

MÓDULO 5

Construcción de consenso



Autores Principales

Michael Warner

Natural Resources Cluster Secretariat
Business Partners for Development
c/o CARE International UK
8-14 Southampton Street
London WC2E 7HA
bpd@uk.care.org

Daniel Johnston, con Norman MacLeod

Hope Johnston and Associates
Vancouver Island Office
2871 Barnes Road
Nanaimo, BC Canada V9X 1N9
npmacleod@home.com
danieljohnston@bc.sympatico.ca

Alex Grzybowski

Alex Grzybowski and Associates
515 Norris Road
Sidney, BC Canada V8I 5M8
grzybowski@tnet.net

Richard Roberts, con Joan Gregus

Praxis Inc.
2215-19 Street
Calgary, Alberta Canada T2T 4X1
roberts@praxis.ca
gregus@praxis.ca

Edición

Michael Warner
Natural Resources Cluster Secretariat
Business Partners for Development
Joan Gregus y Richard Roberts
Praxis, Inc.

Diseño y Formato

Ong, Lee Design
Praxis, Inc.

Traducción al Español

Ernesto Martínez
Casilla 5349 La Paz - Bolivia
email: emartinezf@unete.com

Junio, 2001 - Versión 1.0
Impreso en Canadá

MÓDULO 5

Construcción de consenso

Propósito

Un paso previo para la construcción de alianzas exitosas es que cada socio comprenda los principios de la construcción de consenso. El propósito de este módulo es fortalecer las habilidades de construcción de consenso de los representantes de empresas petroleras, gasíferas y mineras, organizaciones de la sociedad civil y autoridades gubernamentales, para que logren alcanzar acuerdos en el trabajo de alianza para la gestión de temas sociales.



Oleoducto de un campo de petróleo en Casanare, Colombia

Sesiones

Este módulo está diseñado para ser desarrollado en **dos días** y está dividido como sigue:

Sesión 1 – Estructurando alianzas (p. 5-3)

- componentes estructurales de una alianza
- el rol de la construcción de consenso

Sesión 2 – Formas de negociación (p. 5-11)

- cinco formas de negociación
- principios de la negociación consensual

Sesión 3 – Construyendo la confianza (p. 5-15)

- obstáculos para la confianza
- capacidades de escucha y cuestionamiento

Sesión 4 – Intereses y opciones (p. 5-24)

- “intereses versus posiciones”
- solución conjunta de problemas
- primero juego de roles

Sesión 5 – Caso-ejemplo – Construyendo una alianza para un re-asesntamiento (p. 5-32)

- segundo juego de roles – construyendo una alianza para administra el re-asesntamiento
- principios de la construcción de consenso



mina de cobre a cielo abierto, Zambia

Aplicaciones

Las habilidades de la construcción de consenso son fundamentales tanto para la conformación inicial como para la sostenibilidad de largo plazo de cualquier alianza multisectorial e intercultural. Las alianzas tri-sectoriales para inversión social en los sectores petroleros, gasíferos y mineros no son una excepción.

Las habilidades de construcción de consenso incluyen:

- ▶ desarrollar una confianza mutua;
- ▶ asegurar una comunicación fluida;
- ▶ satisfacer intereses subyacentes; y
- ▶ participar conjuntamente en la resolución de problemas.

A pesar de que el apoyo de un(a) facilitador(a) externo(a) (ver *Módulo 6*) es casi siempre necesario para ayudar a los participantes a lograr acuerdos, la tarea se simplifica y los resultados son más sostenibles si las partes mismas comprenden los principios para la construcción de un consenso. Este módulo está diseñado, en parte, para introducir estos principios.

Materiales útiles de capacitación

- ▶ Proyector de transparencias
- ▶ Rotafolio de papel
- ▶ Marcadores/plumones
- ▶ Cinta adhesiva
- ▶ Notas Post-Its (tamaño grande) o tarjetas de colores

Cómo utilizar este módulo

Todos “piensan” que saben cómo negociar. Sin embargo, la mayoría de la gente sólo ha tratado de negociar en situaciones competitivas, donde el objetivo es maximizar la propia ganancia a expensas del otro (ganar-perder). Negociar un consenso de “ganar-ganar” es muy diferente.

Se asume que todos los participantes habrán experimentado el juego de roles de negociación en el *Módulo de Mapa de Ruta*. Como resultado, los participantes pueden haber apreciado la dificultad de negociar un consenso entre empresa, ONG, líderes comunitarios y autoridades gubernamentales. La efectividad con que los participantes asumieron este ejercicio, dará alguna indicación de dónde poner énfasis en el desarrollo de este módulo.

Por ejemplo, si los participantes no llegaron a un acuerdo, particularmente si se debió a la incapacidad de revelar o satisfacer necesidades subyacentes por parte de los socios, el énfasis debe ponerse en explorar las diferencias entre “posiciones” e “intereses”, y destacar la importancia de las habilidades de comunicación. En el caso en el que los participantes se desempeñaron bien, se puede asignar más tiempo a ver cómo los principios de la construcción de consenso son relevantes para la formulación de la estructura detallada de una alianza.

Sesión I – Estructurando alianzas

Propósito

La efectividad con la cual una alianza funciona y llega a cumplir sus objetivos depende, en parte, de cómo es construida. Esta sesión explora los elementos estructurales clave de alianzas para gestionar temas sociales en los sectores petroleros, gasíferos y mineros, enfocando en el rol de la construcción de consenso para diseñar y acordar estos elementos.

Objetivos de aprendizaje

- ▶ determinar los componentes estructurales clave de alianzas tri-sectoriales exitosas para la gestión social en los sectores petroleros, gasíferos y mineros; e
- ▶ identificar el rol de la construcción de consenso en el desarrollo y la negociación de la estructura.



Taller exploratorio de alianza: lluvia de ideas de los roles y responsabilidades potenciales.

Guía para capacitadores

- I. Estructurando alianzas** – Repasando el ejercicio de juego de roles del *Módulo de Mapa de Ruta* (ver la sección de *Información* en las *Hojas de Apoyo 2.14, 2.15, 2.16 y 2.17*) recuerde a los participantes que *la operación minera acaba de finalizar un proceso de consulta para encontrar socios potenciales en la sociedad civil y gobierno local, con el propósito de desarrollar una alianza para servicios de salud en zonas aledañas a la mina propuesta. Los socios han reconocido su interés mutuo de trabajar en alianza y han acordado desarrollar conjuntamente un Memorando de Entendimiento (MeE) sobre la estructura de la alianza.* Invite a los participantes a comentar sobre lo siguiente:
- ▶ ¿qué elementos deben ser incluidos en este MeE?; y
 - ▶ ¿alrededor de qué elementos deberá construirse el consenso?

Compare las respuestas de los participantes con la estructura de una alianza presentada en las *Hoja de Apoyo 5.1 y 5.2*. La *Hoja de Apoyo 5.3* es un ejemplo del MdE elaborado para el Proyecto Mina de Oro Las Cristinas en Venezuela.

Estructura de la alianza

- representantes de los socios
- límites y población objetivo
- una visión común
- los objetivos de la alianza
- el plan de trabajo para alcanzar los objetivos incluyendo:
 - las actividades clave, cronogramas e indicadores de desempeño
 - las habilidades y recursos comprometidos por cada socio potencial
 - la división de roles y responsabilidades para cada actividad
 - principios para la toma de decisión
- un mecanismo de solución de disputas
- mecanismos para la transparencia y comunicación
- esfuerzos para asegurar la capacidad de cumplir con los compromisos
- medida para atenuar las amenazas y riesgos
- procedimientos de monitoreo y aprendizaje

Estructura de la alianza (en detalle)

Como cualquier organización adaptativa, las alianzas para gestionar temas sociales en los sectores petroleros, gasíferos y mineros necesitan combinar flexibilidad con estructura, reglas y modalidades. La principal diferencia entre una alianza y otras formas de organización humana es que la estructura (votos, reglas y modalidades) es establecida (y modificada) por consentimiento mutuo. A continuación, se presenta un conjunto generalizado de componentes estructurales:

- ▶ las **organizaciones socias** y sus representantes, negociadores, tomadores de decisiones y constituyentes legítimos de cada parte involucrada
- ▶ los **límites** geográficos y/o **población objetivo** de las actividades de gestión social/ desarrollo comunitario de la alianza
- ▶ una **visión común** para la alianza expresada en una corta “declaración de visión”
- ▶ los **objetivos** de la alianza, tanto los compartidos como aquellos específicos a cada socio individual (basado en los intereses subyacentes de los socios)
- ▶ un plan de trabajo, para cumplir estos objetivos, que incluya:
 - ▶ las **actividades** y tareas clave que se espera de cada socio, traducidas en planes de trabajo, cronogramas e indicadores de desempeño
 - ▶ la **habilidades y recursos** comprometidos por cada socio para implementar cada actividad. Deben incluirse tanto los recursos “tangibles” (financieros, humanos, etc.), como los “intangibles” (acceso a grupos comunitarios vulnerables, credibilidad con autoridad gubernamentales, información crítica como encuestas o bases de datos, mayor eficiencia, etc.)
 - ▶ la división de **roles y responsabilidades** para cada actividad; y
 - ▶ un acuerdo en los principios de **toma de decisión** (respeto de las diferentes visiones, voto unánime y mayoritari)
- ▶ un **mecanismo de reclamos** para solucionar disputas entre las partes involucradas
- ▶ mecanismos para una continua **transparencia, comunicación** y administración entre socios, y entre socios y sus constituyentes
- ▶ cómo asegurar que los socios tengan **capacidad adecuada** para asumir sus compromisos
- ▶ medidas para mitigar las diferentes “**amenazas**” a la alianza (Ej. cambios en personal clave, cambios en precios de mercancías, elecciones políticas, etc.)
- ▶ un **mecanismo de monitoreo y aprendizaje** (Ej. reportes periódicos de avance y talleres de reflexión)

