliendo con su objetivo auténtico en la vida o de alcanzar un beneficio común (Covey, 2003).

Otro aspecto importante a considerar, referido a las relaciones de poder y conflicto, son las **coaliciones**, las cuales se constituyen cuando se establece la unión entre dos o más individuos o grupos que mantienen divergencias en los principios, valores, o frente a los medios a emplearse para lograr sus objetivos a largo plazo, pero que deciden unirse temporalmente dejando a un lado sus diferencias, para enfrentar a uno o más contrarios, frente a quienes hacen causa común por encontrarse en situación de desigualdad de poder para enfrentarlo por separado (Guerrero, 1999).



CAPITULO III

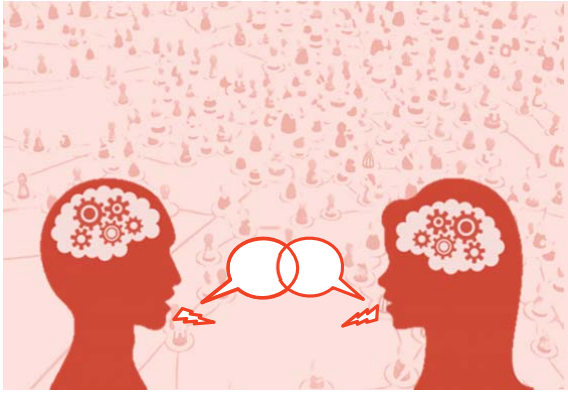
UNA METODOLOGÍA A ESCALA HUMANA

Herramienta de análisis propuesta

Consideraciones para el uso de la herramienta

Hacia la buena gobernanza y sostenibilidad de la gestión





UNA METODOLOGÍA A ESCALA HUMANA

Se hace referencia aquí a la metodología de gestión adoptada por el núcleo de *Diálogo Social y Gestión de Conflictos* del IABS, Assad, Litre, & Pinheiro (2009) la presentan en *A vida por um feixe de lenha: experimento metodológico de gestão de conflitos socioambientais* como un instrumento que tiene el propósito de:

Crear condiciones especiales de sostenibilidad a partir de mecanismos de integración entre diversos actores sociales, con objetivos distintos y visiones del mundo bien diferenciadas. No se trata de un arbitraje (de arriba para abajo) o un juicio de posibles culpables, pero si de un mecanismo de evaluación e integración de puntos de vista con reglas establecidas en conjunto en busca de un diálogo que aproxime y transforme disputas, enfrentamientos y discordias (conflictos) en el uso de los recursos naturales y nuevas oportunidades para un desarrollo realmente sostenible en el ámbito local.

Esta metodología se compone de siete etapas (resumidas en la tabla 2) y un conjunto de diversos procedimientos técnicos (se mencionan en el Anexo III) enmarcados en el diálogo, la participación, la cooperación y la solidaridad de los diversos actores en la búsqueda de una solución pacífica y consensual que viabilice la mejoría de la calidad de vida y sostenibilidad ambiental.

Etapa	Descripción
I. <i>Evaluación técnico participativa para el análisis y gestión del conflicto socio ambiental</i>	Construida con los actores locales, del proceso de desarrollo del espacio donde se desata el conflicto socio ambiental. Involucra la caracterización multidimensional del territorio y el análisis del proceso evolutivo del desarrollo local con un ejercicio de prospección a su futuro próximo.
II. <i>Evaluación técnico participativa del conflicto socio ambiental</i>	Se propone analizar el conflicto socio ambiental, a partir de la caracterización del territorio y su desarrollo, para obtener un retrato del mismo, con sus diversos actores, la posición que ocupan y la dinámica de la estructura social.
III. <i>Pronóstico participativo "Talleres por grupos de actores"</i>	Involucra la participación de los actores involucrados en varios talleres para la construcción de la línea de tiempo de la evolución del conflicto, conocer la percepción de cada uno de ellos, demarcando cuales son los consensos o desacuerdos interpretativos del proceso, con la idea de generar espacios de diálogo y construir propuestas de soluciones al conflicto.
IV. <i>Redefinición constructiva y diseño del proceso "Pre-negociación"</i>	Se crean las condiciones inmediatas de diálogo entre los actores en la búsqueda de soluciones comunes. Requiere de la formulación de estrategias y propuestas de negociación que permitan un diálogo fructífero entre los actores así como el análisis de los actores, líderes, el grado de representatividad y evaluación de su legitimidad.

V. <i>Creación e implementación del espacio de diálogo</i>	Busca la creación y programación del espacio de diálogo entre los actores del conflicto, adelantando las siguientes acciones: empoderamiento y eculización de los actores, conexión con sistemas formales de decisión, construcción de reglas y procedimientos de convivencia entre los actores (construcción de relaciones de confianza entre los actores o en proceso), implementación de espacios de diálogos o foros de interacciones legitimados y consensuados
VI. <i>Definición e implementación de acuerdos “Resolución o Transformación de los Conflictos”</i>	Procura establecer acuerdos y formas de implantación y seguimiento, acompañados de indicadores de sostenibilidad comúnmente establecidos y campañas de concientización.
VII. <i>Seguimiento y acciones posteriores</i>	Establece un plan de acciones posteriores para el seguimiento de las decisiones tomadas.

Tabla 2. Breve descripción de las etapas de la metodología del IABS

Lo que se pretende en este capítulo, es fortalecer la metodología del IABS incorporando una herramienta de análisis a escala humana que podría ser utilizada para la orientación y compilación de los análisis de cada una de las etapas, destacando la importancia de reconocer, comprender y accionar desde las *diferencias* para ser efectiva la gestión de situaciones que expresan insatisfacción y se traducen en conflictos.

3.1. Herramienta de análisis propuesta

Se propone por lo tanto, la matriz de necesidades y satisfactores construida por Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (1994) expuesta en la tabla 3, que aborda las dimensiones de desarrollo del ser humano, en relación consigo mismo y con grupos de personas, el entorno y el tiempo, dándole flexibilidad para ser usada pertinentemente en los análisis de conflictos, ya que:

- Ayuda a comunicar, socializar y rescatar la identidad y posición de las partes en la determinación de las necesidades que manifiestan insatisfechas así como los satisfactores que creen que deben ser implementados, desde su propia percepción;
- Ayuda a relacionar satisfactores que las partes consideran nocivos en una situación porque afectan sus necesidades humanas fundamentales;
- Ayuda a visibilizar el conjunto de atributos que generan malestar o tensión entre las personas o partes involucradas, por lo que también;
- Facilita la comprensión del *origen* y *causas* del conflicto;
- Ayuda en la identificación de satisfactores sinérgicos a ser consensuados;
- Permite incorporar planteamientos desde puntos de vista y momentos diferentes.

<i>Necesidades ontológicas/axiológicas</i>	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia				
Protección	Registra satisfactores			
Afecto				
Entendimiento				
Participación	Atributos personales o colectivos	Instituciones, normas, mecanismos, herramientas, leyes	Acciones personales o colectivas que pueden expresarse	Registra espacios y ambientes
Ocio				
Creación				
Identidad				
Libertad				

Tabla 3. Matriz de necesidades y satisfactores. Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1994.

El uso de esta herramienta en una metodología para la resolución de conflictos, atribuye a lo que se podría llamar una *gestión de conflictos a escala humana*, un proceso para la satisfacción de las necesidades que son vitales y que valora el conflicto como una oportunidad para la transformación sostenible.

En cada etapa, es recomendable identificar los satisfactores negativos, es decir, aquellos que las partes consideran nocivos en una situación de conflicto, un ejemplo se encuentra en el Anexo IV. Realizar este ejercicio ayudará a visibilizar las causas y efectos que producen tensión entre las personas involucradas e interesadas, además, suministrará a la gestión, criterios para meditar, reflexionar y considerar tanto en las estrategias como en el planteamiento de las acciones a implementar.

También, se debe realizar el mismo ejercicio pero expresando satisfactores constructivos o sinérgicos, que en la gestión ayudará a asociar respuestas o propuestas alternativas a las posibles situaciones conflictivas, un ejemplo se encuentra en el Anexo V. La matriz con la totalidad de satisfactores propuestos, podría ser una herramienta de apoyo en la etapa de negociación.

3.2. Consideraciones para el uso de la herramienta

Es fundamental, que en todas las etapas de la metodología y análisis que hagan uso de la herramienta, se consideren las diferencias culturales y sociales existentes entre los involucrados, tanto a nivel individual como colectivo, la diversidad de entornos en el que se desarrolla, confronta y gestiona el conflicto, así como, las implicaciones generadas a lo largo del tiempo; pero lo es más todavía, avanzar en la búsqueda de respuestas que aminoren los costos del conflicto, hacer que éstos sean manejables y solucionables, o mejor aún, que en lo posible, se puedan llevar de forma pacífica y constructiva.

3.2.1. Caracterización cultural

Los conflictos nacen en los significados o interpretaciones que atribuimos a los eventos, basados en nuestra visión personal de la realidad. Esa visión de la realidad está basada en la cultura, religión, valores, informaciones, experiencias, interacciones, interpretaciones de cada persona, que deben ser respetadas en el proceso de gestión de conflictos.
(Assad, Litre, & Pinheiro, 2009)

Las sociedades son cada vez más diversificadas y por lo tanto propensas a la vivencia de conflictos originados por las diferencias culturales, por ellos, el aspecto cultural ha comenzado a instalarse en el centro del debate sobre los conflictos, como factor condicionante del desarrollo ya que amplía las posibilidades de elección de satisfactores que se brindan a todos.

Kliksberg & Tomassini (2000) definen la cultura como el ámbito básico donde una sociedad genera saberes, creencias, valores y pautas de conducta y los transmite generacionalmente, incluyendo los medios materiales (tecnologías) que usan sus miembros para comunicarse entre sí y satisfacer sus necesidades de todo tipo. Por su parte, la UNESCO¹⁰ señala que:

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. Situar la cultura en el núcleo del desarrollo constituye una inversión esencial en el porvenir del mundo y la condición del éxito de una globalización bien entendida que tome en consideración los principios de la diversidad cultural.



El **análisis cultural** del conflicto comprende las características que identifican a los actores, ya que la afectación puede percibirse de forma diferente entre las personas o grupos poblacionales de acuerdo a sus características inherentes, sean estas según: el género, sexo, edad, origen étnico y cultural, lugar de procedencia, capacidades desarrolladas, los valores y principios asumidos, aspectos afectivos, emocionales, expresivos, entre otras.

Fundamenta el proceso de gestión de conflictos, y mucho más en realidades pluriculturales y multiétnicas, marcadas por la diversidad y la diferencia, dado que los satisfactores y bienes se definen según:

- » Las pautas de comportamiento;
- » Las creencias sobre los hechos;
- » Las esencia de los valores y juicios de valor;
- » Los principios y lineamientos;

¹⁰ Es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO).

- » Las representaciones de la realidad;
- » Las percepciones del mundo y entorno;
- » El mundo simbólico construido;
- » La manera que perviven, prosperan y funcionan;
- » Los satisfactores y bienes económicos (materiales e inmateriales) empleados: medios, objetos, artefactos, tecnología, entre otros.
- » Los intereses de un grupo dentro de una sociedad;
- » Los mecanismos, las respuestas, tácticas y estrategias.
- » Entre otros.

Los **análisis y estrategias** tengan un componente diferencial para cada grupo poblacional afectado y se construyan a partir de la identificación de satisfactores constructivos o sinérgicos a las necesidades básicas fundamentales. Esto podría ayudar a definir las propuestas para la etapa de negociación.

Necesidades existenciales/axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA				
PROTECCIÓN				
AFECTO				
ENTENDIMIENTO				
PARTICIPACIÓN				
OCIO				
CREACIÓN				
IDENTIDAD				
LIBERTAD				



Cultura

Definición de satisfactores y bienes

También, si se analizan los **recursos, medios y lugares** (bienes comunes) definidos por la cultura y que responden a las necesidades identificadas, porque generalmente son estos el motivo principal de discordia y porque es en ellos donde se visibiliza el resultado de las acciones realizadas, sean estos naturales, económicos, sociales o culturales.

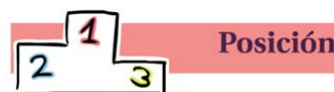
También, se hace necesario considerar la forma particular de racionalidad, de identidad propia y distinta, que estructura, en cada actor, parámetros desde donde comprende, juzga y valora la cultura del otro, que si bien puede ser un factor de cohesión y afirmación de la identidad de un grupo, también se puede convertir en un obstáculo sociocultural, en una postura ideológica que lleva a descalificar culturalmente al “otro”, a lo diferente, cuando llega al desconocimiento del “otro”, situación que inevitablemente genera y agudiza los conflictos (Guerrero, 1999).

Se cuestiona: ¿quiénes son los involucrados? ¿Quiénes son los responsables de sus causas y consecuencias?, ¿quién debería decidir sobre la mejor opción de cambio?, ¿en base a qué información, conocimientos y saberes se toman las decisiones?, ¿y la realidad de quién queda afuera?, ¿quién entiende el escenario y posibles resultados? ¿Y quién no?, ¿quién se beneficia de los resultados? ¿Quién pierde?, ¿quién analiza el conflicto?, ¿quién podría ayudar a manejarlo?, ¿quién decide quién debería involucrarse?,... ¿y quién queda afuera?, ¿quién es marginado? Son preguntas clave y que ayudan a la comprensión de la dinámica social del conflicto.

3.2.2. Caracterización social

Para una adecuada gestión de los conflictos y la comprensión de los indicadores plasmados como nocivos o constructivos, se requiere identificar a cada actor y su posición y rol dentro del conflicto, debe hacerse, considerando la forma como éste maneja o accede a las diversas fuentes de poder, pues esto posibilitará evaluar mejor las estrategias/tácticas utilizadas, así como, las relaciones e interacciones entre las partes, factores necesarios para mejorar la capacidad de actuación de los involucrados de acuerdo a sus características propias y la de los espacios en los que interactúan.

El análisis de estas características podrían seguir cuestiones como ¿Qué ha cambiado?, ¿Quién se beneficia con los cambios?, ¿A costa de quién?, ¿Quién gana y quién pierde? ¿Quién es empoderado y quién es privado del poder?



Ya sea individual o colectivamente, las personas dentro de los conflictos tienen una posición¹¹, que asumen o van adoptando según el grado de relación con los otros. Si es por la actitud, ya sea que promueva, apoye, se oponga, impida o sea neutra (figura 9) frente a un conflicto.

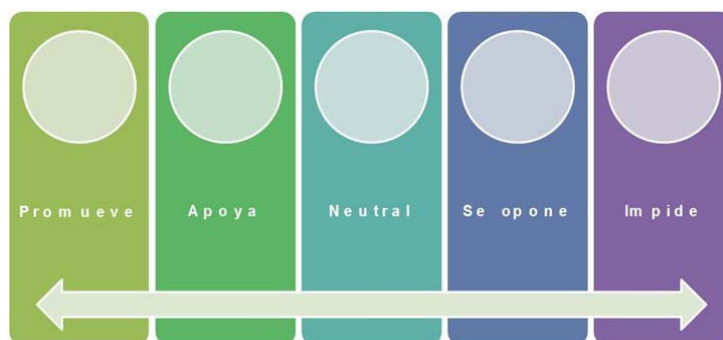


Figura 9. Posiciones según la expresión de los actores. Assad & Sawyer (2013)

Las actitudes que pueden asumir las personas en una situación de confrontación, pueden variar en cada actor según las relaciones o estructuras sociales, que causan y reproducen la tensión, tendientes por lo tanto, a generar líneas de coincidencia o de ruptura entre los involucrados, que igualmente pueden entrar en cooperación o en conflicto.



Tu vida es producto de tus valores y decisiones y no de tus sentimientos y condiciones. Lo contrario de ser proactivo es ser reactivo, es decir que nuestra vida sea el producto de nuestro estado de ánimo, de nuestros impulsos, de la actitud de otras personas. La pro actividad se manifiesta con la toma de responsabilidades. (Covey, 2003)

El rol del involucrado

El análisis del juego de roles en los conflictos arroja resultados con características únicas para cada parte involucrada según la etapa de evolución, relaciona el comportamiento y desempeño de los

¹¹ Denominados también como función, papel o rol, es atribuido al conjunto de comportamientos, actividades y competencias de la persona que lo ejerce.

involucrados, sus influencias, relaciones, tensiones, reacciones o cualquier otro aspecto que repercuta negativa o positivamente y que condicione los resultados de la gestión, y que a su vez, generan susceptibilidades a desistir o aumentar los niveles de satisfacción, como también a replantear medios y formas que atiendan mejor a las necesidades e intereses personales y colectivos. En el transcurso del conflicto, inclusive cada actor puede llegar a desempeñar varios papeles, entre ellos (Saldarriaga, 2010):

Evitador: elige no enfrentar la situación;

Acomodaticio: cede en función de los intereses del otro. Posibilita un acuerdo entre las partes, aunque no necesariamente bajo una simetría de poder, posterga las cuestiones espinosas y crea un clima de confianza relativa. Los acuerdos tiende a materializarse en compromisos en lo que realmente no hay ganadores, ni perdedores, quedando entre las partes una relativa sensación de satisfacción.

Avasallador, Controlador: intenta imponer su solución, busca solo su interés;

Compromisario: busca concesiones mutuas;

Colaborador: se interesa por la relación e intereses de todas las partes;

Ambiguo: esto sucede cuando una persona no se siente segura de la forma en que debe actuar ante la situación.

Algunas ventajas y desventajas de cada rol se describen en el Anexo VI.

El análisis en este sentido, permite anticipar en las interacciones humanas el comportamiento de los involucrados, estableciendo patrones de conducta esperada de una persona al desarrollar sus actividades, derechos y obligaciones, así como su poder y su responsabilidad. El estar en condición de conflicto con otros, hace del rol un ejercicio generalmente guiado por:

- Las percepciones de la persona/grupo sobre cómo debe actuar desde su posición y cómo los otros lo harán y deberían hacerlo en las suyas;
- Información, capacidades y experiencia sobre las acciones que cree que debe asumir;
- Las expectativas propias y de los demás sobre la persona/grupo;
- Evaluación y recompensa de las actuaciones;
- Cantidad de poder poseído y atribuido;
- Los recursos y bienes económicos disponibles;
- Las garantías para el ejercicio de libertades;
- Compromiso para superar la situación;
- entre otras circunstancias de quien desempeña el rol.

El rol del Intermediario

Otro aspecto importante en los conflictos, se refiere al hecho de que por más serio que éste sea entre individuos o grupos, siempre habrá desinteresados que funcionarán como terceras partes y propulsores de su gestión, a fin de evitar que la situación se torne extremadamente difícil; por ello la actuación que puedan ejercer terceras partes, personas desinteresados pero afectadas, constituye

uno de los principales límites para su duración, extensión e intensidad. Los principales papeles que puede asumir el intermediario de un conflicto son (Guerrero, 1999):

Mediador: Procura la negociación entre las partes en conflicto. No tienen poder para tomar una resolución, o peor para imponer una solución a las partes beligerantes, sólo son un catalizador, cuyo papel consiste en facilitar la relación entre las partes y la búsqueda de una solución del conflicto;

Conciliador: tiene la finalidad de lograr una reducción de las tensiones y establecer un acuerdo sobre el proceso para la solución del conflicto, intentando comunicarse separadamente con los grupos en conflicto;

Facilitador: ayuda a posibilitar el que se lleve a cabo una reunión productiva y se amplíen los canales de comunicación entre las partes en conflicto;

Procurador: tiene la responsabilidad (generalmente institucionalizada) de “prevenir antes que sancionar”, cumplen la función de válvulas de seguridad y canalizan las hostilidades reduciendo las respuestas conflictivas o haciéndolas manejables;

Arbitro: emplea el juicio y goza de todo el poder para formular una resolución que tiene fuerza de ley y que por lo tanto debe ser acatada por las partes beligerantes.

Estos papeles resultan ser colaborativos y/o voluntarios, puesto que son definidos en situaciones donde las partes se reúnen voluntariamente con la finalidad de tratar de hallar una resolución real, que sea aceptable y ventajosa para los involucrados.

En la gestión, se hace necesario plantear las preguntas “¿Quién?”, “¿De quién?” y “¿Para qué?”, si están cuestiones fuesen cuidadosamente considerada por los intermediarios de los conflictos, podrían inducir a actitudes y comportamientos apropiados (algunos se señalan en el Anexo VII) en el contexto más amplio de la buena práctica (Rambaldi, Chambers, McCall, & Fox, 2005)

El rol del representante

Dentro de este contexto, se ha de considerar los casos en donde las personas involucradas han recibido un poder de actuación en representación y abogando por las necesidades e intereses del colectivo al que pertenece o se supone, se encuentra identificado. Estos, inclusive, en algún momento pueden llegar a sufrir ambigüedades por la multidimensionalidad que integra su personalidad (Figura 10).

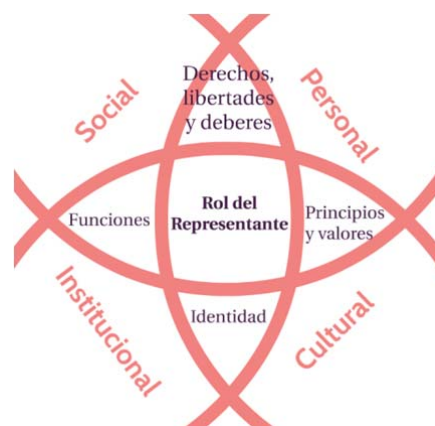


Figura 10. El rol del representante. Elaboración propia



Fuentes de poder

Para poder establecer las estrategias que entran en juego en un proceso de gestión y comprender las condiciones para la igualdad de oportunidades entre los involucrados, no se puede dejar de lado la referencia a las fuentes de poder.

Las asimetrías de poder juegan un papel importante en la manifestación de un conflicto, siendo el poder, un factor clave en el momento de hacer el análisis de intereses y necesidades que existen entre los/las actores, donde debe haber una especial atención en el criterio (identidad) cultural de cada persona, pues generalmente suelen no estar considerados. Antes, conviene diferenciar estos cuatro conceptos (Gaviria, 2011):

Competencia: se define siempre en función del contexto en que se ejerce, expresa siempre una capacidad para hacer. Indica no lo que debe ser conocido o aprendido, si no lo que se debe ponerse en práctica

Influencia: acciones o actitudes que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento de otra persona o grupo. La efectividad de quien la ejerce depende de su disposición a tomar la iniciativa, a asumir una postura y persuadir a los demás para que sigan su voluntad.

Poder: capacidad de ejercer influencia, no se deriva únicamente del nivel que ocupe el individuo o grupo en la estructura social.

Autoridad: facultad que se otorga a una persona para que ejerza poder por parte de las personas que son influidas.

Liderazgo: arte de administrar los talentos de la gente, influenciar a los demás a través de la autoridad. Como competencia, es posible incrementarla a través de la transferencia de unos conocimientos básicos, el uso de herramientas adecuadas para el desarrollo de capacidades (habilidades y destrezas) y, tal vez lo más importante, el refuerzo de las actitudes apropiadas en la persona al incorporar nuevos modelos mentales, más acordes con las necesidades.

Las ventajas de estas definiciones para su aplicación durante el análisis y gestión de conflictos, se encuentra en su carácter relacional y situacional sobre la posición que pueden asumir los/las actores. En cuanto a las fuentes de poder, según Guerrero (1999) estas se obtiene principalmente a través de la:

Recompensa (económico): la gratificación a cambio de un determinado comportamiento, o de reducir o encubrir los efectos negativos que tal influencia tiene en realidad, para que la percepción del otro no perciba el trasfondo de poder que encierra; en tales casos, una de las Parte tratará de convencer del beneficio que el otro puede obtener cuando cede a sus exigencias.

Coerción (fuerza): la intencionalidad de destruir o causar daño si no se acata lo que se ordena; es la más empleada y se expresa través de amenazas verbales como medio de presión. Tendrá efectividad, según la percepción y evaluación que las partes hagan de sus riesgos y sus costos.

Legítimo: el reconocimiento que se otorga o autoriza, para que éste fundamente su derecho para ejercer una forma de poder sobre los que lo han consentido. Este tipo de poder se encuentra en las organizaciones sociales de estructura jerárquica y caracteriza las relaciones entre superiores y subordinados.

Referencia: basado en la identificación y valoración, propenso a la manipulación para el ejercicio del poder. En este caso los líderes (representantes) son actores en los cuales se confía y a los cuales se respeta y honra.

Competencia: se basa en la percepción o creencia de que el influyente posee cierta pericia o conocimientos especiales de los cuales el influido carece.

Información: del que depende la implementación de las estrategias, objetivos, intereses, necesidades, y por supuesto satisfactores apropiados, de cómo y cuándo emplearlos, así como la evaluación de su efectividad. Quien tiene mayor información, tiene mejores posibilidades de resolver el conflicto a su favor.

Esto determina que quien tenga una mayor proporcionalidad de poder, aunque no tenga la justicia de su parte, tiene posibilidades mayores de que el conflicto se resuelva a su favor; de allí que se sostiene, que la cantidad y calidad de los actores involucrados en un conflicto, y la proporción de poder que éstos disponen, resulte determinante en la forma como un conflicto llega a su resolución, además, podría ayudar a la prevención de resultados negativos.

En situaciones de desigualdad social, se tiende a manejar el conflicto mediante mecanismos de coacción y represión a partir de las posiciones de poder, que en lugar de atenuarlo, se convierte en la base para alimentarlo, limitando la posibilidad de diálogos transformadores, mutaciones, cambios de la situación. En este sentido, también resulta determinante identificar, la cantidad de poder que poseen los actores, la igualdad o desigualdad en torno al mismo, la naturaleza del poder y el nivel de influencia sobre las estrategias en la medida que va evolucionando el conflicto.

El análisis de este aspecto puede estar orientado con **preguntas** como ¿quién tiene acceso al poder y cómo?, ¿quién lo usará y para qué? ¿quién no?, ¿varían las estrategias y los resultados cuando los actores poseen más o menos poder?, ¿cuáles pueden ser las estrategias del fuerte y del débil?, ¿cuáles son las variables que influyen en la efectividad de una estrategia cuando hay asimetría del poder?, ¿la voz de quién cuenta?, ¿quién controla el proceso? ¿quién decide qué es importante?, ¿quién decide y quién debería decidir hacer?, ¿quién tiene un mayor influencia sobre las otras partes?, ¿quién accede a la información y cómo?, ¿quién controla el uso de información?, ¿qué prestigio o poder pueden ganar las partes involucradas? ¿qué pueden perder?, ¿quién lo otorga y de qué forma?, ¿qué intereses persiguen y para qué?, estas cuestiones en relación al poder en juego permiten aclarar la situación del conflicto y el intento de alguna de las partes de ejercer el control total sobre la otra.

3.2.3. Espacios y ámbitos

Los conflictos vinculados al uso y aprovechamiento de los recursos naturales han aumentado de manera considerable en las últimas décadas. Un ambiente sano es necesario para el óptimo desarrollo del potencial de los seres humanos, sin el cual no es posible hablar del ejercicio pleno de los demás derechos humanos. (GIZ, 2012)

Conocer física como socialmente el espacio donde se desarrolla, confronta y gestiona el conflicto desde la percepción de los actores, es la principal fuente de conocimiento para la comprensión del mismo. De acuerdo con el IABS se considera que, aunque sea muy amplio este aspecto, el conflicto así como el desarrollo se percibe y materializa en el ámbito personal (a escala humana), en su forma más íntima y próxima de quienes realmente vivencian la situación. No se trata simplemente de un malestar general frente a una discordancia, sino de un proceso donde los actores suman protagonismo en la transformación de sus realidades.

La relación de la necesidad de **ESTAR** (en el espacio) con las actividades y etapas de la metodología del IABS las siguientes:


Necesidad relacionada	Orienta	Etapa
	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización físico-geográfica; • Caracterización socioambiental. 	I
	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la necesidad por grupos de actores; • Identificación y evaluación de espacios de diálogo existentes; • Mapeamiento cartográfico; • Delimitación del espacio de interacciones. 	II
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del origen y causas del conflicto por grupo de actores; • Identificación de la necesidad por grupos de actores. 	III

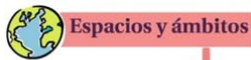
Tabla 4. Relación entre la necesidad de “ESTAR” (en el espacio) y la metodología del IABS

La comprensión del conflicto debe ser realizada a partir de los escenarios específicos donde ha surgido, a los que se ha trasladado y finalmente, el escenario/espacio en el que fue superada la situación, involucrando las distintas intensidades y básicamente en tres contextos:

- a) en relación con **uno mismo**, por las características inherentes de la persona¹², quién le da sentido a la creación y transformación de los espacios de desarrollo;
- b) en relación con el **grupo social** y las interacciones generadas;
- c) en relación con el **medio ambiente**, como el entorno que afecta y condiciona las circunstancias de vida de los seres vivos.

Se considera que los espacios geográficos *contenedores* con aquello en los que no juega ningún papel protagónico las relaciones de los seres humanos que lo habitan o *socialmente contruidos*, en el cual existe una constante interrelación entre los habitantes de dicho espacio y el espacio habitado (Barrera, 2009).

¹² Características que influyen en la forma de como la persona ve el mundo y desde donde, de acuerdo a su personalidad, género, edad, capacidades, cultura, entre otras.