Ejemplo de una estructura de alianza: Memorando de Entendimiento para la construcción y administración de un centro de salud – Mina de Oro Las Cristinas, Placer Dome (MINCA), Venezuela

Memorando de Entendimiento

Organizaciones socias

Los socios involucrados en este acuerdo son:

- Las comunidades de San Isidro –Km. 88, Las Claritas, Cerro Amoretti, Nuevas Claritas, Santo Domingo, Las Manacas –Tierra Blanca, Santa María del Granzón, Arimatepuy, Santa Lucía de Inaway, San Miguel de Betania y Joboshirima, de las Municipalidades Autónomas de Sifontes en el Estado de Bolívar.
- El Ministerio de Salud y Desarrollo Social;
- La Corporación Venezolana de Guayana, Vicepresidencia de Obras y Servicios (CVG-GOSH); el 513ro Batallón de Infantería de la Jungla “General de División Mariano Montilla”;
- La oficina del Alcalde de la Municipalidad Autónoma de Sifontes;
- El Gobierno del Estado de Bolívar;
- La Asociación de Vecinos de Nuevas Claritas;
- La Asociación de Vecinos de San Isidro-Km. 88;
- La Asociación de Vecinos de Cerro Amoretti; La Asociación de Vecinos de Santo Domingo;
- La Asociación de Vecinos de Las Manacas –Tierra Blanca La Asociación de Vecinos en Sin Santa María del Granzón;
- El Comité Ejecutivo Comunitario de Arimatepuy;
- El Comité Ejecutivo Comunitario de Santa Lucía de Inaway;
- El Comité Ejecutivo Comunitario de San Miguel de Betania;
- El Comité Ejecutivo Comunitario de Joboshirima;
- La Compañía Minera Las Cristinas (MINCA); y
- La Fundación de Alivio Médico Humanitario de Venezuela.

Límites Geográficos y Población Target

La gente que vive y trabaja en la parroquia de San Isidro.

Visión de la alianza tri-sectorial

Comunidades sanas, libres de infección, malnutrición y adicción, provistas con servicios de salud de alta calidad accesibles para todos, con una cultura que promueve la salud y educación, en un ambiente libre de contaminación.

Objetivos de la alianza

Los objetivos específicos de esta alianza son:

- Establecer un centro de salud que se centre en la promoción de conciencia en temas de salud dentro de las comunidades y provea los siguientes servicios:
 - Cirugía ortopédica
 - Cirugía dental
 - Ginecología
 - Servicios de laboratorio
 - Rayos X
 - Oftalmología

- Cirugía
- Servicios pediátricos
- Hospitalización
- Salud mental
- Medicina interna
- Medicina familiar
- Tratamiento para la malaria
- Educación en salud para los pobladores locales

➤ **Recursos y compromisos de actividades**

Para cumplir un compromiso hecho en una ocasión previa, la **Fundación de Alivio Médico Humanitario de Venezuela (AMHV)** distribuyó planos de construcción del centro de salud a todos los signatarios de este Acuerdo. Además AMHV ratifica su compromiso para:

- apoyar la capacitación inicial del equipo que trabajará en el aspecto organizacional del proyecto
- dotar al centro de salud con equipos
- dotar al centro de salud con una ambulancia
- proveer asistencia técnica en la instalación del equipo
- proveer consejos y consulta continuos para apoyar la buena administración y la operación efectiva del centro y para capacitar al personal que prestará su servicio en el centro
- proveer ocasionales servicios voluntarios para apoyar la administración, operación y mantenimiento del centro
- proveer servicios ocasionales de educación médica, dental y educación en salud a comunidades aledañas al centro

La empresa minera **Las Cristinas CA (MINCA)** se compromete a:

- co-ordinar y supervisar la construcción del centro
- organizar al equipo que administra la construcción del centro
- realizar los trámites aduaneros y otras acciones relacionadas con la importación del equipo
- Proveer contribuciones (salarios sociales) para los voluntarios que ayuden a construir el centro

Para la construcción y administración del centro de salud, la **oficina del alcalde de la Municipalidad de Sifontes en el Estado de Bolívar** se compromete a:

- donar un edificio en construcción que fue previamente destinado para un Centro de Maternidad
- dotar materiales de construcción y una mezcladora de cemento
- proveer los servicios de un(a) arquitecto(a) consultor(a), dos albañiles y dos ayudantes
- generar recursos adicionales y contribuciones de otras entidades
- realizar contribuciones financieras para ayudar a pagar un(a) enfermero(a) y un(a) trabajador(a) social
- Negociar con la Universidad del Oriente (UDO) para que estudiantes de licenciatura y postgrado en Bio-análisis, Medicina, Odontología, Sociología y Trabajo Social, hagan sus prácticas de campo en el centro

Para la construcción y operación del centro de salud, el **gobierno del Estado de Bolívar** se compromete a:

- contribuir con materiales para asfaltar el camino que da acceso al centro
- dotar de medicinas al centro
- tomar parte en la selección y contratación del personal

Para la operación y gestión del centro de salud, el **Ministerio de Salud y Desarrollo Social** se compromete a:

- revisar los planos del edificio a través de la Oficina para Edificio de Cuidado Médico del Ministerio de Salud y Desarrollo Social
- aprobar el financiamiento a través del gobierno del Estado de Bolívar para pagar los salarios de los doctores del centro

- facilitar el proceso que habilita al centro de salud a adquirir estatus legal con respecto al Ministerio de Salud y Desarrollo Social
- tramitar medicinas para el centro a través del Instituto Autónomo SUNEP –SEFAR

Para la operación del centro de salud, el **Departamento de Malaria del Ministerio de Salud y Desarrollo Social** se compromete a:

- incorporar servicios contra la malaria en el centro
- proveer medicinas y microscopios para el centro
- desarrollar programas de educación y capacitación en salud

Para la operación del centro de salud, la Gerencia del **Hospital de Tumeremo** se compromete a dotar de medicinas, siempre y cuando el Hospital tenga recursos suficientes para hacerlo.

Para la construcción, operación y gestión del centro de salud, los **representantes de los indígenas y comunidades creole** que firman este Acuerdo se comprometen a:

- promover la participación de la comunidad a través del trabajo voluntario en la construcción, supervisión, mantenimiento y reparación de las instalaciones del centro de salud y su equipo
- promover la participación de la comunidad en actividades voluntarias dirigidas a educación y capacitación en salud
- promover un espíritu de co-operación entre comunidades en todas las actividades que contribuyan al manejo eficiente del centro

Los firmantes de este Convenio están unánimemente de acuerdo en que aquella gente escogida para estar en el Comité Ejecutivo a cargo de la gestión del centro de salud, así como los voluntarios seleccionados para ayudar al centro, deben cumplir con los siguientes criterios:

- no deben tener participación activa, ni abierta, en asuntos políticos partidarios
- deben tener vocación para el servicio humanitario
- deben ser honesto y responsables
- deben tener habilidades para cumplir con las actividades
- deben contar con el tiempo suficiente para llevar a cabo las actividades

La selección de estos voluntarios será hecha sin ninguna discriminación basada en raza, credo, género o cualquier otra categoría.

➤ **Plan de trabajo**

NOTA: El plan de trabajo detallando las actividades iniciales, cronogramas y roles y responsabilidades está incluido en el *Módulo 7 – Herramientas de gestión*.

➤ **Toma de decisión**

Los Socios están comprometidos a tomar las decisiones de forma cooperativa que busque acomodar los intereses de todos los participantes. Los Socios tomarán las decisiones por consenso, definido como un acuerdo unánime de aquellos Socios presentes. Los Socios pueden optar por no opinar en algunas decisiones. La alianza no tomará ninguna decisión que tenga un impacto negativo en otro Socio que *no* esté presente cuando la decisión sea tomada.

Los Socios pueden decidir cambiar este proceso de toma de decisión u otro aspecto de este Acuerdo en cualquier momento.

► **Administración y comunicación**

Los Socios se reunirán cada dos meses para revisar el progreso de la implementación de la alianza. Los Socios designarán un(a) presidente(a) o facilitador(a) proveniente de dentro o fuera de la alianza cada seis meses para organizar y dirigir las reuniones de la alianza. Los Socios designarán a uno de los Socios para mantener los registros de la alianza incluyendo los informes de los grupos de trabajo que están monitoreando y coordinando la implementación de planes específicos del *Módulo 3*. Los Socios designarán a un oficial de finanzas para mantener un registro de las finanzas de la alianza públicamente accesible.