Necesidades existenciales/axiológicas	ESTAR
SUBSISTENCIA	
PROTECCIÓN	
AFECTO	
ENTENDIMIENTO	
PARTICIPACIÓN	
OCIO	
CREACIÓN	
IDENTIDAD	
LIBERTAD	

Identificada la necesidad de **Estar** (en el espacio) por los grupos de actores, en la comprensión del **origen** y **causas** del conflicto se ha de involucrar el ejercicio de definir los satisfactores negativos, es decir, aquellos que las partes consideren nocivos en una situación porque **afectan** las necesidades axiológicas del ser humano en relación con los ambientes y espacios señalados por los actores.

El análisis y estrategias: Pueden ser construidas a partir de la identificación de satisfactores constructivos o sinérgicos a las necesidades básicas fundamentales, lo que podría ayudar a definir las propuestas para la etapa de negociación.

También deben ser analizados los **recursos, medios y lugares** (bienes comunes) que involucra la necesidad, porque generalmente son estos el motivo principal de discordia y porque es en ellos donde se visibiliza el resultado de las acciones realizadas, sean estos naturales, económicos, sociales o culturales.

Algunas cuestiones: ¿El sentido del espacio y la concepción de límites (si hubiera) de quién? ¿El significado de los recursos de quién? ¿Qué conforma el ámbito de desarrollo de quién? ¿Quién más vive en este espacio? ¿Dónde se ubica este espacio? Los ambientes y espacios del conflicto no pueden ser tratados como aspectos aislados, pues de ellos depende la vida humana y de otras especies que lo habitan y conviven en él.

3.2.4. Los tiempos

El camino de cambio hacia el desarrollo sostenible es un camino de conflictos. Su presencia, lejos de ser negativa, debe ser entendida como un elemento propio del desarrollo sostenible, producto de la tensión permanente entre la articulación de necesidades de corto y largo plazo y de la saludable libertad democrática de actores sociales de pujar por la satisfacción de sus necesidades. Mientras no haya conflicto, no habrá cambio social (FFLA, 2013).

Resulta indispensable articular en la gestión del conflicto la trayectoria histórica y dinámicas estructurales subyacentes. En la metodología del IABS, el análisis de antecedentes, permite poder conocer el contexto, llegar a descubrir las causas evidentes o detonantes que desencadenaron el conflicto y cómo ha evolucionado, clarificar además los escenarios donde éste se produce.

La relación de la necesidad de **Estar** (en el tiempo) con las actividades y etapas de la metodología del IABS serían las siguientes:


Necesidad relacionada	Orienta	Etapas
 <p>Tiempos</p>	Aspectos histórico-evolutivos; análisis de la situación actual; identificación de escenarios futuros-tendencias de desarrollo.	I
<p>ESTAR</p>	Construcción de la línea de tiempo del proceso; identificación de la evolución del conflicto por grupo de actores.	III

Tabla 5. Relación entre la necesidad de “Estar” (en el tiempo) y la metodología del IABS

La comprensión del conflicto debe involucrar, además de la evolución del mismo, la dinámica temporal de los actores en relación a las necesidades identificadas, abordándolo desde una perspectiva sincrónica en la búsqueda de acuerdos o alternativas concretas que no generen afectaciones negativas a futuro para las personas y el medio ambiente.

Es de considerar que la escala temporal del conflicto puede sufrir alteraciones provocadas por la demanda de tiempo en las actividades para su manejo o por la intervención de factores que atraviesan el conflicto en momentos determinados, lo que podría generar afectaciones a la planificación realizada para su gestión.

El comportamiento de un conflicto está sujeto a la percepción sobre el tiempo, pudiendo expresarse de forma lineal, cíclico o pluridimensional, siendo un proceso complejo, dinámico y de múltiples variables.

Cuestiones para el análisis: ¿cuál será la dinámica de la situación?, ¿hacia dónde deben estar orientadas las estrategias?, ¿cuáles son las tendencias de cambio?, ¿cuál es el camino más efectivo para gestionarlo?, ¿la verdad, lógica y tiempo de quién?



Necesidades existentiales/ axiológicas	ESTAR
SUBSISTENCIA	
PROTECCIÓN	
AFECTO	
ENTENDIMIENTO	
PARTICIPACIÓN	
OCIO	
CREACIÓN	
IDENTIDAD	
LIBERTAD	

Identificada la necesidad de **Estar** (en el tiempo), la definición de los satisfactores negativos que **afectan** las necesidades axiológicas, puede ser realizada a partir de los tiempos señalados por los actores de acuerdo al nivel de evolución del o los conflictos.

También se ha de analizar la dinámica temporal de las necesidades axiológicas, ya que pueden variar al percibirse insatisfechas por los actores durante la evolución del conflicto.

El análisis y estrategias: Pueden construirse a partir de la identificación de satisfactores constructivos o sinérgicos. Esto podría ayudar a definir las propuestas para la etapa de negociación.

3.3. Hacia la buena gobernanza y sostenibilidad de la gestión

Una gestión en este sentido enmarca la dimensión socio-política del conflicto, y lo que se busca es lograr la práctica de una “buena gobernanza” durante el proceso, visto como un camino estratégico para transformar constructivamente situaciones negativas que condicionan el cumplimiento de los Derechos Humanos Fundamentales así como los propuestos Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El FFLA (2013) concibe una **Buena Gobernanza** como un sistema de mecanismos, procesos e instituciones que se rige bajo los principios de participación, rendición de cuentas, desempeño, equidad, interculturalidad, dirección, los cuales pueden ser tomados como indicadores que permiten determinar si las partes están “jugando limpio”, y a medir la calidad del sistema de gobernanza social en el que está inmerso el conflicto. Así que en el diseño de una estrategia de intervención, conviene preguntar sobre cada uno de los principios:

- 1.- **Participación** (legitimidad y voz de los actores involucrados): ¿Hay la suficiente participación y la suficiente búsqueda de consenso entre todos/as los/as actores?, ¿se está haciendo que todos/as participen, aún quienes históricamente no han sido incluidos?
- 2.- **Rendición de cuentas**: ¿Todos/as los/as actores están siendo transparentes y rindiendo cuentas de las acciones?
- 3.- **Desempeño** (capacidades para cumplir roles y responsabilidades con eficiencia y eficacia): ¿Están siendo eficaces y eficientes para hacer lo que tienen que hacer en función del logro de un desarrollo humano y sostenible?
- 4.- **Justicia social**: ¿Están aplicando las normas de juego fijadas?, ¿están siendo equitativas?
- 5.- **Dirección**: ¿Están todos los actores trabajando con una visión conjunta y estratégica?

Este es un sistema que considera la diversidad de actores y sus diferentes intereses y necesidades, aportando en la consecución de los propósitos planteados. Ahora bien, es de considerar que su implementación implica altos costos a nivel de tiempo y recursos, y que para efectos de la gestión del conflicto, *debe inducir el respeto y la valoración a la diversidad cultural, el diálogo intercultural y la libertad de expresión y creación, así como la participación efectiva de todas las personas para su resolución.*

3.3.1. Construyendo relaciones efectivas

Según Covey (2003), la efectividad de las relaciones entre los involucrados que fundamenta un conflicto, debe estar sujeta a **principios o ética del carácter** que a su vez fundamenta la **personalidad** de los involucrados en el conflicto, quienes definen los satisfactores que demandan las situaciones de conflicto

No obstante, la ética del carácter enfrenta el paradigma de que ésta es función de la personalidad (se ilustra en la figura 11), de la imagen pública, de las actitudes, conductas, habilidades y técnicas que pueden aplicarse en las interacciones humanas, es decir, las personas pueden ser eficaces aplicando técnicas, modificando la conducta o actitud, manipulando a los demás como si fueran cosas, una ética de la personalidad que permite obtener un reconocimiento social del talento, pero no contribuye al logro de una verdadera efectividad porque los cambios se producen solo de forma superficial y no de forma estructural.

Lo cierto es que, una personalidad –la de los actores- que no esté fundamentada en el Carácter viola principios fundamentales y revelará fallas que se manifestarán tarde o temprano en conflictos.

Este es un aspecto fundamental a ser considerado en la gestión de conflictos a escala humana y que implica descubrir aquello que es permanente dentro de cada ser humano y que puede entenderse también como una cuestión inevitablemente personal, dado que esta sólo será eficiente si se transforma en un ejercicio sensible a las causas estructurales de los conflictos. Por consiguiente, la red de instituciones del semiárido debe revisar, antes de acometer una técnica o tecnología social, o cualquier otro tipo de medio/forma que responda a una o varias necesidades de la población beneficiada, los principios que la soportarán, ya que esto ayudará a maximizar las oportunidades de generar acciones efectivas para construir un desarrollo humano y sostenible.

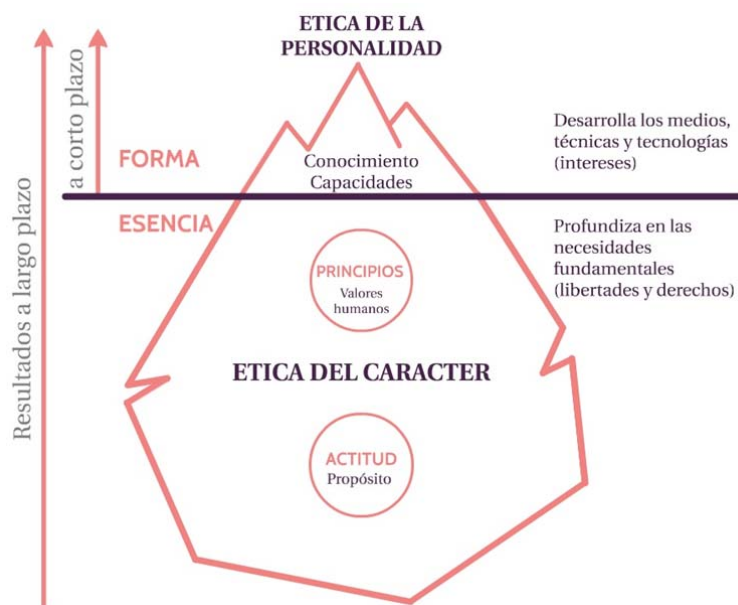


Figura 11. Éticas de las relaciones. Elaboración propia.

3.3.2. De los indicadores de seguimiento del proceso

A partir del marco de análisis descrito y plasmado en la figura 12, considerando que el proceso de gestión emplea la herramienta de análisis propuesta y sigue principios de la Declaración Universal de Derechos Humanos y Libertades Fundamentales (Anexo I).

El seguimiento integral del proceso de gestión del conflicto, referido en la última etapa de la metodología, será asegurado por medio de la identificación y análisis de los indicadores del conflicto (Assad, Litre, & Pinheiro, 2009), estos indicadores pueden estar conformados por los indicadores de desarrollo que miden la efectividad del contenido básico y contenido básico mínimo de los Derechos Humanos, igualmente, por los que se establecerán para los ODS.

Como parte del seguimiento al cumplimiento de las acciones, se hace necesario priorizar el desarrollo de enfoques diferenciales en torno a la situación de grupos de especial protección, como los pueblos indígenas, las comunidades afrodescendientes, los niños y las niñas, adolescentes y las mujeres, en especial las mujeres en situación de exclusión social, la personas desplazadas por hechos violentos derivados del conflicto, así como las personas en situación de discapacidad, con la finalidad de prevenir y evitar que se le vulneren sus derechos fundamentales.

Otros aspectos que podrían ser incluidos en la valoración de los avances en el cumplimiento de los puntos acordados en las negociaciones y la presentación de los informes que de las etapas se derivan, son:

- Garantía de los derechos de las personas afectadas por el conflicto;
- Cumplimiento del cronograma de implementación y seguimiento;
- Acciones de prevención y atención (protección) sobre hechos violentos o destructivos;

Considerando que esto requiere de:

- Elaboración de diagnósticos (etapa I, II y III) y propuestas (etapa IV);
- Capacidad personal/organizativa/comunitaria/institucional (etapa V);
- Fortalecimiento de las Partes y su autonomía (etapa VI);
- Garantías de seguridad y logística adecuadas para el desarrollo de las actividades acordadas/consensuadas (etapa VII);
- Incorporación de nuevos conceptos desarrollados por las Partes;
- Acompañamiento de personal especializado de acuerdo a las temáticas abordadas;
- Procesos de consulta previa;
- Plan de actividades de socialización y difusión de los avances e indicadores adoptados;
- Asistencia técnica;
- Apoyo financiero;
- Acceso y uso de tecnología apropiada y sustentable;
- Implementación de buenas prácticas;
- Reformulación de los medios/formas adoptadas para la satisfacción de las necesidades;
- Compromiso y conciencia social frente a los impactos (culturales, sociales, económicos, ambientales) y potencialidades del conflicto;
- Movilización social
- Cooperación de agentes de diversos sectores.;
- Entre otros.

Se considera que la sostenibilidad de los resultados del proceso de gestión que se alcancen, requerirá de ciertas estrategias que deben ser implementadas, fundamentalmente, por partes menos favorecidas o más vulnerables a los impactos negativos del conflicto, a fin de construir y fortalecer el poder de la parte más débil, que permita incrementar su potencialidad para que puedan actuar con más fuerza en la transformación de la realidad que se persigue; el reforzamiento del poder de estas personas, constituye el aspecto más estratégico de todo proceso de gestión de conflictos.



CAPITULO IV

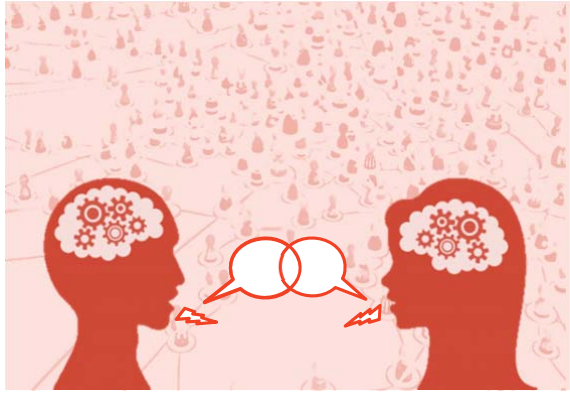
LA GESTIÓN EN LA RES

**El desarrollo en el semiárido
brasileño**

**La red estratégica del semiárido -
RES**

Objetivos propuestos a la RES

**Aspectos a gestionar para el
fortalecimiento de la res**



LA GESTIÓN EN LA RED ESTRATEGICA DEL SEMIARIDO

4.1. El desarrollo en el semiárido brasileño

Brasil al igual que muchos países de renta media, además de receptor, también es un importante proveedor de cooperación a otros países en desarrollo, especialmente, los de América Latina y el Caribe, actuando como un actor destacado hacia una cooperación sur-sur (CSS).