La Alianza mantendrá un registro de las decisiones y de los informes de avance en la implementación del Acuerdo. Estos registros estarán disponible al público. Los Socios se mantendrán informados de cualquier situación que pueda afectar a la implementación de la alianza, de una forma continua incluyendo la participación en comunicaciones regulares informales y las reuniones bimensuales.

En caso que se de un cambio actual o anticipado en la implementación de los planes específicos de la Alianza, aquellas Socios que sepan del cambio, notificarán inmediatamente a los otros Socios y llamarán a una reunión si es que alguno de los Socios considera que la reunión es necesaria.

Las reuniones de la alianza estarán abiertas a la participación del público. Los Socios se esforzarán de mantener al público informado sobre la implementación del Acuerdo.

► **Compromisos para procurar obtener recursos adicionales**

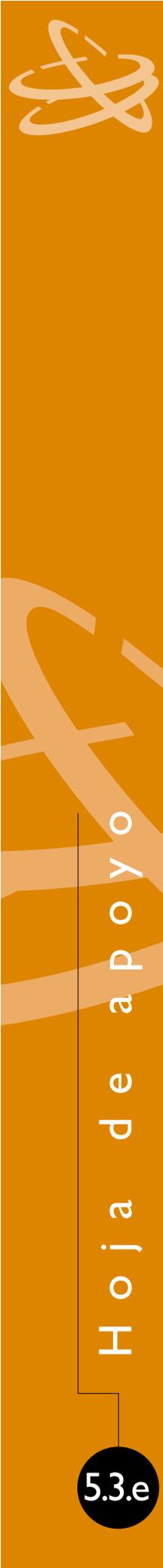
Los miembros de la alianza reconocen que para cumplir con los objetivos y metas anteriormente descritas, se requieren recursos (financieros, técnicos y humanos) que actualmente no existen. En vista de este panorama, los socios se comprometen a co-ordinar la búsqueda de recursos necesarios para llevar a cabo los planes de trabajo acordados y lograr las metas establecidas.

► **Membresía**

Todos los firmantes del Acuerdo de Alianza son Socios. Se debe promover la participación de nuevos socios en la alianza y se espera que ellos traigan nuevos recursos e ideas para mejorar la alianza. Los Nuevos Socios serán incluidos por decisión de los Socios actuales.

► **Grupos de trabajo**

Los grupos de trabajo establecidos para supervisar y gestionar la implementación de planes específicos en el Acuerdo presentarán informes de avance a los Socios en reuniones bimensuales.



➤ **Prevención y resolución de disputas**

Los Socios se comprometen a resolver cualquier problema o disputa que surjan de una forma cooperativa y respetuosa. Esto incluye:

- construir y mantener nuestra confianza en la alianza tri-sectorial;
- escucharse entre sí para llegar a un entendimiento claro de temas e intereses;
- respetar nuestra diversidad;
- centrarnos en nuestro interés evitando caer en posiciones; y
- pensar creativamente para resolver problemas.

Cuando las disputas o problemas de implementación no puedan ser resueltas independientemente por los Socios, ellos buscarán apoyo de las siguientes formas:

- consejos de expertos, cuando sea necesario;
- facilitación o mediación;
- dirección de sus respectivas organizaciones en cómo resolver un problema.

Si los Socios dentro de la Alianza son incapaces de resolver una disputa entre ellos y la disputa está perjudicando la capacidad de la Alianza en la perspectiva de otros Socios, entonces los Socios en conflicto se retirarán de la alianza.

Sesión 2 – Enfoque para la negociación

Propósito

Esta sesión sitúa a la negociación consensual en el contexto de cinco estilos de negociación. Los principios clave de la construcción de consenso son introducidos.

Objetivos de Aprendizaje

- reconocer que otras cosas más en la negociación que solamente “ganar”; y
- desarrollar un entendimiento de los principios clave de la negociación consensual



Taller exploratorio: diálogo entre Place Dome, Flora y Fauna Internacional, Río Tinto y CARE Internacional.

Guía para capacitadores

1. Experiencia de los participantes –

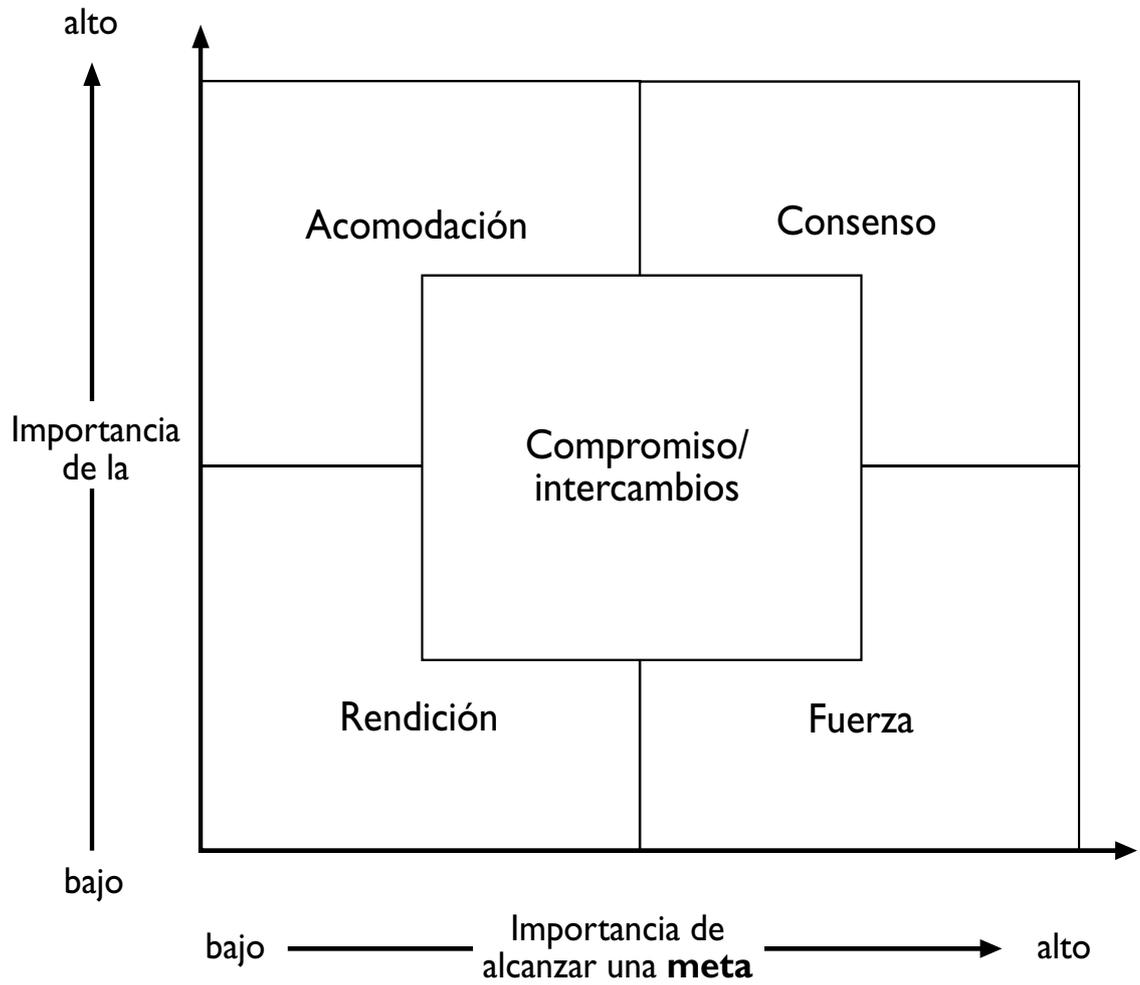
Invite a los participantes a describir ocasiones en las que estuvieron envueltos en una “negociación”. Puede haber ocurrido en el trabajo, o entre amigos o familiares. Exponga los diferentes *estilos* de negociación y sus diferentes *resultados* para cada una de las partes. Por ejemplo, entre los *estilos* podemos mencionar: agresivos, adversarios o consensuales, y podrían ser apoyados por un socio externo. Los *resultados* pueden incluir: ganar-ganar, perder-perder, perder-ganar, o compromiso. Escríbalos en un rotafolio. Pregunte qué criterios fueron adoptados por los participantes para decidir el estilo de negociación (*alcanzar una meta a cualquier costo, o mantener una buena relación*). Discuta la sesión haciendo referencia a la *Hoja de Apoyo 5.4 y 5.5*.

2. Principios de la construcción de consenso –

Invite a los participantes a comentar sobre los principios de la construcción de consenso. Trate de agrupar los principios que se mencionen en relación a los cuatro principios presentados en la *Hoja de Apoyo 5.6*. Discuta estos cuatro principios y busque la aprobación para usarlos como la base por el resto del módulo de capacitación.

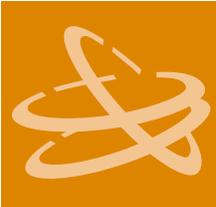


Estilos de negociación



¿Quién decide?

Negociación directa	Negociación apoyada por terceros	Decisión de un tercero
<ul style="list-style-type: none"> ▶ las partes negocian directamente 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ facilitación ▶ mediación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ cortes judiciales ▶ designaciones políticas ▶ agencia reguladora
<ul style="list-style-type: none"> ▶ decisión por acuerdo de las partes negociadoras 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ decisión impuesta
<ul style="list-style-type: none"> ▶ no hay garantía de llegar a una decisión 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ garantía de que se tomará la decisión
<ul style="list-style-type: none"> ▶ alta probabilidad de que la decisión será aceptable 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ poca probabilidad de que la decisión será aceptada



Cuatro principios para la construcción de consenso

- ▶ construir **confianza** a través de un entendimiento mutuo y comunicación significativa
- ▶ enfocarse en **intereses subyacentes** en vez de en posiciones
- ▶ **ampliar las opciones**, ser creativos y pensar lateralmente
- ▶ que añaden valor a todas las partes interesadas

Sesión 3 - Construyendo la confianza

Propósito

Esta sesión da a los participantes la oportunidad de practicar aquellas habilidades comunicativas necesarias para desarrollar confianza entre las partes.

Objetivos de aprendizaje

- ▣ apreciar la importancia de desarrollar confianza mutua en una alianza voluntaria; e
- ▣ identificar y practicar las habilidades comunicativas clave que construyen la confianza.



Guía para capacitadores

1. El rol de la “confianza” en alianzas

– En referencia al ejercicio de identificación de las características de una alianza realizado en el módulo de Mapa de Ruta (*Módulo 2, Sesión 1*), pida a los participantes discutir por qué el tema de “confianza mutua” parece ser central para una alianza exitosa y pregunte a qué se refieren con la palabra “confianza”.

2. Obstáculos para la confianza –

Basándose en la experiencia de los participantes, invítelos a comentar sobre cuáles de las siguientes “parejas” de socios potenciales no tienen la confianza mutua necesaria para trabajar en una alianza voluntaria para manejar temas sociales:

- a) operaciones petroleras, gasíferas o mineras y población local afectada por estas operaciones
- b) operaciones petroleras, gasíferas o mineras y proveedores de servicios del gobierno local (departamento de salud, departamento de infraestructura)
- c) proveedores de servicios del gobierno local y organizaciones no gubernamentales locales
- d) operaciones petroleras, gasíferas o mineras y organizaciones no gubernamentales locales

Anote los obstáculos principales en un rotafolio de papel.



3. Usando las habilidades de comunicación para construir la confianza

– Haga una corta presentación de las diferentes clases de capacidades de escucha y cuestionamiento y su relevancia para comprender las percepciones y el comportamiento de otros (*Hojas de Apoyo 5.7 a 5.12*)

Esto incluye: contacto visual, lenguaje corporal, afirmar o negar con la cabeza, parafrasear, resumir y el uso apropiado de preguntas abiertas y cerradas. Asigne 10-15 minutos para esta parte del ejercicio. Luego, la pareja cambia de roles. Ambas partes del ejercicio son repetidas. El segundo emisor puede escoger el mismo u otro tema.

4. Ejercicios de la capacidad de escucha y cuestionamiento

– Organice a los participantes en parejas. Pida a una persona de cada pareja que converse con su compañero(a) acerca de cualquier tema relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa que le apasione. Cualquier tema. Pida al receptor que se siente enfrente del emisor; actúe desinteresado y se contenga de realizar cualquier comentario. Detenga al emisor después de un minuto. Luego, pídale repetir el mismo discurso, pero esta vez el receptor deberá utilizar sus capacidades de escucha y cuestionamiento para comprender el punto de vista del emisor.

5. Reflexión final

– En plenaria, invite a los participantes a comentar sobre las capacidades de escucha y cuestionamiento que fueron más efectivas con respecto a:

- ▶ el desarrollo de una comprensión del punto de vista del otro por parte del receptor; y
- ▶ el desarrollo de una confianza mutua entre el emisor y el receptor.

Percepciones y comportamiento

- ▶ Diferentes personas y grupos tienen frecuentemente:
 - ▶ diferentes percepciones;
 - ▶ diferentes personalidades;
 - ▶ diferentes creencias, valores básicos y tradiciones;
 - ▶ diferentes metas, expectativas o supuestos;
 - ▶ diferentes formas de evaluar ideas o comportamientos;
 - y
 - ▶ diferentes historias, experiencias, formas de crianza y cultura.

- ▶ Cuando la gente escucha diferentes puntos de vista, o experimenta el comportamiento de otros que es diferente a lo que esperaban, puede ser crítica o temerosa y **la desconfianza puede hacerse presente.**

- ▶ Una efectiva comunicación puede ayudar a superar esta desconfianza desarrollando un **entendimiento** de las diferencias.

- ▶ Una vez que se logra este entendimiento, se puede concluir que estas diferencias son valiosas porque proveen una **variedad de talentos y habilidades**, además de nuevas formas de **resolver problemas.**

- ▶ Comprender las diferencias puede hacer más predecible el comportamiento de las personas y, como resultado, menos objetable.

Escuchando para comprender

La falta de una “capacidad de escucha efectiva” es la barrera más común para desarrollar un entendimiento del punto de vista del otro y ganar confianza.

Para **comprender**, uno debe **escuchar**. Para escuchar, uno debe:

- ▶ dejar de hablar
- ▶ estar atento al emisor
- ▶ evitar ensayar un argumento mentalmente mientras el otro habla
- ▶ evitar asumir que una vez que se ha escuchado las primeras palabras, usted comprende el punto de vista del otro
- ▶ usar contacto visual cuando sea apropiado
- ▶ hacer saber que se está atento a través de afirmar con la cabeza u otro gesto físico o sonido
- ▶ evitar hacer otras actividades como leer, organizar papeles, hablar por teléfono

Escuchando para comprender (continuación)

En muchas ocasiones la gente está dispuesta a dar información si siente que está siendo escuchada y comprendida.

Pero, ¿cómo muestra que usted realmente quiere comprender?

- realizando pequeñas preguntas para clarificar y ampliar su conocimiento
- parafraseando y resumiendo para demostrar su entendimiento
- por la relevancia de las preguntas hechas cuando busca confirmación
- por las conclusiones a las que usted llega y verbaliza

Parafrasear: repetir en sus propias palabras el contenido del mensaje que el emisor ha enviado

Resumir: condensar en sus propias palabras los puntos más importantes del mensaje global del emisor

Preguntando para comprender

Las preguntas que desarrollan la comprensión son generalmente:

- ▶ claras y dirigidas;
- ▶ usan lenguaje apropiado para que el receptor se sienta cómodo;
- ▶ no intimidan, aún cuando tocan temas delicados; e
- ▶ indican que el cuestionador comprende lo que el receptor ha estado diciendo, a tiempo que invita a explicaciones más profundas.

Preguntas abiertas y cerradas

Preguntas cerradas son aquellas que pueden ser respondidas con “sí”, “no”, “tal vez” o “no sé”.

Las **preguntas abiertas** permiten dar mas información y proporcionan la libertad de responder en la forma que quieran.

Considere la siguiente pregunta cerrada: *¿Apoya usted a este proyecto?* Esta pregunta puede ser respondida con un “sí” o un “no”, sin ofrecer nada como forma de explicación. La pregunta puede también provocar incomodidad puesto que puede sugerir un juicio de parte del que pregunta y una respuesta “correcta”.

Utilizada en forma de pregunta abierta, esta pregunta podría ser:

¿Cuáles, piensa usted, son los beneficios y desventajas de este proyecto?

Ejemplos de preguntas abiertas

Preguntas de verificación

“¿Puedes explicar un poco más eso?”

“¿Cuándo surgió este problema?”

“¿Cómo ha cambiado desde entonces?”

“¿Cómo este tema se relaciona a otros que hemos discutido?”

Preguntas de clarificación

“¿Cuándo Ud. dice –“ya no soporto más” – qué quiere decir?”

Preguntas de justificación

“Más temprano Ud. dijo que no podría participar y ahora parece que si puede. ¿Qué cambió?”

Preguntas de consecuencia

“Si el gobierno aceptara su propuesta, ¿cómo monitorearía la implementación ?”

Ventajas y desventajas de las preguntas cerradas

Ventajas

- ▶ son valiosas cuando se quiere limitar las respuestas
- ▶ son útiles para ayudar a clarificar puntos específicos
- ▶ controlan la discusión más que las preguntas abiertas

Desventajas

- ▶ limitan la cantidad de información que se obtiene como respuesta
- ▶ pueden ser afirmaciones disfrazadas de preguntas puesto que frecuentemente reflejan el punto de vista del cuestionador en vez de obtener el punto de vista del otro
- ▶ pueden causar sospechas y poner a las personas a la defensiva
- ▶ son un común método “occidental” utilizado para clarificar una “sospecha”. En algunas otras culturas “sí” quiere decir “comprendo la pregunta” y no “lo que Ud. sugiere es correcto”.