En 2005, Brasil recibió 243 millones de dólares de ayuda oficial para el desarrollo - AOD, cifra que se redujo al año siguiente a 113 millones. En 2012 y 2013 se registró un repunte en la AOD, hasta un total de 1.288 millones y 1.150 millones de dólares (figura 13), respectivamente, son cifras que hacen que muchos donantes evalúen su presencia en Brasil, a partir de nuevas modalidades e instrumentos que contemplen el perfil brasileño.

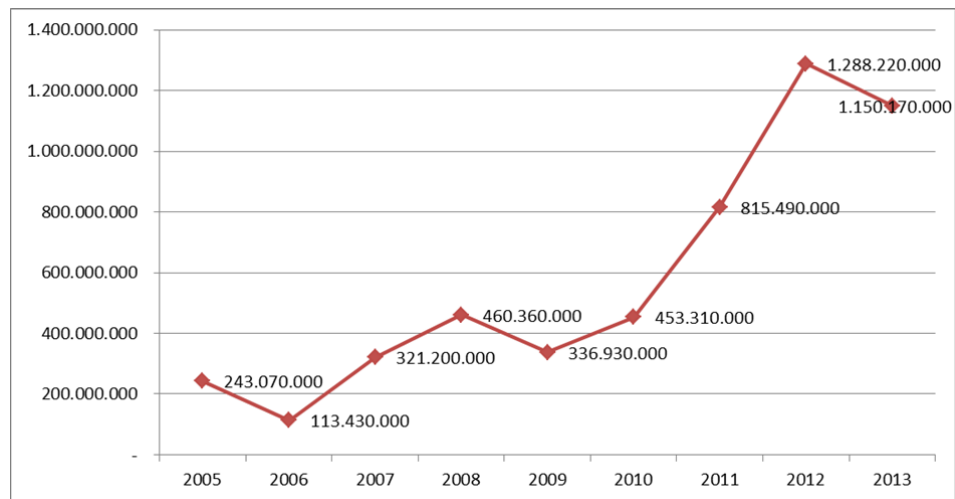


Figura 13. Ayuda oficial neta para el desarrollo recibida (US\$ Doláres a precios actuales). Datos del Banco Mundial a 2014

Los efectos del fenómeno del Cambio Climático, que parece acelerado en los últimos años, se han percibido con gran impacto en las áreas susceptible a la desertificación¹³, cerca de 1.340 millones de km² y en donde habita el 85% de los ciudadanos considerados pobres del país.

Dentro de esta superficie se encuentra la región del semiárido (figura 14), cubriendo un área de 980 mil km², 9 estados¹⁴, un total de 1.133 municipios y una población de más de 25 millones de personas.

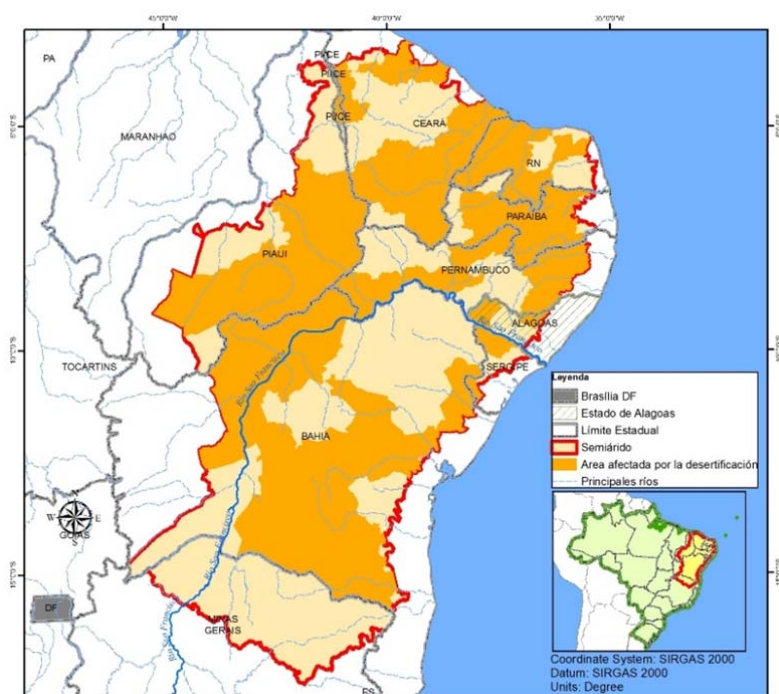


Figura 14. Áreas afectadas por la desertificación en el semiárido brasileño. Fuente de datos: INSA

La población concentrada en esta región está entre la más pobre del país y la más afectada por la situación de la desertificación y seca¹⁵ (cifras en el Anexo VIII), se caracteriza por tener bajos índices de desarrollo humano, fuertes desigualdades sociales¹⁶, alta concentración de tierras y bajo desarrollo de las fuerzas productivas (Gualdini, 2015).

¹³ La desertificación es una degradación de la tierra en las regiones áridas, semiáridas e subhúmedas secas, resultante de varios factores, entre ellos las variaciones climáticas y las actividades humanas (Convención de las Naciones Unidas de Combate a la Desertificación – UNCCD).

¹⁴ Comprende: Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahía y Minas Gerais.

¹⁵ Las secas prolongadas pueden llegar a durar hasta ocho meses del año (Conti & Schroeder, 2013).

¹⁶ La desigualdad en la distribución de la renta y la pobreza están entre los problemas mas graves del país. En algunos casos, los dos se encuentran juntos, como en Piauí, Paraíba y Alagoas, que están entre los estados con los mayores índices de Gini del país y con proporciones elevadas de familias con rendimiento mensual familiar per capita inferior a ½ salario mínimo, 44,1%, 42,2% y 47,6%, respectivamente (IBGE, 2010).

Este escenario también se refleja en el aumento de las presiones sobre la base de recursos naturales. Las poblaciones perjudicadas por las condiciones ambientales, políticas, económicas y sociales, en su lucha por la sobrevivencia, generan un círculo vicioso de destrucción ecológica (Symeon, 2012), así como grandes amenazas y desafíos a ecosistemas como la caatinga, vegetación peculiar y única de Brasil (Fontana & et.al., 2015), complejizando la agenda de desarrollo a escala nacional, generando costos y desafíos importantes para las entidades territoriales de toda la región.

En el contexto internacional, esta situación se expresó en la tercera sesión de la Conferencia de las Partes de las Naciones Unidas de la Convención de Combate a la Desertificación COP-3, realizada en Brasil en 1999, donde se atribuyó la responsabilidad del ser humano sobre el fenómeno mundial de la desertificación, y se resaltó la ayuda que el desarrollo humano puede dar para remediarlo (ASA, 1999).

Después de décadas de dificultades económicas, Brasil se encuentra, desde algunos años, en un momento favorable para alcanzar el desarrollo de sus regiones más vulnerables desde el punto de vista social y ambiental (Symeon, 2012), no obstante, enfrenta un panorama de diversos contextos así como culturas, con una población que vivencia una creciente complejidad de necesidades insatisfechas, en donde los conflictos que surgen para la superación de dichas insatisfacciones y diferencias, se resaltan como un elemento inherente al desarrollo sostenible de la región.

Es por lo tanto deseable que las organizaciones que participan o las redes que se constituyen para lograr un mayor impacto o cambio estructural de la situación negativa que aqueja al semiárido, adquieran en el proceso conocimientos y se apropien de herramientas necesarias para asumirlos y manejarlos de manera creativa, dialogal, democrática y no violenta, colaborando para el efectivo goce de los **derechos fundamentales de las personas** y el cumplimiento de los **ODS**. En últimas, si la respuesta institucional es apropiada, la adecuada gestión de los conflictos serán oportunidades para la definición concertada de políticas públicas que atiendan las causas estructurales (FFLA, 2013).

4.2. La red estratégica del semiárido - RES

Mejorar las condiciones de vida de la población del semiárido conlleva a varios desafíos que deben ser encarados por los diferentes actores públicos, privados y sociales, por lo que la formación de redes y la comunicación, la elaboración de estrategias territoriales e institucionales y la inclusión de la población local en la toma de decisiones, son un punto central para lograr un desarrollo humano y la conservación de la biodiversidad que caracteriza la región.

Siguiendo este propósito, en febrero de 2015 tras una misión interinstitucional que involucró los estados de Alagoas, Pernambuco, Ceará y Brasilia-DF, un conjunto de instituciones nacionales e internacionales, consolidó sus esfuerzos de cara a la convivencia con el semiárido, a través de la creación de la denominada **Red Estratégica del Semiárido - RES**, como un escenario institucional para la gestión y materialización de acciones efectivas que fomenten el desarrollo local y la reducción de las desigualdades sociales en la región brasileña.

Esta red tiene como base la integración de 4 instituciones de diferentes ámbitos: el IABS, el IICA, el MMA a través del Departamento de Combate a la Desertificación y el ItdUPM, proyectando su actuación en las áreas de interés para las instituciones que la conforman (como se observa en la figura 15), entre ellas:

Áreas geográficas	Áreas temáticas
<p><i>Semiárido</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Área de Xingó (estados de Alagoas y Sergipe); Área de Araripe/Cariri (estados de Ceará y Pernambuco); Área de Campina Grande (estado de Río Grande do Norte). <p><i>Área Peri urbana de Maceió</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Laguna de Mundaú (estado de Alagoas) 	<ol style="list-style-type: none"> Economía de la biomasa; Servicios básicos en las zonas rurales del Semiárido; Formación de servidores públicos- fortalecimiento institucional; Formación de agricultores en el Centro Xingó; Proyecto hidroagrícola del Canal del Sertão; Revitalización del área de la Laguna de Mundaú.

Tabla 6. Áreas geográficas y temáticas de interés de la RES. itdUPM & IABS, 2015.

REDE ESTRATÉGICA SEMIÁRIDO

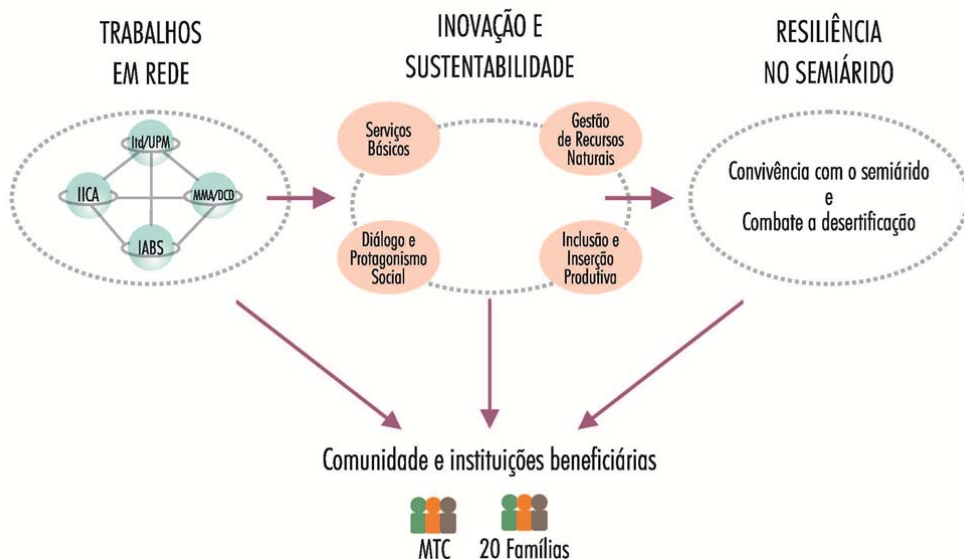


Figura 15. Objetivos de la RES. IABS (2015).

Las instituciones de base que conforman la RES son las siguientes:

IABS-, se ha propuesto crear, en colaboración con sus asociados y con la comunidad beneficiaria, acciones efectivas de integridad y cualidad socio ambiental, el desarrollo y el fortalecimiento institucional, la defensa del patrimonio natural y cultural, la mejoría de la

calidad de vida, diálogo social, alternativas económicas y socio ambientales que fomenten el desarrollo local, la reducción de las desigualdades sociales y garantice el acceso a estos beneficios a las presentes y futuras generaciones. Ha desempeñado el papel de centralizador (Hub) del proceso de conformación de la Red (Figura 16).

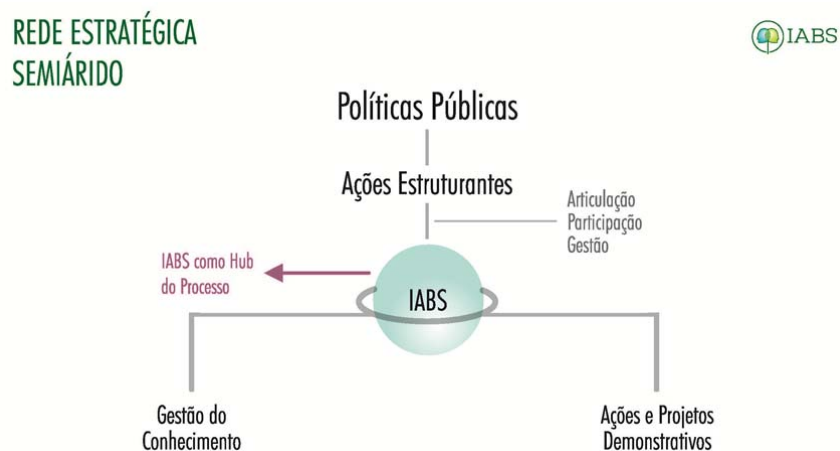


Figura 16. El IABS como el centralizador del proceso. IABS (2015).

itdUPM – integrada por 15 grupos de investigación y una red de 175 miembros (investigadores, profesores y consultores) siguiendo el propósito de generar conocimientos y soluciones prácticas para alcanzar un desarrollo más sostenible y justo.

IICA- realizan cooperación técnica en tecnología e innovación para la agricultura, trata temas relacionados al combate a la desertificación, proyectos socioambientales y de uso sostenible de los recursos naturales, de forma que posibiliten mejorar la calidad de vida y garantizar el desarrollo sostenible para la población del campo.

DCD/SEDR – es el Punto Focal Técnico junto a la UNCCD, por lo tanto, la institución nacional responsable por la conducción de acciones para el combate a la desertificación y mitigación de los efectos de la seca, de forma articulada y pactada con las diferentes instancias gubernamentales y la sociedad civil.