Sesión 4 – Intereses y opciones

Propósito

Esta sesión introduce dos principios más de la construcción de consenso: la importancia de dirigir las negociaciones hacia los intereses subyacentes en vez de las “posiciones”, y los beneficios de ampliar la elección de opciones a través de la resolución conjunta de problemas.

Objetivos de aprendizaje

- ser capaz de distinguir entre intereses subyacentes y posiciones;
- practicar la revelación de intereses subyacentes; y
- practicar la resolución conjunta de problemas a través de lluvia de ideas.



Guía para capacitadores

- Intereses versus posiciones** – Solicite a los participantes proponer un conjunto de temas sociales relevantes a los sectores petroleros, gasíferos y mineros que podrían prestarse a la implementación a través de un modelo de alianza (Ej. reasentamiento, restauración de ingresos, mejoramiento del suministro de agua y servicios de salud, servicios para la cadena de abastecimiento, relocalización, etc.).

Recuerde a los participantes los cuatro principios de la construcción de consenso (*Hoja de Apoyo 5.6*). Comience con uno de los temas identificados y pregunte a cada participante cuáles cree que podrían ser los intereses subyacentes de su propia organización para formar parte (o no) de una alianza. Estimule a los participantes a comentar sobre si las sugerencias son realmente “intereses subyacentes” o tan sólo “posiciones”.

Anote los intereses subyacentes emergentes para cada tipo de socio (empresas, gobierno local, gobierno central, líderes comunitarios, ONGs, agencia de donación, gente afectada por proyectos, etc.) y agrupe aquellos que son similares. Si el tiempo le permite, váyase al segundo tema y repita el mismo procedimiento. Utilice las *Hojas de Apoyo 5.13, 5.14 y 5.15* para conceptualizar las diferencias entre intereses y posiciones.

2. Resolución conjunta de problemas

– Usando el mismo tema del anterior ejercicio, explique cuál es el propósito de solicitar soluciones para cumplir una serie de intereses subyacentes. Consiga la aceptación de los participantes acerca de cuál conjunto de intereses subyacentes formará la base de la lluvia de ideas.

Refiérase a la *Hoja de Apoyo 5.16*. Esta describe las técnicas básicas para una lluvia de ideas conjunta. Durante este ejercicio, estimule la participación de todos y pida que las soluciones sean lo más creativas posible. Anote las ideas de los participantes en un rotafolio de papel. Use este ejercicio para demostrar:

- ▶ la creatividad que puede surgir cuando personas de diferentes tipos de organizaciones enfocan sus diversos talentos y experiencias; y
- ▶ que existen más soluciones para satisfacer intereses subyacentes que una posición inicial (rígida) tomada por cualquier individuo.

3. Ejercicio de juego de roles: El árbol

– Este ejercicio ofrece a los participantes la oportunidad de practicar la identificación de intereses subyacentes y el ejercicio de lluvia de ideas para lograr soluciones.

Organice al grupo en parejas. Entregue al primer miembro de la pareja, el resumen de “El vecino 1” (*Hoja de Apoyo 5.17*), y al otro el resumen de “El Vecino 2” (*Hoja de Apoyo 5.18*). La pareja no debe mostrarse estas hojas. Asigne 10 minutos para que todos lean sus resúmenes. Mientras leen, dibuje un diagrama ilustrando la situación (Ej. casa, árbol, sol, etc.) Luego pida a una pareja voluntaria de la audiencia realizar el ejercicio al frente de los demás.

Asigne unos 20 minutos para el ejercicio. Pida a esta pareja que aplique las capacidades de escucha y cuestionamiento para construir confianza y revelar sus intereses subyacentes, para luego llegar a la solución del problema. El propósito de la pareja es tratar de llegar a un acuerdo sobre qué hacer con el árbol.

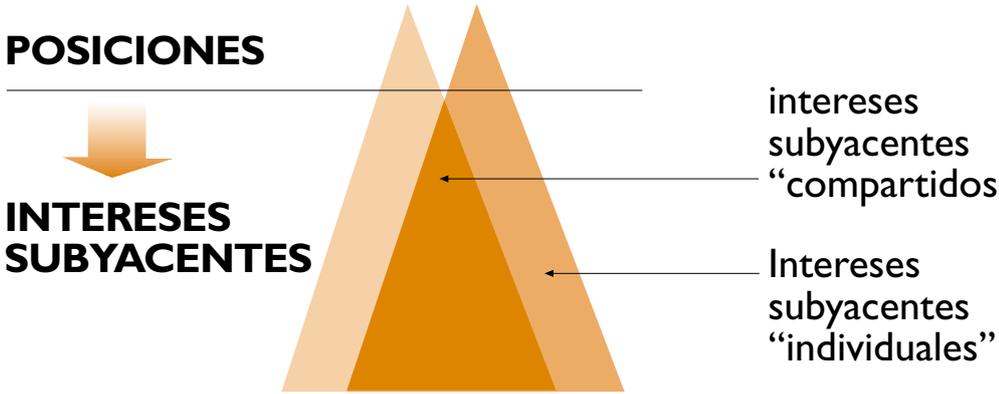
- ## 4. Reflexión final
- Pida que los participantes comenten el ejercicio, empezando por la pareja: ¿Cómo creyeron que se desempeñaron: (a) en el uso de las habilidades de escucha para desarrollar entendimiento y confianza y (b) en el uso de habilidades de cuestionamiento para revelar intereses subyacentes? ¿hasta qué punto utilizaron la técnica de lluvia de ideas para llegar a un acuerdo? Busque comentarios constructivos de los demás participantes. Escriba los puntos clave de aprendizaje en un rotafolio.

Posiciones versus intereses

Intereses – Las motivaciones más profundas que se encuentran detrás de lo que decimos y hacemos y que necesitan ser satisfechas para llegar a un acuerdo

- ▶ **Intereses básicos** – necesidades básicas humanas, limitaciones físicas
- ▶ **Intereses procedimentales** – plazos, requerimientos
- ▶ **Intereses emotivos** – estatus, relaciones, aspiraciones, temores

Posiciones – un primer intento, normalmente mezquino, de satisfacer nuestros intereses subyacentes



Moviendo las discusiones hacia los intereses subyacentes crea un espacio para explorar un rango más amplio de opciones.

Comparación entre negociaciones posicionales y negociaciones basadas en intereses

Negociaciones posicionales	Negociaciones basadas en intereses
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persiguen obtener las mayores ganancias de una cantidad fija de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persiguen obtener un alto nivel de satisfacción de los intereses de todos los socios
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Usualmente producen resultados “ganar-perder” 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Buscan producir resultados que satisfagan las necesidades subyacentes de todos los socios en lo posible
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promueven una relación adversaria entre los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promueven una relación colaborativa de mutuo apoyo entre los socios
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios perciben sus necesidades como conflictivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios buscan preocupaciones compartidas (o un punto de encuentro)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios generalmente malinterpretan y esconden información 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios conjuntamente comparten información y desarrollan un entendimiento de las percepciones, necesidades y motivaciones de cada uno
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios comienzan con altas demandas iniciales y modifican sus posiciones sin entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios suspenden la búsqueda de acuerdos hasta haber realizado su mejor esfuerzo para revelar y compartir intereses subyacentes
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios usualmente utilizan amenazas y discusiones para superar a los demás 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los socios utilizan la confianza mutua, el razonamiento y diversas experiencias para resolver un problema

“Tres” preguntas útiles para revelar intereses subyacentes

- ▶ ¿Cuáles son tus problemas?

La respuesta identifica el problema/s

- ▶ ¿Qué te gustaría hacer sobre este problema/s?

La respuesta es expresada por lo general como una posición y un resultado deseado.

- ▶ ¿Cómo ayudaría el resultado a resolver tu problema?

La pregunta a veces revela el interés subyacente detrás de la posición.

Técnicas de lluvia de ideas

- ▶ expresar todas las ideas – tantas como sea posible
- ▶ impedir las evaluaciones y las críticas
- ▶ anotar todas las ideas para que todos las vean
- ▶ cada persona deberá tener la misma oportunidad de contribuir
- ▶ aceptar todas las ideas “sin prejuicio”
- ▶ buscar elementos de valor en las ideas débiles, no buscar motivos para desecharlas
- ▶ proseguir con rutas sistemáticas - temas, conceptos, relaciones entre palabras
- ▶ realizar asociaciones inusuales

EL ARBOL

VECINO(A) I

Un gran árbol crece entre dos casas. La mayor parte del año el árbol hace sombra sobre una de las casas en la mañana y sobre la otra en la tarde. El árbol está viejo y sus ramas han continuado creciendo y expandiéndose. El árbol es hogar para muchos pájaros e insectos. Ellos cantan y silban ruidosamente. Una vez cada año el árbol pierde sus hojas dejando a ambas casas expuestas al frío sol de invierno.

Las casas son idénticas y fueron construidas por el mismo constructor. Las dos familias que viven en las casas son buenos vecinos. Se trasladaron al mismo tiempo, 15 años atrás. Trabajan en la misma empresa y realizan el mismo trabajo. Su relación ha desarrollado y se ha convertido, a través de los años, en una relación basada en el respeto. Los niños de ambas familias jugaron juntos en el árbol cuando eran pequeños, pero ahora los niños han crecido y han dejado los hogares.

Recientemente surgió un problema. Una de la familias ha pedido a la otra que les ayude a cortar el árbol. Argumenta que el árbol está tapando el sol de la mañana y que el techo de su casa necesita ser reparado por las ramas que caen y las hojas podridas. La otra familia dice que quiere que el árbol se quede. Lo consideran como un viejo amigo. Les trae recuerdos de sus hijos y les proporciona sombra del caluroso sol por medio día.

VECINO(A) I. Para su información:

Su posición:

- ▶ Cortar el árbol

Sus intereses subyacentes:

- ▶ El árbol sólo hace sombra en la mañana. Usted preferiría que le dé sombra en el atardecer cuando la temperatura es más alta. Por la mañana le gusta dormir hasta tarde.
- ▶ Está muy cansado(a) de tener que limpiar las hojas todos los años. Está envejeciendo y se le hace más difícil trepar a su techo para remover las ramas caídas. El árbol reduce su tiempo de descanso y le está costando mucho dinero a causa de las reparaciones de la casa.
- ▶ Usted recuerda al árbol cuando era mucho más pequeño. Disfrutaba el color que traía a la casa y se sentaba debajo de él con su familia para conversar sobre los problemas cotidianos. Le gustaba el árbol cuando no era tan grande.
- ▶ Necesita encontrar una solución para este árbol. Sus vecinos han sido buenos amigos y espera que estén dispuestos a satisfacer sus necesidades.

EL ARBOL

VECINO(A) 2

Un gran árbol crece entre dos casas. La mayor parte del año el árbol hace sombra sobre una de las casas en la mañana y sobre la otra en la tarde. El árbol está viejo y sus ramas han continuado creciendo y expandiéndose. El árbol es hogar para muchos pájaros e insectos. Ellos cantan y silban ruidosamente. Una vez cada año el árbol pierde sus hojas dejando a ambas casas expuestas al frío sol de invierno.

Las casas son idénticas y fueron construidas por el mismo constructor. Las dos familias que viven en las casas son buenos vecinos. Se trasladaron al mismo tiempo, 15 años atrás. Trabajan en la misma empresa y realizan el mismo trabajo. Su relación ha desarrollado y se ha convertido, a través de los años, en una relación basada en el respeto. Los niños de ambas familias jugaron juntos en el árbol cuando eran pequeños, pero ahora los niños han crecido y han dejado los hogares.

Recientemente surgió un problema. Una de la familias ha pedido a la otra que les ayude a cortar el árbol. Argumenta que el árbol está tapando el sol de la mañana y que el techo de su casa necesita ser reparado por las ramas que caen y las hojas podridas. La otra familia dice que quiere que el árbol se quede. Lo consideran como un viejo amigo. Les trae recuerdos de sus hijos y les proporciona sombra del caluroso sol por medio día.

VECINO(A) 2. Para su información:

Su posición:

- Mantener el árbol

Sus intereses subyacentes:

- El árbol sólo da sombra a su casa por la tarde. A usted le gustaría que le dé por la mañana. A usted le gustaría sentarse afuera bajo la sombra para tomar el te de la mañana.
- Su hijo le ha ofrecido brindarle algo de ayuda en la limpieza anual de su casa. El quiere poner las hojas secas en su jardín y usar las ramas secas como leña.
- Usted ha notado que el árbol no está tan saludable como lo fue antes. Podría estar más saludable con una buena poda.
- Necesita encontrar una solución para este problema. Está preocupado de que este problema dañe su relación con sus vecinos. Ellos han sido buenos amigos y espera que estén dispuestos a satisfacer sus necesidades.

Sesión 5 - Caso-ejemplo: Construyendo una alianza para un reasentamiento y rehabilitación

Propósito

Esta sesión ofrece a los participantes las habilidades de construcción de consenso para enfrentar la compleja tarea de estructurar una alianza tri-sectorial. El caso-ejemplo utilizado es el de gestionar un asentamiento y rehabilitación en los planes de expansión de una operación de producción de petróleo.

Objetivos de aprendizaje

- ▶ practicar la aplicación de los principios e instrumentos de la construcción de consenso para acordar los objetivos, roles y recursos de un acuerdo de alianza;
- ▶ vivir una experiencia de primera mano de la importancia de adherirse a estos principios en el trabajo de socios de diferentes culturas; y
- ▶ aplicar lo aprendido de esta experiencia al ambiente de trabajo propio de los participantes.



Llegando a un consenso en la segunda fase de la alianza del centro de salud, mina de oro La Cristinas, Venezuela. Entre los firmantes del MdE revisado están: Alcalde de la Municipalidad, Presidente de MINCA, Gobernador del Estado de Bolívar, Ministro de Medio Ambiente, CVGI, líderes comunitarios; HMRV (una ONG internacional).

Guía para capacitadores

I. Presentando el caso-ejemplo –

Asigne un buen tiempo para este ejercicio. Se requerirá por lo menos medio día. Organice a los participantes en grupos de ocho, con cuatro “parejas” en cada grupo. Cada pareja escogerá un rol diferente entre los siguientes:

- ▶ Administrador de relaciones comunitarias (*Hoja de Apoyo 5.19a*)
- ▶ Oficial de planificación de desarrollo del Gobierno (*Hoja de Apoyo 5.19b*)
- ▶ Jefe del comité de la villa (*Hoja de Apoyo 5.19c*)
- ▶ Director de ONG local (*Hoja de Apoyo 5.19d*)

Nótese que cada participante también necesitará una copia de la información contextual del proyecto (ver *Módulo 4 – Consulta y Comunicación, Hoja de Apoyo 4.7*). En ningún momento podrán los participantes mostrarse su información. El objetivo global de este ejercicio es: que los participantes lleguen a un acuerdo sobre los elementos estructurales clave de una alianza para gestionar un reasentamiento.

Para apoyar la negociación, pida a los participantes que se refieran a los elementos estructurales de una alianza discutidos en la Sesión I (*Hoja de Apoyo 5.1*). Cada grupo debe preparar un resumen de los acuerdos alcanzados (utilizando un solo rotafolio) y debe estar preparado para presentar este resumen al finalizar esta sesión.

2. Administrando el ejercicio – En el desarrollo del ejercicio, depende del grupo decidir cómo, y en qué orden, van a intentar ponerse de acuerdo sobre los diferentes elementos estructurales de las alianzas. El propósito es que cada participante:

- ▶ practique la aplicación de las capacidades de escucha y cuestionamiento para construir confianza entre ellos y revelar sus intereses subyacentes;
- ▶ ingrese a un proceso de resolución de problemas; y
- ▶ llegue a un acuerdo sobre los elementos estructurales clave de la alianza

Motive a los participantes a tener en mente todo el tiempo los cuatro principios de la construcción de consenso (*Hoja de Apoyo 5.6*). Los participantes necesitarán decidir por ellos mismos si, y cuándo, las negociaciones pasarán de una fase de exploración de los intereses subyacentes, a la resolución conjunta de problemas, y luego a la fase de llegar a acuerdos. También dependerá del grupo la decisión de cuándo desea descansar de la negociación, por ejemplo, para tomar un café.

3. Reflexión final – De vuelta en plenaria, invite a cada grupo a presentar un resumen de sus acuerdos. Facilite una discusión sobre lo siguiente:

- ▶ ¿Cuáles elementos estructurales fueron los más fáciles de acordar, cuáles los más difíciles?
- ▶ ¿Cuál “estilo” de negociación fue utilizado para llegar a los diferentes acuerdos: complaciente, de fuerza, de abstención, de compromiso o consenso?

- ▶ ¿Cuáles principios y técnicas de la construcción de consenso fueron los más útiles para el proceso de llegar a un acuerdo (generar confianza; habilidad de escucha; cuestionamiento estratégico; revelación de intereses; lluvia de ideas; resolución conjunta de problemas)
- ▶ ¿Cuáles son los “pasos siguientes” acordados? (continuar negociando en otro momento; buscar la verificación de los acuerdo con los constituyentes; probar con “pilotos” para evaluar las mejores opciones, desarrollar un plan de trabajo detallado, etc.)

4. Facilitación externa – Estimule una breve discusión sobre los pros y contras de contar con un(a) facilitador(a) externo(a) que ayude a los socios a llegar a un acuerdo. ¿Hubiese ayudado? La ética, funciones e instrumentos de la facilitación externa son el tema del *Módulo 6 – Facilitación*.

5. Relevancia del ambiente de trabajo de los participantes – Por último, pida a los participantes que identifiquen de su propia experiencia, cómo las habilidades e instrumentos de la construcción de consenso podrían ayudarles en la ejecución de varias responsabilidades de gestión social.