Según el plan integral de trabajo de la RES (itdUPM & IABS, 2015), a través de sus acciones pretende fortalecer las relaciones e integrar a otras instituciones como los gobiernos de los estados de Alagoas y Ceará, la Universidad Federal de Cariri (UFCA), el Instituto Nacional del Semiárido (INSA), la Fundación Araripe y el Centro de Producción Industrial Sostenible (CEPIS), que se muestra en la figura 17, algunos de ellos:

REDE ESTRATÉGICA SEMIÁRIDO

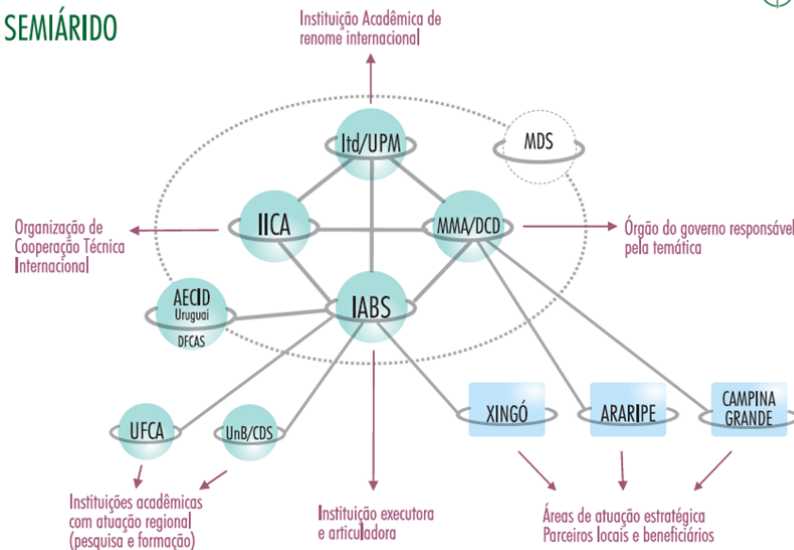


Figura 17. Instituciones que conforman la RES. IABS (2015).

Centro de Desarrollo Sostenible de la Universidad de Brasilia – CDS UnB – unidad permanente de enseñanza, investigación y extensión cuya misión es promover la ética de la sustentabilidad, por medio del diálogo entre saberes, de la construcción del conocimiento y de la formación de competencias.

Instituto de Estudios del Semiárido de la Universidad Federal de Cariri – tiene como propósito la promoción de la convivencia con el Semiárido, buscando desarrollar alternativas que mejoren las condiciones de vida del hombre del campo, que permitan su organización social y productiva, y el apoyo a la definición de políticas públicas para la región.

Instituto Nacional del Semiárido – INSA, es una Unidad de Investigación del Ministerio da Ciencia, Tecnología e Inovação (MCTI) de Brasil y tiene por misión viabilizar soluciones interinstitucionales en acciones de investigación, formación y difusión de C,T&I a partir de las potencialidades socioeconómicas y ambientales de la región, subsidiando la formulación de políticas públicas para la convivencia sostenible con el Semiárido brasileño.

Es natural durante el proceso, que entre las instituciones se presenten situaciones de conflicto, además de los que tienen que afrontar en la interacción con actores externos, por lo que se requiere comprender dichas situaciones para fortalecer el tejido de la red y sus relaciones, pero sobre todo, para aprovechar su capacidad de transformación de las realidades en el logro de los objetivos de desarrollo para la región.

4.3. Objetivos propuestos a la RES

El principal objetivo de la Gestión de Conflictos a Escala Humana para el Desarrollo Sostenible del Semiárido– GCEHDSS, sería por lo tanto:

Promover el empleo de medios pacíficos y constructivos para lograr que los actores del desarrollo en la región del semiárido brasileño, puedan llegar a obtener resultados sostenibles que les sean mutuamente beneficiosos respetando los aspectos que los diferencian, proyectándose como un proceso que construye opciones para que las personas puedan satisfacer sinérgicamente sus necesidades e intereses, de forma individual y colectiva.

En los análisis de tensiones que pueden llegar a generarse, se sugiere se emplee la herramienta de análisis propuesta para la identificación de las necesidades humanas fundamentales insatisfechas y definición de los satisfactores nocivos y sinérgicos.

Como referente, se proponen dos matrices construidas a partir de los planetamientos de los DDHH (Tabla 6) y los ODS propuestos (Tabla 7), herramientas que están abiertas a modificaciones u adecuaciones, que podrían orientar los objetivos generales y específicos de los proyectos para el semiárido, así como los satisfactores comunes a definir en situaciones de conflicto.

Propósito común: Derechos Humanos Fundamentales

Necesidades	Categorías existenciales	SER	TENER	HACER	ESTAR
Categorías axiológicas	Libres e iguales en	Art. Todos - Dignidad y Derechos Fundamentales Art. 30 - Nadie puede quitar los derechos			
SUBSISTENCIA	Art. Todos - Dignidad y Derechos Fundamentales Art. 30 - Nadie puede quitar los derechos	Art. 3 – Vida	Art. 25 - Alimentación, vestido, asistencia médica y servicios sociales necesarios Art. 23 - Salario	Art. 23 - Trabajo equitativo	Art. 25 - Vivienda
		Art. 11 - Inocente hasta que se demuestre su culpabilidad Art. 25- (Desempleo), (enfermedad), (invalidez), (viudez), (vejez), otros.	Art. 17 – Propiedad individual y colectiva	Art. 17 - Nadie será (privado arbitrariamente) de su propiedad	Art. 17 - Propiedad individual y colectiva
PROTECCIÓN			Art. 3 - Seguridad personal Art. 8 - Acceso a la justicia siempre Art. 22 - Seguridad social universal Art. 25 - Seguridad	Art. 7 - Igualdad ante la ley y protección de la misma Art. 14 -Buscar asilo, y disfrutar de él, en cualquier país (si no hay acción	Art. 14 – Asilo en cualquier país

			en caso de desempleo, ...	penal en contra)		
AFECTO	Art. 26 - Respeto, comprensión, tolerancia, amistad	Art. 5 - A no ser sometido a torturas, penas, tratos crueles, inhumanos o degradantes	Art. 16 - A casarse y tener una familia, con la protección de la sociedad y el Estado		Art. 16- familia, sociedad, Estado	
ENTENDIMIENTO		Art. 1 - Razón, conciencia	Art. 10 - Juicio justo e imparcial Art. 26 - Educación	Art. 1 - Comportamiento fraterno	Art. 23 - Sindicatos para la defensa de sus intereses	
PARTICIPACIÓN		Art. 19 - Opinión y expresión	Art. 21 - Participar en el gobierno de su país			
OCIO		Art. 27 - Gozar de las artes	Art. 27- Vida cultural	Art. 27 – Ciencia		Art. 27 - Comunidad
		Art. 25 - Descanso, disfrute del tiempo libre, limitación razonable de la duración del trabajo y vacaciones periódicas pagadas.				
CREACIÓN			Art. 20 - Reunión y asociación pacíficas	Art. 28 - Mundo justo y libre		
IDENTIDAD	Art. 1 y 2 - No ser discriminado por raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento,..					
		Art. 15 - Nacionalidad	Art. 6 - Reconocimiento de su personalidad Jurídica			
LIBERTAD	Art. 4 - No ser esclavo de nadie Art. 9 - No ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado Art. 18 - Pensamiento, conciencia y creencia	Art. 22- Derechos económicos, sociales y culturales culturales	Art. 22 - Satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales Art. 13 - Circular libremente y elegir, a salir y volver	Art. 13 - Residencia, países de origen		

Tabla 7. Matriz de necesidades y satisfactores a partir de los DDHH

Propósito común: Objetivos de Desarrollo Sostenible (propuestos)

Necesidades	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos	1. (Pobrezas) 2. (Hambre), seguridad alimentaria, agricultura sostenible, mejor nutrición 6. Disponibilidad y gestión sostenible del agua y saneamiento para todos 7. Acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas 15. Uso y manejo sostenible, (desertificación), (degradación), (pérdida de biodiversidad)	1. Fin de la pobreza en todas sus formas 2. Poner fin al hambre, promover 6. Garantizar 7. Asegurar 15. Proteger, restaurar y promover; gestionar, combatir, detener y revertir	En todas partes, para todos y sostenible 3. Para todas las edades 9. Infraestructuras resilientes 10. Países y dentro de ellos 11. Ciudades y asentamientos humanos 13. Cambio climático y sus impactos
		2. Seguridad alimentaria 13. Medidas urgentes, cambio climático	2. Conseguir 13. Tomar, combatir	14. Océanos, los mares y los recursos marinos
PROTECCIÓN		8. Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible; empleo pleno y productivo y trabajo decente 9. Industrialización inclusiva y sostenible 11. Ciudades y asentamientos humanos incluyentes, seguros, resistentes y sostenibles 12. Sostenibilidad en el consumo y en los patrones de producción 14. Maneras sostenibles	8. Promover 9. Promover, desarrollar 11. Hacer 12. Garantizar 14. Conservar y utilizar	15. Ecosistemas terrestres, bosques, desertificación, la tierra, biodiversidad 16. Sociedades pacíficas e inclusivas; en todos los niveles
AFECTO		16. Acceso a la justicia para todos, instituciones eficaces, responsables e inclusivas	16. Promover, facilitar, construir	
ENTENDIMIENTO		4. Educación de calidad inclusiva y equitativa, oportunidades de aprendizaje permanente para todos	4. Garantizar, promover	
PARTICIPACIÓN		9. Industrialización inclusiva y sostenible 17. Medios de aplicación y alianza mundial para el desarrollo sostenible.	9. Promover, desarrollar 17. Fortalecer, revitalizar	
OCIO				
CREACIÓN		9. Innovación	9. Fomentar	
IDENTIDAD		5. Igualdad de género	5. Lograr, empoderar mujeres y las niñas	
LIBERTAD		10. (Desigualdades)	10. Reducir	

Tabla 8. Matriz de necesidades y satisfactores a partir de los ODS propuestos

4.4. Aspectos a gestionar para el fortalecimiento de la RES

Todos los elementos que han sido mencionado anteriormente y en los capítulos II y III han de considerarse, de acuerdo a la situación de tensión, en cada uno de los procesos de gestión e implementación de proyectos de cooperación técnica, involucrando tanto las relaciones a nivel organizativo (internas), las interacciones en la red como las establecidas durante el trabajo con los actores externos y locales.

Frente a las conflictos, la RES debe rescatar y valorar las diferencias entre los involucrados así como las estrategias que evolutivamente han surgido para el manejo de los conflictos que ha tenido que afrontar, a partir de un triple enfoque: el desarrollo escala humana, derechos humanos y desarrollo sostenible.

Así, se listan una serie de aspectos extraídos de la experiencia de las actividades apoyadas durante las prácticas profesionales, con las cuales, más que pretender juzgar la actuación que ha realizado, se pretende aportar luces para construir colectivamente caminos y alternativas que tengan como meta el desarrollo humano y sostenible del semiárido brasileño. Expresadas como propuestas, serían:

- Comprender que la base fundamental para la Gestión de Conflictos es el reconocimiento del conflicto mismo como algo inherente a toda construcción colectiva.
- En vez de eliminarlos, se debe, a partir de las diferencias, considerar el conflicto como una oportunidad permanente para la creación de nuevas interpretaciones y materializaciones de la realidad.
- Reconocer, valorar y aprender de las experiencias pasadas, resaltando los avances significativos en la transformación de situaciones que generaban tensión.
- Establecer el conjunto de principios y valores que orienta el accionar y los objetivos de la red (materializados a través de proyectos) así como de las organizaciones que la conforman.
- A través de los PCT y participaciones institucionales, velar por disminuir las desigualdades sociales compatibilizado un progreso tecnológico con equidad y desarrollo humano;
- Valorar los diversos desencuentros interculturales, las reflexiones, lecciones aprendidas y las oportunidades que pueden surgir de ellos;
- Mejorar la comunicación entre los actores (en cantidad y calidad), facilitando espacios de expresión de insatisfacciones percibidas o propuestas a negociar, de manera que puedan ser comprendidas y revisadas por las demás partes dentro de un marco de respeto;
- Aterrizar los estereotipos construidos sobre el otro, muchas veces se parten de altas expectativas que al no ser cumplidas, provocan malestar que puede desencadenar en conflictos;
- Frente al conflicto de necesidades insatisfechas, siempre será importante abrir espacios alternativos a los procedimientos establecidos para su resolución. En la medida que existe un diálogo entre las diferencias, la probabilidad de aproximarse a acuerdos será mayor.
- Identificar acciones y satisfactores sinérgicos a las necesidades básicas fundamentales de la población del semiárido, alineados a los propósitos de la agenda internacional de Desarrollo Sostenible y al cumplimiento de los DDHH;
- Identificar y rescatar particularidades así como semejanzas que hagan de la gestión de conflictos a escala humana, un aprendizaje cuyos resultados aporten elementos y razones valiosas a otros procesos internos o externos a la RES;
- Fortalecer las alianzas estratégicas así como las relaciones humanas entre las partes en conflicto, a partir del reconocimiento de principios, valores, conceptos o intereses comunes;

- Establecer un equilibrio entre lo formal e informal de los distintos espacios y herramientas, de modo tal que se agilicen los procesos pero que al mismo tiempo exista la facultad de exigir su cumplimiento y evaluar su ejecución;
- Articular proyectos, procesos y resultados sostenibles, lo que implica atender desafíos de comunicación y comprensión entre el equipo de gestión e implementador. Pueden generar circunstancias de tensión por la descoordinación de las acciones;
- Fortalecer y valorar la importancia del trabajo interdisciplinario e interinstitucional;
- Motivar la participación social e institucional en la construcción de conocimientos y propuestas a los conflictos;
- Integrar en los proyectos, la necesaria articulación entre la planificación y gestión del territorio (etapa I de la metodología del IABS), de manera integrada. Su desconsideración, podría limitar construir reales propuestas a algunas insatisfacciones propias de la región del semiárido, así como la implementación y aplicación de los diversas estrategias o instrumentos que se establezcan para la gestión.
- La necesaria articulación de las políticas y propósitos comunes. Los principales desafíos radican en la superación de las tensiones entre protección (permanencia) y desarrollo (cambios).



CONCLUSIONES

Comprender los conflictos y construir una perspectiva transformadora de los mismos no es una actitud sencilla de asumir, a nivel personal, ha sido un camino que ha llevado a una serie de dificultades y reflexiones, gran parte de ellas, plasmadas a lo largo de este documento y que no hubiesen sido posible considerar sin la vivencia y actuación frente a situaciones conflictivas, especialmente experimentadas en Colombia, país inmerso en una crisis de derechos humanos y permanentes violaciones del derecho internacional humanitario.

Comprender el proceso de gestión para la transformación de conflictos, ha sido resultado del apoyo a las gestiones adelantadas por la dirección del IABS y el acompañamiento a las estrategias y acciones de cooperación de la potencial Red Interinstitucional del Semiárido ante las diferentes dificultades así como los retos que tiene para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de esta población brasileña afectada por la desigualdad social del país y efectos del cambio climático.