Un enfoque de alianza para reasentamiento

(Utilice la Hoja de Apoyo 4.7 como la descripción básica del proyecto para este ejercicio)

Resumen para el Señor David Thompson, Administrador, Relaciones Comunitarias, NEC

Descripción

En los últimos dos meses, un consultor independiente (contratado por NEC) ha visitado y consultado con varias agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la gente de Lago Village. El objetivo de esta consulta ha sido discutir la posibilidad de que estas agencias y organizaciones formen una alianza con NEC para gestionar el re-asentamiento de Lago Village. No todos los socios consultados estaban entusiasmados acerca de conformar una alianza. Muchos prefirieron asumir un papel de “observador”. Sin embargo, la expectativa de “aunar” recursos complementarios y la búsqueda de beneficios mutuos para todos los socios fue suficiente para persuadir a las siguientes organizaciones de tener una reunión:

- La **National Energy Company** – representada por el Señor David Thompson, Administrador de relaciones comunitarias;
- La **Oficina regional del Gobernador** – representada por la Señora Janet Colrabi, Oficina de Planificación de Desarrollo;
- La gente de la **Lago Village** – representada por el Señor Narnia Oftenbell, Presidente del Concejo de Lago Village;
- **Social Concern Agency** - representada por el Señor Simón Blanch, Director.

La reunión comenzó con una presentación suya en la que explica que el proceso de adquisición de tierra para la expansión del proyecto petrolero ya fue completado, y que ya se han pagado las compensaciones por las tierras perdidas, incluyendo aquellas de Lago Village.

Terminada la presentación, usted escribió, para que todos la pudiesen ver, la tarea clave: *llegar a un acuerdo sobre la estructura de la conformación de una alianza para gestionar el re-asentamiento de Lago Village.*

Información

Usted es el Señor Thompson, Administrador de Relaciones Comunitarias en NEC. En los últimos tres meses, se han dado repetidos retrasos en la finalización de los Acuerdos de Inversión y en la aprobación por parte de la oficina del Gobernador para el proyecto de expansión de petróleo. En consecuencia, el Directorio le ha instruido explorar pro-activamente la posibilidad de que un “modelo de alianza” podría reducir el peso del costo para NEC en la gestión de l tema de reasentamiento.

Usted espera persuadir al representante del gobernador que la Opción I es la más preferible para el terreno del reasentamiento. La relocalización de la villa en las afueras del Centro Regional A minimizará los costos de instalación de la infraestructura prometida, ya que los caminos existentes, el suministro de electricidad, los servicios de salud y el suministro de agua ya están bien establecidos y pueden extenderse a un bajo costo. Espera, también, persuadir al Gobernador que la Opción I guarda relación con los objetivos del Plan de Desarrollo Regional.

La oficina del Gobernador apoya claramente la búsqueda de una solución para el tema del reasentamiento. Usted sospecha que parte de ese entusiasmo se debe al incremento en ingreso por regalías que la región experimentaría si se realiza la expansión del proyecto. También está animado por el fuerte apoyo que tiene el proyecto en los medios locales, relacionado con las expectativas de nuevas oportunidades de trabajo y un “boom” en la economía.

Usted espera que el tema de dar “empleo” para aquellos que son reasentados surja hoy durante la reunión. Lastimosamente, su espacio de negociación en este tema es muy pequeño. Para mantener los costos globales de la construcción bajos, usted ha tenido que negociar con el contratista un contrato “llave en mano”. En estos contratos es usual que la selección de mano de obra y otros trabajadores sea prerrogativa del contratista. Usted cree que si se mueve rápidamente, será posible añadir una nueva cláusula al contrato para dar una mayor preferencia de empleo a aquellos que son reasentados. El contrato debe firmarse en dos semanas. Pasado ese plazo, será muy tarde para incluir la cláusula.

Le han informado que el Presidente del Concejo de Lago Village está dispuesto a reconocer la necesidad de reasentar su villa, debido al ruido y a otras molestias causados en el pasado por la planta de transferencia existente y porque ese traslado traerá mejores viviendas e infraestructura. Usted también está consciente que algunos en el concejo de la villa rechazan el traslado, y que estos concejales tienen un cierto grado de apoyo de las bases. Usted cree que colaborando con ONGs locales que trabajan en la villa, se podrá convencer a las voces disidentes.

Finalmente, Usted tiene experiencia trabajando en una anterior compañía y sabe lo que puede pasar si un proceso de reasentamiento se maneja sin sensibilidad. Ha sido testigo, por ejemplo, de manifestaciones locales contra la empresa, sabotaje de oleoductos y la pérdida asociada de producción, la mala publicidad tanto local como internacionalmente y visitas no deseadas al lugar por parte de la Oficina Matriz. En su experiencia, los reasentamientos llevan riesgos de inversión y operacionales. Aún así está bien consciente que su propio personal no tiene la experiencia para planificar o gestionar un proceso de reasentamiento por si solos. Debido a que los consultores son caros y están disponibles sólo en el corto plazo, usted se pregunta si el trabajo con ONGs puede ser una alternativa.

Un enfoque de alianza para reasentamiento

(Utilice la *Hoja de Apoyo 4.7* como la descripción básica del proyecto para este ejercicio)

Resumen para la Señora Janet Colrabi, Oficial de Planificación de Desarrollo Regional

Descripción

En los últimos dos meses, un consultor independiente (contratado por NEC) ha visitado y consultado con varias agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la gente de Lago Village. El objetivo de esta consulta ha sido discutir la posibilidad de que estas agencias y organizaciones formen una alianza con NEC para gestionar el re-aseñamiento de Lago Village. No todos los socios consultados estaban entusiasmados acerca de conformar una alianza. Muchos prefirieron asumir un papel de "observador". Sin embargo, la expectativa de "aunar" recursos complementarios y la búsqueda de beneficios mutuos para todos los socios fue suficiente para persuadir a las siguientes organizaciones de tener una reunión:

- ▶ La **National Energy Company** – representada por el Señor David Thompson, Administrador de relaciones comunitarias;
- ▶ La **Oficina regional del Gobernador** – representada por la Señora Janet Colrabi, Oficina de Planificación de Desarrollo;
- ▶ La gente de la **Lago Village** – representada por el Señor Narnia Oftenbell, Presidente del Concejo de Lago Village;
- ▶ **Social Concern Agency** - representada por el Señor Simón Blanch, Director

La reunión comenzó con una presentación del Sr. Thompson de NEC en la que explica que el proceso de adquisición de tierra para la expansión del proyecto petrolero ya fue completado, y que ya se han pagado las compensaciones por las tierras perdidas, incluyendo aquellas de Lago Village.

Terminada la presentación, el Sr. Thompson escribió, para que todos la pudiesen ver, la tarea clave: *llegar a un acuerdo sobre la estructura de la conformación de una alianza para gestionar el re-aseñamiento de Lago Village.*

Información

Usted es la Señora Janet Colrabi, Oficial de Planificación Regional. En esta posición, usted acaba de completar el borrador del Plan de Desarrollo trienal para toda la región. La preparación del plan le tomó un año y fue terminado con seis meses de retraso. Queda un año antes del inicio del proceso de elección para el próximo Gobernador y en ese tiempo Usted necesita que se le vea implementando el plan. Usted está conciente que su continuación en la posición actual depende de que el Gobernador sea re-electo. Usted necesita desesperadamente que los compromisos para infraestructura pública en el Plan (los aspectos más "visibles") empiecen inmediatamente. Ej. Vivienda, suministro de agua, caminos y electricidad.

El Plan de Desarrollo incluye una provisión para acomodar el proyecto de expansión petrolera propuesto por NEC. Para superar la falta de tierra disponible en el Centro Regional A y para acomodar las necesidades de vivienda e infraestructura relacionada del proyecto de expansión petrolera (incluyendo el asentamiento de Lago Village), el Plan permite desarrollos urbanos sólo en el Pueblo B y el Area Urbana C. Conseguir financiamiento para implementar los compromisos de vivienda e infraestructura no es un problema. Los bancos de desarrollo regional están buscando activamente este tipo de oportunidades de inversión. Las principales dificultades son la ausencia de ingenieros capacitados y equipo pesado para el movimiento de tierra, además de la falta de experiencia para administrar esquemas de recuperación de costos de mantenimiento de la infraestructura, que estén basados en la comunidad.

Usted asiste a la reunión hoy con una idea. Tal vez el equipo pesado y los ingenieros que ha destinado NEC para la construcción de las viviendas y la infraestructura para el reasentamiento de Lago Village puedan estar disponibles para ayudar a implementar una parte de las propuestas de infraestructura del Plan de Desarrollo. A cambio usted cree que puede persuadir al Gobernador para aumentar el presupuesto de vivienda e infraestructura para incluir a la comunidad reasentada siempre y cuando sea ubicada en el Pueblo B o el Area Urbana C.

Una motivación crítica para Usted es la necesidad de rapidez. El Plan de Desarrollo debe implementarse inmediatamente. La ventaja de colaborar con NEC es que la compañía está familiarizada con la región y sabe cómo llevarse bien con la fuerza de trabajo local. NEC también tiene el equipo pesado necesario y los ingenieros calificados disponibles localmente. ¿Por qué no querría la compañía lograr ahorros significativos en los costos de provisión de infraestructura para el reasentamiento de Lago Village a cambio de contribuir con equipos y personal para implementar parte del Plan de Desarrollo?. ¿Por qué Social Concern Agency no querría ayudar a administrar esquemas de recuperación de costos para mantener la infraestructura?. Estas son las preguntas que pretende hacer en la reunión.