Así que, mi principal conclusión para actuar frente a los diferentes conflictos que pueda surgir a lo largo de cualquier proceso (social, ambiental y tecnológico) que se adelante en pro del desarrollo humano y sostenible es: **COMPRENDERLOS** antes de intervenir en ellos. Resaltando:

- Los conflictos son inherentes al ser humano y por lo tanto al Desarrollo, de aquí que, el objetivo no es evitar que éstos se manifiesten, sino buscar actitudes pacíficas y constructivas que lleven a la prevención de la crisis y la violencia, e igualmente, potencien su poder de cambio social.
- No se debe descuidar la importancia del conocimiento de las diferencias culturales y cognoscitivas entre los actores, pues el conocimiento de la cultura y de los principios así como valores de las personas parece producir un efecto positivo sobre la percepción del conflicto y la percepción recíproca de los involucrados.

- Ante la existencia de una diversidad de conflictos y cada uno con una particularidad propia, se debe considerar que también deben ser diversas las estrategias y procesos empleados para la resolución de los mismos.

Al respecto, lo que se sugiere este abordaje conceptual para la identificación de necesidades insatisfechas en la gestión de conflictos es que:

- a) Cualquier necesidad humana fundamental o interés no considerado y satisfecho de manera inadecuada puede ser causa de un conflicto.
- b) Hasta el momento, se han desarrollado intervenciones que atienden a necesidades singulares o de pequeños grupos, aumentando las posibilidades de generación de conflictos.
- c) Hoy en día, se enfrentan una cantidad de conflictos interdimensionales que afectan el cumplimiento de los propósitos del desarrollo, para las cuales las intervenciones realizadas, por lo general, han resultado ineficaces al no ser consideradas y gestionadas las diferentes formas/medios para superarlo.
- d) La diversidad y complejidad de satisfactores en los conflictos, hace imposible que puedan ser explicados desde una sola perspectiva teórica, es preciso por lo tanto, establecer diálogos fecundos entre disciplinas e saberes pertinentes para la adecuada gestión en el proceso de Desarrollo.
- e) El cambio cultural es –entre otras cosas– consecuencia de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes, proceso que generalmente supone conflictos y su potencial de transformación de la realidad.

Estas consideraciones permiten postular que los nuevos enfoques para la gestión de conflictos, deben buscar acercarse mucho más al ser humano y sus realidades, dado que son las personas las que se encuentran presentes en la vivencia de la conflictividad y en realidades que son desarrolladas y transformadas a través de los conflictos.

En cuanto a la gestión, de ser realizada a escala humana, se requiere:

- Un **enfoque intercultural y diferencial**, ya que ofrece menos ocasión de hacer emerger nuevos conflictos, además de que es ideal para los habituales contextos interculturales que asocia el Desarrollo, aunque implique un mayor esfuerzo. Cuanto mayores sean las diferencias entre las personas/involucrados de culturas diferentes o de la misma cultura, mayor será el desacuerdo en el plano de las opiniones y por tanto más difícil la resolución del conflicto.
- Un **enfoque hacia la sostenibilidad**, ya que trata de armonizar objetivos aparentemente conflictivos entre sí (económicos, sociales y ambientales), tomando conciencia de la inseparabilidad de dichos objetivos dado que la subsistencia del ser humano depende de la conservación del medio ambiente, los servicios de los ecosistemas y los recursos naturales que sustentan la generación de todos los bienes económicos que atienden las necesidades humanas fundamentales.
- Un **enfoque basado en los derechos humanos**, son la base de este trabajo, ya que también se centra en el ser humano, promueven el entendimiento entre los diferentes enfoques, el respeto de las diferencias pudiendo ser un medio para resolver los conflictos y construir colectivamente, bajo este lenguaje común, una mejor sociedad.

Entre los efectos positivos más importantes que podrían generar la gestión de conflictos a escala humana, se mencionan:

- Manifestación y reconocimiento de diferencias;
- Puesta en práctica de valores y principios;
- Considerar la diversidad de necesidades y propuestas de satisfactores entre las partes en conflicto;
- Fortalecimiento y reafirmación de la identidad de las personas/grupos;
- Fortalecimiento de relaciones humanas e interacciones dependientes, independientes, interdependientes y constructivas;
- Reducción de tensiones y mantenimiento de la interacción social en condiciones de tensión;
- Se transforma en motor de cambios y creación continua de satisfactores sinérgicos a las necesidades;
- Establecimiento de alianzas estratégicas;
- Induce a nuevos procedimientos, reglamentos, normas, leyes;
- Apropiación de nuevas formas de relación social pacíficas ante los conflictos;
- Clarificación y estabilización de las relaciones de poder;
- Implementación de metodologías y tácticas con alto grado de participación;
- Generación de espacios de diálogo con capacidad de acoger las diferencias y aspectos en común;
- Identificación y rescate de particularidades que hacen de cada manejo alternativo de conflictos un aprendizaje;
- Delimitación necesaria de fronteras, en los casos donde existan confusiones;
- Entre otros.

En resumen, los beneficios de una efectiva gestión de conflictos hacia la transformación de realidades negativas tendrían, sobre todo, un profundo impacto en todo el tejido de la sociedad y sus relaciones.

Por otro lado, parte de los planteamientos expuestos podrían ser incorporados en la gestión integral de la RES. Se cree que la efectividad de las acciones que adelante y la capacidad de sus organizaciones de buscar armonía tanto en los conflictos internos como externos, puede propiciar un amplio abanico de oportunidades de inserción de la cooperación para un desarrollo con mayor desempeño y de transformación sostenible.

Es importante sensibilizar a los integrantes de las organizaciones miembros de la RES en la necesarios articulación de sus actividades y funciones en el cumplimiento de los ODS y los DDHH. No deja de ser una tarea ardua y compleja, en la medida que el terreno es atravesado por los conflictos, contradicciones y ausencia de consensos.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABC. (2012). *Cooperação técnica*. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de Agência Brasileira de Cooperação: <http://www.abc.gov.br/CooperacaoTecnica/>
- Arizpe, L. (1998). La cultura como contexto del desarrollo. En L. Emmerij, & J. Núñez, *El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI* (págs. 191-197). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- ASA. (26 de noviembre de 1999). *Declaração do Semiárido Brasileiro*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de Articulação no semiárido brasileiro: http://www.asabrasil.org.br/Portal/informacoes.asp?COD_MENU=104
- Assad, L., Litre, G., & Pinheiro, E. (2009). *A vida por um feixe de lenha: experimento metodológico de gestão de conflitos socioambientais*. Brasília: IABS.
- Assad, T., & Sawyer, E. (2013). Curso de diálogo social y gestión de conflictos socioambientales. *Redes y alianzas para el Desarrollo* (pág. 45). Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Barrera, S. (2009). Reflexiones sobre Sistemas de Información Geográfica Participativos (sigp) y cartografía social. *Cuadernos de Geografía, Revista colombiana de geografía*(18), 9-23.
- Conti, L., & Schroeder, E. (2013). *Convivência com o semiárido brasileiro: autonomia y protagonismo social*. Brasília-DF: Editora IABS.

- Correa, H., & Rodríguez, I. (2005). *Encrucijadas ambientales en América Latina: entre el manejo y la transformación de conflictos por recursos naturales*. San José, Costa Rica: Universidad para la Paz.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Iberica.
- Crespo, C. (2005). La negociación como dispositivo para reducir relaciones de dominación: aspectos conceptuales y metodológicos. En H. Darío, & I. Rodríguez, *Encrucijadas ambientales en América Latina: Entre el manejo y la transformación de conflictos por recursos naturales* (págs. 237-256). San José, Costa Rica: Darío, Hernán; Rodríguez, Iokiñe.
- Dalla, G. (2002). *Conflicto y violencia en América*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- FAO. (2005). *El vínculo entre los conflictos y el desarrollo: un reto para el proceso de los ODM*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO.
- FFLA. (2013). *Transformación de conflictos socioambientales: conceptos, análisis y diseño de una estrategia de intervención*. Quito: Fundación Futuro Latinoamericano.
- Fontana, M., & et.al. (2015). *Prêmio Mandacaru: projetos e práticas inovadoras em acesso à água e convivência com o semiárido*. Brasília-DF: Editora IABS.
- Gaviria, O. (2011). *Liderazgo empresarial*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- GIZ. (2012). *Un ambiente para la paz: lecciones aprendidas en la transformación de conflictos socioambientales en Colombia*. Bogotá D.C.: Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ.
- Gualdini, C. (2015). *Tecnologías sociais para convivência com o semiárido: a experiência de agricultores do sertão alagoano*. Brasília-DF: Disertación de maestría- Universidad de Brasília, Departamento de Geografía.
- Guerrero, P. (1999). Aproximaciones conceptuales y metodológicas al conflicto social. En P. Ortiz, *Comunidades y conflictos sociales: experiencias y desafíos en América Latina* (págs. 35-88). Quito, Ecuador: ABYA-YALA.
- IABS. (2015). Red estratégica semiárido. *Reunión de planeación institucional 2015* (pág. 2). Brasília D/F: Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad - IABS.
- IABS. (2015b). Estructura social del IABS. *Reunión de planeación institucional 2015* (pág. 1). Brasília D/F: Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad - IABS.
- IBGE. (2010). *Indicadores de desenvolvimento sustentável- Brasil 2010*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística - IBGE.
- itdUPM, & IABS. (2015). *Misión interinstitucional IABS-itdUPM-MMA-IICA: Plan de trabajo y encaminamientos*. Brasília-DF: Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano itdUPM; Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad - IABS.

- Kliksberg, B., & Tomassini, L. (2000). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el Desarrollo*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- MaxNeef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Uruguay: Nordan-Comunidad.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Uruguay: Nordan-Comunidad.
- Morales, F., & Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Cuenca, España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Nascimento, E. (2001). Os conflitos na sociedade moderna: uma introdução conceitual. En M. Bursztyn, *A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos socioambientais* (págs. 85-107). Rio de Janeiro: Garamond.
- Orellana, R. (1999). Aproximaciones a un marco teórico para la comprensión y el manejo de conflictos socioambientales. En P. Ortiz, *Comunidades y conflictos socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina* (págs. 89-108). Quito, Ecuador: ABYA-YALA.
- Ortiz, P. (1999). Apuntes teórico-conceptuales para el diseño de una propuesta metodológica de manejo de conflictos socioambientales a través de la foristería comunitaria. En P. Ortiz, *Comunidades y conflictos socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina* (págs. 7-34). Quito, Ecuador: ABYA-YALA.
- PNUD. (s.f.). *Desarrollo Humano*. Recuperado el 6 de septiembre de 2013, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i1-----&s=a&m=a&e=A&c=02008#.VXUPTs9_Okp
- Rambaldi, G., Chambers, R., McCall, M., & Fox, J. (2005). Ética práctica para profesionales, facilitadores, intermediarios tecnológicos e investigadores de SIGP. En G. Rambaldi, & et.al., *Mapeo para el cambio* (págs. 1-8). Kenya: CTA-IIED.
- Saldarriaga, D. (2010). Curso sobre desarrollo de las habilidades en negociación. *Competencias en negociación*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Symeon, S. (2012). *Apoio a iniciativas locais de combate à desertificação*. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.



ANEXOS

Anexo I. Principios de los Derechos Humanos

Anexo II. Procedimiento de resolución de conflictos establecido por el IABS

Anexo III. Herramientas utilizadas para el análisis y gestión del conflicto socio ambiental

Anexo IV. Ejemplo de una matriz de satisfactores destructivos

Anexo V. Ejemplo de una matriz de satisfactores constructivos

Anexo VI. Ventajas y desventajas de los roles en un conflicto

Anexo VII. Ética práctica, principios rectores

Anexo VIII. Estados del semiárido en cifras



Anexo I. Principios de los Derechos Humanos

El Entendimiento Común de la ONU de un Enfoque Basado en los Derechos Humanos para la Cooperación al Desarrollo estipula que los principios de los derechos humanos orientan toda la programación en todas las fases del proceso de programación, inclusive la evaluación y el análisis, la planificación y el diseño de programas (incluyendo la determinación de metas, objetivos y estrategias), la implementación, el monitoreo y la evaluación. Estos principios abarcan lo siguiente:

- **Universalidad e inalienabilidad:** Los derechos humanos son universales e inalienables. Todas las personas en todos los lugares tienen derecho a ellos. Nadie puede renunciar a ellos voluntariamente, ni puede despojar a otras personas de ellos. Como se afirma en el artículo 1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”.
- **Indivisibilidad:** Los derechos humanos son indivisibles. Sean de carácter civil, cultural, económico, político o social, todos ellos son inherentes a la dignidad de toda persona. En consecuencia, todos ellos tienen el mismo estatus en tanto derechos y no pueden ser clasificados, a priori, por orden jerárquico.
- **Interdependencia e interrelación:** El cumplimiento de un derecho a menudo depende, totalmente o en parte, del cumplimiento de otros. Por ejemplo, el cumplimiento del derecho a la salud puede depender, en ciertas circunstancias, del cumplimiento del derecho a la educación o del derecho a la información.
- **Igualdad y no discriminación:** Todos los individuos son iguales como seres humanos en virtud de la dignidad intrínseca de cada persona. Todos los seres humanos deben gozar de sus derechos humanos sin discriminación de tipo alguno, por motivos de raza, color, sexo, origen étnico, edad, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, discapacidad, propiedades, nacimiento u otra condición, tal y como explican los órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos.
- **Participación e inclusión:** Todas las personas y todos los pueblos tienen derecho a una participación activa, libre y significativa, a la contribución y al goce del desarrollo civil, económico, social, cultural y político en el que puedan cumplirse los derechos y las libertades fundamentales.
- **Rendición de cuentas e imperio de la Ley:** Los Estados y otros titulares de deberes deben rendir cuentas en relación con la observancia de los derechos humanos. A este respecto, deben cumplir las normas y los principios legales consagrados en los instrumentos de derechos humanos. Cuando no lo hacen, los titulares de derechos cuyos derechos se han infringido pueden entablar un procedimiento ante un tribunal competente u otra instancia judicial de conformidad con las normas y procedimientos previstos en la legislación.

Señala además que:

- 1.- Todos los programas de cooperación al desarrollo, las políticas y la asistencia técnica deben **fomentar la realización** de los derechos humanos tal y como establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos.
- 2.- **Los estándares** que se incluyen en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otros instrumentos internacionales, así como los principios derivados de los mismos, guiarán toda la programación y cooperación al desarrollo en todos los *sectores* y en todas las *fases del proceso de programación*.
- 3.- La cooperación al desarrollo debe contribuir al **desarrollo de las capacidades** de los 'titulares de deberes' para cumplir con sus obligaciones y de los 'titulares de derechos' para reclamar por sus derechos.

Anexo II. Procedimiento de resolución de conflictos establecido por el IABS

La presente clausula está contenida en los contratos laborales de la siguiente forma:

CLAUSULA DECIMA TERCERA- DEL FÓRUM Y LA CLAUSULA COMPROMISORIA

- 13.1 Este contrato será regido de acuerdo a las leyes del Brasil.
- 13.2 Todas las controversias originadas o relacionadas a este instrumento serán resueltas de buena fe y con equidad, en común acuerdo por las Partes.
- 13.3 En el caso de que las partes no lleguen a un acuerdo sobre determinada controversia en un plazo de 30 (treinta) días, tal controversia deberá ser resuelta de forma definitiva por medio del arbitraje según la ley brasileña y de conformidad con las reglas, normas y reglamento, del Sindicato Nacional de Jueces Arbitrales del Brasil – SINDJA.
- 13.4 Las partes expresamente convencionan que cualquier controversia derivada de la interpretación o de la ejecución del presente contrato, y/o de cualquiera de sus aditivos y/o de cualquier forma relacionado(s) al mismo, bien como valores e indemnizaciones derivadas de conflictos referentes al presente contrato, tales como, daños morales y materiales, daños emergentes, lucros salientes, pendientes (pérdidas y daños), y congéneres, también serán definitivamente y exclusivamente resueltos por arbitraje, conforme la Ley n° 9.307 de 23/09/1996, y de conformidad con las reglas, normas y reglamento del SINDJA e de sus Tribunales o por otro Tribunal de Arbitraje indicado por este, con el convenido, pactando las partes que se obligan a cumplir fielmente la decisión dictada inmediatamente después de que se tome ciencia de la decisión *in questio*.
- 13.5 El procedimiento de arbitraje para la solución de conflictos de este Aditamento será iniciado a pedido de las Partes, mediante notificación por escrito enviada a la otra Parte y al SINDJA, conteniendo todas las razones de hecho, de derecho y pedido, bien como todos los datos catastrales de las partes buscando la localización eficaz comunicación por el árbitro, con el intento de iniciar el procedimiento arbitral, agendamiento de audiencias, comunicado de hechos y decisiones.
- 13.6 El tribunal arbitral estará compuesto por 1 (un) árbitro, que será nombrado por la competente autoridad del SINDJA cuando de recibimiento de la notificación.
- 13.7 La sede de arbitraje será la ciudad de Brasilia-DF. El idioma de arbitraje será el portugués. Bien como la decisión arbitral definitiva será emitida en portugués. La decisión arbitral será definitiva y tendrá efecto vinculante en relación a las Partes, pudiendo ser ejecutada exclusivamente en el poder Judicial competente de Brasilia-DF.
- 13.8 Los encargos usuales de arbitraje serán igualmente adelantados por la Parte demandante, debiendo ser reembolsados a la Parte vencedora (juntamente con todos los demás costos y gastos incurridos en función del arbitraje) por ocasión del desenlace del procedimiento arbitral, a menos que el árbitro decida de otra formas por motivos justificados.
- 13.9 De cara a la presente cláusula compromisoria toda y cualquier medida cautelar deberá ser requerida (i) al tribunal arbitral (caso este ya haya sido instaurado) y cumplida por solicitud del mismo al juez estatal competente; o (ii) directamente al Poder Jurídico (en el caso que el tribunal arbitral todavía no esté instaurado), quedando electo por las Partes, para este fin y sin prevención de mismo, el fórum de la comarca donde la medida cautelar deba ser cumplida para evitar el daño irreparable o difícil reparación, con exclusión de cualquier otro, por más privilegiado que sea.

Anexo III. Herramientas utilizadas para el análisis y gestión del conflicto socio ambiental

METODOLOGÍA DE DIÁLOGO SOCIAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES DEL IABS

(Assad, Litre, & Pinheiro, 2009)

ETAPA I – Evaluación técnico-participativa del proceso de desarrollo local

Caracterización de la microrregión de análisis: caracterización físico-geográfica, socio ambiental, político-institucional y económica- actividad principal.

Análisis del proceso de desarrollo local: aspectos histórico-evolutivos; análisis de la situación actual; identificación de escenarios futuros-tendencias de desarrollo.

Descripción del método: levantamiento de datos e información secundaria; levantamiento y análisis “clipping” (medio local y nacional); visita de campo; entrevistas direccionadas (semiestructuradas); análisis técnicos.

ETAPA II – Evaluación técnico-participativa del conflicto socio ambiental

Caracterización y definición del espacio: mapeamiento del conflicto; delimitación del espacio o “arena” de interacciones.

Caracterización y agrupación de actores sociales: identificación y caracterización de los actores sociales involucrados en el proceso; definición de posiciones, intereses y necesidades por grupos de actores; definición de recursos y estrategias por grupos de actores.

Dinámica del estructura social: identificación y evaluación de espacios de diálogo existentes; análisis de las interacciones sociales existentes; análisis del juego de fuerzas.

Descripción del método: levantamiento de datos e información secundaria; levantamiento y análisis “clipping” (medio local y nacional); visita de campo; análisis comparativos; análisis técnicos.

ETAPA III – Pronóstico participativo “Taller por Grupo de Actores”

Identificación de la percepción de las tensiones, de los conflictos y de los demás actores: construcción de la línea de tiempo del proceso, identificación del origen, causas y evolución del conflicto por grupo de actores, identificación de los papeles, intereses, necesidades y posiciones por grupos de actores.

Propuesta participativa de soluciones: creación de relaciones de confianza, propuestas de espacios de diálogo; propuesta de solución de los conflictos y tensiones.

Identificación de la visión del futuro: identificación de “visiones del futuro” por grupos de actores.

Descripción del método: análisis de documentos anteriores; movilización de actores; reuniones de trabajo por grupo de actores en formato de oficinas técnico-participativas; redacción y consenso del informe de las oficinas; análisis técnico.

ETAPA IV – Redefinición constructiva y diseño del proceso “Pre-negociación”

Construcción de estrategias: análisis e integración de propuestas por grupos de actores; definición de funciones estratégicas de actores; definición de estrategias de movilización y negociación; propuesta de metas y etapas del proceso.

Evaluación de la legitimidad y representatividad de actores: identificación de fragilidades asociativas; identificación y evaluación de líderes por grupos de actores; propuesta de movilización y ampliación de la representatividad por grupo de actores.

Propuesta de espacio de diálogo (pasos, condiciones y elementos centrales): composición del espacio (actores y funciones); toma de decisiones; reglas de convivencia y procedimientos; compromisos anteriores; publicidad; estrategias de viabilidad y sostenibilidad.

Descripción del método: análisis de documentos anteriores; levantamiento y análisis de otros procesos de gestión de conflictos socio ambientales; reunión interna con el equipo multidisciplinar de discusión y evaluación; análisis técnicos y propuestas.

ETAPA V – Creación e implementación del espacio de diálogo

Empoderamiento y ecualización de actores: difusión de informaciones técnicas y legales; formación de multiplicadores; capacitación;

Conexión con sistemas formales de decisión: identificación y análisis de formas legales de acuerdo; definición participativa del formato jurídico adecuado.

Construcción de reglas de procedimiento y convivencia entre autores (construcción de relaciones de confianza entre actores o en el proceso): propuesta participativa de reglas; integración de propuestas de convivencia; constitución del acuerdo sobre reglas de procedimiento y convivencia (formal o informal).

Implementación del espacio(s) de diálogo(s) o foro(s) de interacción(es) legitimados y consensuados: definición y evaluación participativa de propuestas de foros; constitución de foros de interacciones; divulgación y campañas de información.

Descripción del método: análisis de documentos anteriores; levantamiento y análisis de informaciones secundarias, otros procesos y casos exitosos; análisis técnicos por el equipo multidisciplinar; movilización de actores; capacitación de actores por multiplicadores; 2da ronda de reuniones de trabajo por grupos de actores en formato de oficinas técnico participativas; redacción y consolidación del informe de los talleres por grupo de actores; pre-negociación intermediada (facilitación); reunión conjunta con representantes de los actores locales- espacio de diálogo; formulación de acuerdos de procedimientos y convivencia; divulgación.

ETAPA VI – Definición e implementación de acuerdos “Resolución o transformación de conflictos”

Negociación y delineación de acuerdos: talleres por grupos de actores de integración de propuestas; intermediación de resolución del conflicto; propuesta consolidada del acuerdo.

Formalización del acuerdo: movilización de actores; oficina conjunta de negociación de los acuerdos; firma de los términos de acuerdo- observadores externos.

Divulgación de los acuerdos y concientización de los actores: definición conjunta de los medios y de los términos de divulgación; divulgación y campañas de concientización.

Implementación de los acuerdos: orientación a la ejecución de los acuerdos; indicadores de comprobación de la implementación de los acuerdos- observadores externos.

Descripción del método: análisis de documentos anteriores; levantamiento y análisis de informaciones secundarias, otros procesos y casos exitosos; movilización de actores; reuniones de trabajo por grupo de actores en formato de talleres técnico-participativas; redacción y consenso del informe de las oficinas por grupo de actores; pre-negociación intermediada (facilitada); reunión conjunta con representantes de los actores sociales – espacio de diálogo; mediación y asesoría técnico-jurídica; observación externa; formulación de acuerdos, procedimientos, estrategias e indicadores de evaluación; divulgación.

ETAPA VII – Monitoreamiento y acciones posteriores

Monitoreamiento: informe de avance; análisis de indicadores del proyecto y de la sostenibilidad local; divulgación de los avances.

Acciones posteriores – Plan Futuro (Asociativismo y Ciudadanía; Proyectos Alternativos; Plan de Integración de Actores): elaboración de Planes de Acción (Agenda 21, PDLS); implementación de proyectos alternativos; ampliación de alianzas.

Descripción del método: análisis de documentos anteriores; levantamiento y análisis de informaciones secundarias, otros procesos y casos exitosos; movilización de actores; planeación técnico-participativa; elaboración, articulación e implementación de proyectos; articulación institucional; divulgación.

Anexo IV. Ejemplo de una matriz de satisfactores destructivos. Elaboración propia

A partir de la experiencia de las prácticas se identificaron, algunos satisfactores destructivos que afectaron en diferentes momentos a las personas/actores con las que se interactuó, y que se consideraron como posible causa de conflictos.

	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	Dependencia, descuido, inestabilidad, egoísmo, inaccesibilidad, vulnerabilidad, desterritorialidad, aislamiento, pasividad, improductividad, destructividad, incompatibilidad, competitividad, rigidez	Desempleo, malnutrición, mala salud, contaminación, insalubridad, sistema económico, desigualdad social, insustentabilidad, burocracia, malas prácticas y hábitos, restricciones de acceso y uso, prácticas insustentables, estructura y forma social de funcionar, gastos financieros	Depender, contaminar, degradar, ignorar, acaparar, destruir los recursos naturales, acaparar, desaprovechar, inutilizar, despreciar, exigir, aislar, gastar	Desamparo, falta de infraestructura, entorno inhabitable, falta de armonía con la naturaleza, efectos del cambio climático, sequía
PROTECCIÓN	Inseguridad, paternalismo, miedo, impresivilidad, dependencia, vulnerabilidad, exclusividad, desconocido	Arbitrariedad institucional, inseguridad social, burocracia, aceptación social del conflicto, estructura de las relaciones sociales, contexto institucional, político y sectorial desfavorecedor, cartografía detallada pública, dependencia institucional, explotación minera	Discriminar, depender, negar responsabilidades, imponer, controlar, no cumplir, destruir, explotar, sobreproteger, criticar	Fuera del país de origen, degradación del medio ambiente, calles peligrosas, discriminación espacial, destrucción del hábitat animal
AFECTO	Inseguridad, egoísmo, agresividad, miedo, soledad, desconfianza, impaciencia, intolerancia, timidez, ansiedad, estrés, irrespeto, incomprendibilidad, control	Falta de valoración de las actitudes positivas del otro, medios de comunicación, comercialización de la necesidad, separación de la familia	Engañar, criticar, aceptar, separar, descuidar, dar por supuesto, abusar, actuar precipitadamente, mercantilizar, fallar en la comunicación, ofender, irrespetar, ignorar	Distanciamiento familiar, pérdida del sentimiento de pertenencia, agendas sobrecargadas, falta de tiempo
ENTENDIMIENTO	Desconocimiento, desorientación, confusión, incomunicación, descomunicación, racionalidad, prejuicio, inseguridad, desconfianza, desinformación, incomprendibilidad, desatención, falta de receptividad, centrarse exclusivamente en el objetivo/resultado, incompatibilidad, complejidad, timidez, pereza	Falta de procedimientos, medios de comunicación, orientación a objetivos individuales, despreocupación por buenas prácticas, relaciones implícitas (supuestos, creencias), desconocimiento de intereses opuestos, incompatibilidad de objetivos, valores, percepciones, intereses, autoritarismo, descoordinación de acciones y temporal, lenguaje técnico, exceso de información en poco tiempo, inestabilidad de planteamientos, sistemas de comunicación complejos,	Marginar, pseudo-informar, contradecir, manipular, desorganizar, renunciar, desvalorizar la intuición, despersonalizar, desinformar, utilizar jerga, confundir, desvalorizarse, sentimentalizar, no comprender, desorganizar, incumplir, dramatizar, exagerar, ignorar	Ambientes conflictivos, distanciamiento, falta de comunicación, distanciamiento de la naturaleza y realidades, ritmo de cambio rápido, inhibición de la integración a causa de la velocidad de la información y la actividad, incompatibilidad de los sistemas de lenguaje con el entorno social
PARTICIPACIÓN	Discriminación, miedo, alienación, exclusividad, competitividad, timidez, aislamiento, apatía, desacuerdo, deshonestidad, superficialidad,	Centralización, desconocimiento de derechos y obligaciones, burócratas, expertos, poder creciente de los actores, estructuras jerárquicas, desigualdad social, contexto institucional, político y sectorial desfavorecedor, falta de carácter, infraestructura inadecuada, normas estrictas, sistemas de comunicación complejos	Prejuizar, dividir, no tolerar, excluir, imponer, decepcionar, controlar, desconfiar, ocultar, desear saber todo lo que pasa, no comprender, no posicionar, sobre controlar, ignorar	Aislamiento, falta de espacios comunes, discriminación espacial, centralización, limitar la integración a causa de la falta de definición de propósitos,

OCIO	Desinterés, soledad, depresión, fatiga, estrés, miedo, ocupabilidad laboral, preocupación, autonegación, rigidez de horario, inflexibilidad, nerviosismo, competitividad, falta de imaginación, obsesiones, inseguridad, control	Desempleo, ética laboral, criminalidad, redes sociales, obligaciones, teléfono, trabajo, preocupación, carga laboral	Manipular, desvalorizar, ganar, tratar de obtener resultados, trabajar y estudiar demasiado, negocios, concentrar la atención fuera de sí mismo, actuar llevado por condicionamiento y hábitos	Falta de tiempo propio, ausencia de ámbito incentivador, contaminación visual, agendas sobrecargadas, paranoia temporal, falta de tranquilidad y espacio privado
CREACIÓN	Alineación, conformismo, indiferencia, desconfianza, inexperiencia, reserva, miedo, saturación, adicción al trabajo, formalismo, institucionalidad, aceptación, confusión, estandaridad, homogeneidad, racionalidad, pasividad	Falta de políticas de integración y protección, división del trabajo, especialización, enfermedad, predominio de objetivos materiales, tácticas y estrategias, antecedentes y experiencia, infraestructura inadecuada	Subestimar, comercializar, desvalorizar la creatividad y capacidades locales, desalentar, institucionalizar, descalificar a los demás, juzgar, comparar, centrarse en los fines más que en los medios, ignorar	Presión de tiempo, falta de ambientes adecuados, alejamiento de la naturaleza y realidad, medio ambiente controlado/domesticado, falta de espacios comunitarios, ritmos creativos pobres, falta de tiempo para analizar
IDENTIDAD	Dominación, racionalidad, inseguridad, colectivismo, discriminación, falta de autoestima, conformidad, falta de equilibrio, incompatibilidad, miedo	Injusticia, falsos prejuicios, reglas sociales, separación, conflicto de roles, irrelevancia, pobreza material, preconcepciones, ridículo, estereotipos, dinero, poder, normas de conducta	Adoctrinar, desvalorizar, búsqueda de homogeneidad, aislarse, conformarse, institucionalización de las personas, rendirse a las expectativas de los otros, adoptar posiciones, rechazar la vinculación lo demás y el entorno, tecnología	Aislamiento, viajar continuamente, reglamentación estricta, medioambiente degradado
LIBERTAD	Autoritarismo, dependencia, permisividad, coacción, pasividad, miedo, falta de recursos, inseguridad, privación, desconocimiento, dominación, falta de recursos, obediencia, cobardía	Falta de conciencia de las libertades fundamentales, privación, pobreza, enfermedad, machismo, individualismo, desempleo, normas sociales, estereotipos, prejuicios, determinado orden impuesto	Dominar, dividir, desconfiar, desvalorizar el miedo, engañarse a sí mismo, negar responsabilidad, controlar a través del dinero y/o poder, actuar por costumbre, conformarse, impedir del ejercicio autónomo de capacidades	Ámbito de dependencia, falta de espacio, amenaza al medio ambiente, dominación por parte del entorno cultural, creación de espacio de poca calidad, la necesidad de la mayoría contra la necesidad individual, falta de espacios privados

Anexo V. Ejemplo de una matriz de satisfactores constructivos. Elaboración propia

A partir de la experiencia de las prácticas se identificaron, algunos satisfactores constructivos manifestados o implementados por las personas/actores con las que se interactuó, y que se consideraron como positivos en la gestión de conflictos.

	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	Salud física y mental, solidaridad, autonomía, adaptabilidad, resiliencia, humor, cuidado, disposición, audacia, autonomía, proactividad, mutabilidad, motivación, convivencia	Seguridad alimentaria, seguridad hídrica, seguridad energética, trabajo, capacidades, técnicas, estrategias, políticas y programas socio-ambientales, derechos, alianzas, proyectos, amistades, tierra, transporte, procesos de lucha, tecnologías sociales, programas de inserción productiva, mercado local, regional y nacional, política de convivencia con el semiárido	Facilitar el acceso al agua y la alimentación, cooperar, convivir, trabajar, descansar, prevenir, cultivar, gestionar, capacitar, generar alternativas, planear, manejo sustentable de la caatinga, formar reservas hídricas con tecnología social, aumentar las capacidad humanas, institucionales y económicas, ayudar	Entorno vital, entorno social, parcela, casa, organización social y comunitaria, ecosistemas biodiversos, institución, Centro Xingó, directoria, sedes regionales, convivencia con el semiárido
PROTECCIÓN	Cuidado, autonomía, asertividad, prevención, racionalidad, responsabilidad social	Ahorro, seguridad social, legislaciones, derechos, familia, trabajo, estrategia, derechos, alianzas, garantías, desarrollo socioeconómico en áreas susceptibles a desertificación, procesos eficientes y sustentables, seguridad industrial, territorios demarcados y legalizados, cohesión social, lineamientos de responsabilidad social empresarial, Agenda internacional de Desarrollo, garantía de calidad, Editora IABS, Núcleo Decisor, herramientas legales, reglas de juego, normas de convivencia, procedimientos administrativos institucionalizados	Defender, prevenir, cooperar, aliarse, gestionar, responder, depurar, revisar, preguntar, decidir, transformar	Morada, contorno social, contorno vital, Depuradora, IABS, Universidad, Centro Xingó, directoria legal
AFECTO	Autoestima, comprensión, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, voluntad, humor, alegría, disposición, motivación	Amistades, parejas, familia, derechos, sentimientos y emociones, valores, reglas de convivencia, principios personales, principios institucionales	Expresar emociones constructivas, compartir, disfrutar, cuidar, respetar, apreciar, valorar, motivar, dialogar, ayudar, mediar	Privacidad, hogar, espacio de encuentro, happy hour, desayuno institucional

ENTENDIMIENTO	<p>Conciencia crítica, comprensión, receptividad, disciplina, intuición, racionalidad, alineación, tolerancia, coherencia, asertividad, identificarse, decisión</p>	<p>Estudio, literatura, videos, maestros, orientadores, métodos, medios de comunicación, derechos, sistemas de información, habilidades, memoria, asociar, sistemas de información, programa de prácticas profesionales, comité gestor, conflictos, asesoramiento científico, cartografía, Agenda Internacional de Desarrollo, CNUCD, PAN Brasil, Agenda 21 brasileña, Planes de acción estatales, Plan Nacional de RRHH, Programa de prácticas académicas, estrategia de divulgación y comunicación, manual de identidad visual, editora IABS, revista institucional, publicaciones de los proyectos, Núcleo Decisor, normas de convivencias, reglas de juego, principios institucionales, procedimientos administrativos institucionalizados, núcleo de coordinación de proyectos</p>	<p>Dialogar, publicar, estudiar, comprender, investigar, experimentar, formar, capacitar, analizar, meditar, interpretar, reflexionar, recordar, asociar, conocer, alinearse, orientar, escuchar, respetar la diversidad cultural, diseñar, gestionar conocimiento, redactar, reunir</p>	<p>Espacios de formación y capacitación, universidades, agrupaciones, equipos, comunidades, familias, núcleos, comité gestor, entorno laboral, reunión de planeación institucional IABS, desayuno institucional, Centro Xingó, editora, directoría técnica, reuniones institucionales, conflicto</p>
	<p>Receptibilidad, solidaridad, disposición, convicción, respeto, compromiso, disponibilidad, voluntad, asertividad, diferenciación, pertinencia, autonomía, determinación, aliado estratégico, comprensión, motivación, independencia</p>	<p>Trabajo, derechos, deberes, responsabilidades, atribuciones, poder, conocimiento, roles, redes sociales-institucionales, medios de comunicación, comité gestor, estructura organizativa participativa, redes, comercio justo, potencial turístico, APLs, declaración pública de posición, Premio Mandacarú, Núcleo Decisor, banco de profesionales, reglas de juego, núcleo de coordinación de proyectos, núcleo asesor</p>	<p>Aliarse, gestionar, alinearse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, diferenciarse, agregar valor, dialogar, reunirse, acordar, generar alternativas, opinar, asumir, apropiarse, gestionar conocimiento, posicionarse, premiar, apoyar, compensar, transformar</p>	<p>Espacios legítimos, ámbitos de interacción, instituciones, comunidades, familia, comité gestor, entorno laboral, reunión de planeación institucional IABS, sedes IABS, Centro Xingó, Universidad, itdUPM, sede IICA, MMA, reuniones de núcleo, Consejo, reuniones de directoría, reuniones de asesores, conflicto</p>
	<p>Receptividad, imaginación, humor, alegría, despreocupación, tranquilidad,</p>	<p>Equipo técnico de entretenimiento, derechos, fiestas, calma, juegos, amistades, planes turísticos, normas de convivencia</p>	<p>Descansar, disfrutar, experimentar,</p>	<p>Happy hour, privacidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes alternativos, paisajes, entorno recreativo, espacios sociales</p>
	<p>Pasión, imaginación, voluntad, intuición, experiencia, inventiva, disponibilidad, capacidad, asertividad, entrega, resiliencia, curiosidad, determinación, motivación, sensible</p>	<p>Principios, trabajo, derechos, capacidades, habilidades, destrezas, método, elementos, conocimiento, propósito, normas de calidad, vocación, garantías, logística, línea de base</p>	<p>Trabajar, incentivar, apoyar, relacionar, inspirar, experimentar, capacitar, interpretar, analizar, diseñar, construir, explorar, apropiarse, generar valor, compensar, transformar</p>	<p>Espacios de diseño y experimentación, talleres, espacios de expresión, libertad temporal, conflicto</p>

IDENTIDAD	Pertenencia, alineación, convicción, coherencia, autoestima, respetar, tolerancia, dependencia	Principios, valores, afinidad, derechos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, memoria, roles, trabajo, compañeros con afinidades culturales, prácticas, programa de capacitación institucional, principios institucionales	Expresar, apropiarse, comprometerse, integrarse, autoanalizarse, replantearse, conocerse, crecer, valorarse	Entornos familiares, ámbitos de pertenencia, espacios culturales, reuniones institucionales IABS, Centro Xingó, sedes IABS, itdUPM
LIBERTAD	Autonomía, rebeldía, tolerancia, respeto, voluntad	Igualdad de derechos y deberes, capacidades, autonomía, Editora IABS	Dialogar, gestionar, experimentar, optar diferenciarse, desobedecer, alienarse, asumirse, ejercer derechos	Flexibilidad espacio-temporal

Anexo VI. Ventajas y desventajas de los roles en un conflicto (Saldarriaga, 2010)

Rol	Ventajas	Desventajas
Evitador	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para pensar y crear estrategias • Tiempo para comprender mejor el conflicto • Permite tomar distancia para manejar las emociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la retroalimentación y escalada del conflicto • Produce un estancamiento de la situación • Desgasta la relación
Acomoditicio	<ul style="list-style-type: none"> • Es bueno cuando una necesidad en conflicto es más importante para el otro que para el mismo, y es importante la relación • Cuando el conflicto es importante para ambas partes y se hace expresamente una concesión porque la relación es importante y productiva en otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay colaboración ni se generan ideas creativas que den opciones óptimas para ambas partes, solo hay sumisión • La otra parte tiene el poder de decisión • Esta actitud puede tomarse como parámetro para otras situaciones
Avasallador, Controlador	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra una solución a corto plazo • Efectivo cuando no hay relación • Efectivo cuando los objetivos son más importantes que la relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la retroalimentación y escalada del conflicto • Produce un estancamiento de la situación • Desgasta la relación
Compromisario	<ul style="list-style-type: none"> • Es una solución rápida • Busca un equilibrio que parece razonable • Genera una imagen ética • Se evita la disputa (busca mini-perder / mini-ganar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deja sin explorar recursos de las partes en la mesa de negociación • Al partir las diferencias por la mitad, no se trabajan los intereses y las opciones de satisfacción de las necesidades de las partes
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del conflicto de manera productiva • Cuida la relación con vistas de futuro • Cuida los intereses de todas las partes mostrando respeto por los demás y promoviendo el compromiso por ambas partes • Pasa de la culpabilidad a la responsabilidad relacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Es costoso en tiempo y energía emocional • Requiere un compromiso de llegar hasta el final del entendimiento, que a veces es imposible de asumir

Anexo VII. Ética práctica, principios rectores

Este listado es una adaptación del documento de RAMBALDI, G., et. al. denominado “*Ética práctica para profesionales, facilitadores, intermediarios tecnológicos e investigadores de SIGP*”.

- Ser abierto y honesto, desde el comenzó y durante todo el proceso lo que implica explicar claramente y en la (las) lengua (s) local (es) las fortalezas y limitaciones de la capacidad de los participante para influenciar los resultados así como los potenciales beneficios de la investigación.
- Objetivo: ¿qué objetivo? y ¿el objetivo de quién?
- Obtener el consentimiento informado
- Ser considerado con el tiempo de las otras personas
- No apresurarse
- Invertir tiempo y recursos en el desarrollo de la confianza
- Evitar exponer a las personas al peligro
- Evitar que surjan falsas expectativas
- Ser flexible
- No sacrificar la percepción local de la situación en nombre de una solución general
- Evitar repetir actividades innecesarias
- Ser cuidadoso en evitar causar tensiones o violencia en una comunidad
- Poner los valores, necesidades y preocupaciones locales en primer lugar
- Estimular el aprendizaje colectivo y la generación de información en vez de la mera extracción de datos para el análisis e interpretación por parte de las personas externas
- Centrarse en el manejo integral y considerar la diversidad de conocimientos
- Estar pronto para tratar nuevas realidades que emergerán del proceso
- Observar los procesos
- Asegurar que los resultados del proceso de la aplicación de las estrategias y métodos del manejo del conflicto sean entendidos por todas las personas interesadas
- Controlar y revisar los resultados, los actores y sus relaciones nunca son definitivos o estáticos
- No utilizar la práctica para apoyar el desplazamiento forzado de personas

Anexo VIII. Estados del semiárido en cifras. IBGE, Censo 2010

Lugar	Población total	% Población rural	% Población urbana	Índice de Gini	IDHM	% de extremadamente pobres	% de pobres	% de vulnerables la pobreza	Renta per cápita media del 1º quinto más pobre R\$	Renta per cápita media del quinto más rico R\$
<i>Brasil</i>	190.755.799	15	85	0,6	0,727	6,62	15,2	32,56	95,73	2.529,52
<i>Distrito Federal</i>	2.570.160	3	97	0,63	0,824	1,19	4,93	16	190,59	5.751,61
Alagoas	3.120.494	26	74	0,63	0,631	16,66	34,29	59,76	39,92	1.418,23
Bahía	14.016.906	27	73	0,62	0,66	13,79	28,72	52,71	49,26	1.615,82
Ceará	8.452.381	24	76	0,61	0,682	14,69	30,32	54,85	47,67	1.560,46
Minas Gerais	19.597.330	14	86	0,56	0,731	3,49	10,97	28,85	125,36	2.263,72
Paraíba	3.766.528	24	76	0,61	0,658	13,39	28,93	53,65	51,98	1.546,19
Pernambuco	8.796.448	19	81	0,62	0,673	12,32	27,17	51,86	55,64	1.736,99
Piauí	3.118.360	34	66	0,61	0,646	18,77	34,11	58,13	34,34	1.330,15
Rio Grande do Norte	3.168.027	22	78	0,6	0,684	10,33	23,79	47,7	65,38	1.744,80
Sergipe	2.068.017	26	74	0,62	0,665	11,7	27,89	52,13	58,95	1.719,46