Un enfoque de alianza para reasentamiento

(Utilice la *Hoja de Apoyo 4.7* como la descripción básica del proyecto para este ejercicio)

Resumen para el Señor Narnia Oftenbell, Presidente del Concejo de Lagoovillage

Descripción

En los últimos dos meses, un consultor independiente (contratado por NEC) ha visitado y consultado con varias agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la gente de Lagoovillage. El objetivo de esta consulta ha sido discutir la posibilidad de que estas agencias y organizaciones formen una alianza con NEC para gestionar el re-aseñamiento de Lagoovillage. No todos los socios consultados estaban entusiasmados acerca de conformar una alianza. Muchos prefirieron asumir un papel de “observador”. Sin embargo, la expectativa de “aunar” recursos complementarios y la búsqueda de beneficios mutuos para todos los socios fue suficiente para persuadir a las siguientes organizaciones de tener una reunión:

- La **National Energy Company** – representada por el Señor David Thompson, Administrador de relaciones comunitarias;
- La **Oficina regional del Gobernador** – representada por la Señora Janet Colrabi, Oficina de Planificación de Desarrollo;
- La gente de la **Lagoovillage** – representada por el Señor Narnia Oftenbell, Presidente del Concejo de Lagoovillage;
- **Social Concern Agency** - representada por el Señor Simón Blanch, Director

La reunión comenzó con una presentación del Sr. Thompson de NEC en la que explica que el proceso de adquisición de tierra para la expansión del proyecto petrolero ya fue completado, y que ya se han pagado las compensaciones por las tierras perdidas, incluyendo aquellas de Lagoovillage.

Terminada la presentación, el Sr. Thompson escribió, para que todos la pudiesen ver, la tarea clave: *llegar a un acuerdo sobre la estructura de la conformación de una alianza para gestionar el re-aseñamiento de Lagoovillage.*

Información

Usted es el Sr. Narnia Oftenbell, Presidente del Concejo de Lagoovillage. En la última reunión del Concejo, los concejales votaron para otorgarle autoridad para negociar los planes de reasentamiento en representación de Lagoovillage. El Concejo tiene claro que desean reasentarse en una “área virgen”, lejos del ruido, luces y otras molestias causadas por la proximidad de la planta de transferencia existente. Los concejales expresaron dos motivos adicionales para esta elección. El primero, es una preocupación sobre la calidad de la tierra agrícola. La tierra cercana a áreas urbanas tiende a ser menor fértil, al haber perdido su capa superior por la deforestación. El segundo motivo es el deseo de estar lejos de los obreros de construcción del nuevo desarrollo que, se rumorea, estarán ubicados en la afueras del Pueblo B y el Área Urbana C. Durante el último período de construcción un campamento de obreros se situó cerca de la villa. El efecto en la salud de las mujeres por enfermedades de transmisión sexual y el efecto en la estructura social de la villa en general (incremento en apuestas y alcoholismo) fue muy severo. Esto no debe ocurrir nuevamente.

Los concejales le han pedido que logre una confirmación de que los jefes de las 250 familias de Lagoovillage serán contratados por NEC como parte del compromiso de reasentamiento. Muchos de estos hombres tienen experiencia trabajando como obreros de medio tiempo para el gobierno local durante la época seca y todos están dispuestos a aprender nuevas capacidades para mejorar sus posibilidades de empleo de largo plazo. Muchos de los hombres dejarían la agricultura si encontrarán un empleo permanente.

Personalmente, usted está ansioso de que este tema de dónde reasentarse y qué beneficios recibirán, sea solucionado pronto. En la última reunión del Concejo, uno de los concejales expresó su posición de que la villa debería unirse contra cualquier esquema de reasentamiento y rehabilitación. Usted también ha oído que una de las ONGs que trabajan en la villa ha expresado su oposición al proyecto de expansión petrolera de NEC. Como un popular concejal con diez años consecutivos como Presidente, usted cree que el reasentamiento ofrece la mejor oportunidad para mejorar el bienestar de la comunidad, superar la completa falta de acceso a la infraestructura esencial y reducir la dureza de la vida rural. Sin embargo, dada la evidencia de crecientes tensiones dentro de la comunidad, usted necesita asegurar términos favorables para el reasentamiento y debe lograrlo rápido.

Un enfoque de alianza para reasentamiento

(Utilice la *Hoja de Apoyo 4.7* como la descripción básica del proyecto para este ejercicio)

Resumen para el Señor Simon Blanch, Director de Social Concern Agency (una ONG internacional de desarrollo)

Descripción

En los últimos dos meses, un consultor independiente (contratado por NEC) ha visitado y consultado con varias agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la gente de Lagoo Village. El objetivo de esta consulta ha sido discutir la posibilidad de que estas agencias y organizaciones formen una alianza con NEC para gestionar el re-asentamiento de Lagoo Village. No todos los socios consultados estaban entusiasmados acerca de conformar una alianza. Muchos prefirieron asumir un papel de “observador”. Sin embargo, la expectativa de “aunar” recursos complementarios y la búsqueda de beneficios mutuos para todos los socios fue suficiente para persuadir a las siguientes organizaciones de tener una reunión:

- La **National Energy Company** – representada por el Señor David Thompson, Administrador de relaciones comunitarias;
- La **Oficina regional del Gobernador** – representada por la Señora Janet Colrabi, Oficina de Planificación de Desarrollo;
- La **Oficina regional del Gobernador** – representada por la Señora Janet Colrabi, Oficina de Planificación de Desarrollo;
- La gente de la **Lagoo Village** – representada por el Señor Narnia Oftenbell, Presidente del Concejo de Lagoo Village;
- **Social Concern Agency** - representada por el Señor Simón Blanch, Director

La reunión comenzó con una presentación del Sr. Thompson de NEC en la que explica que el proceso de adquisición de tierra para la expansión del proyecto petrolero ya fue completado, y que ya se han pagado las compensaciones por las tierras perdidas, incluyendo aquellas de Lagoo Village.

Terminada la presentación, el Sr. Thompson escribió, para que todos la pudiesen ver, la tarea clave: *llegar a un acuerdo sobre la estructura de la conformación de una alianza para gestionar el re-asentamiento de Lagoo Village.*

Información

Usted es el Señor Simon Blanch, Director de Social Concern Agency. Usted no está feliz. Usted objeta grandemente el término “reasentamiento”. Para usted ese término implica que la empresa quiere trasladar la gente de Lagoo Village contra su voluntad. Aunque ha colaborado con la empresa anteriormente y no tiene objeciones fundamentales a la presencia de una empresa petrolera en la región, usted está preocupado de ser asociado con un esquema de reasentamiento involuntario. Como una ONG internacional su financiamiento depende de donantes individuales de Estados Unidos y Europa. Si los medios en estos países deciden asociar a Social Concern Agency con “reasentamiento involuntario”, su reputación internacional puede ser afectada provocando la reducción de fondos.

Su sugerencia es que el lenguaje de la alianza propuesta debe ser mucho más positivo y con mirada al futuro. Preferiría que el objetivo de la alianza sea algo como “el bienestar y desarrollo de largo plazo para los habitantes de Lagoo Village” y no “reasentamiento”. Esto puede ayudar a asegurar que temas como “el impacto de los trabajadores de la construcción en la salud de las mujeres de la villa” o “seguridad de largo plazo en el estilo de vida de los hogares” tengan mayor preeminencia en el proceso de planificación del reasentamiento.

Su relación con ONGs locales en la región es buena y varias de estas ONGs trabajan en Lagoo Village. Social Concern Agency es el principal proveedor de fondos para las ONGs locales. Usted también les provee con experiencia en cuatro áreas claves de desarrollo: planificación de desarrollo comunitario, vivienda, suministro de agua potable y saneamiento, y capacitación vocacional (especialmente en carpintería y mecánica de automóviles). Su organización es bien conocida por su enfoque “moderno” de involucrar a los habitantes de las villas en planificación de desarrollo comunitario y recuperación de costo para la infraestructura comunitaria. En particular, ustedes han encontrado una forma de construir un sentido de auto-dependencia que permite a las comunidades y viviendas adaptar sus estilos de vida a las cambiantes circunstancias. Dos factores clave para crear esta auto-dependencia han sido la promoción entre los habitantes de esquemas de “ahorro en grupo” y de combinación de recursos.

El Concejo de Lagoo Village ha jugado un papel crítico en movilizar a la gente de Lagoo Village para trabajar con las ONGs locales. A usted le preocupa que este apuro por el reasentamiento deje fuera del proceso al Concejo y que éste pierda su función catalizadora. Por ejemplo usted está informado que una de las ONGs locales (que no está financiada por su organización) ha empezado a agitar a algunos habitantes. Motivado por la política local, el Director de esta ONG junto con uno de los concejales ha expandido rumores de que el reasentamiento será “forzado” y que las familias serán dispersadas por toda la región. Si el proceso de reasentamiento es dirigido por la opinión mayoritaria del Concejo, estas presiones políticas pueden ser contenidas. Si no, existen todas las posibilidades de que el tema del reasentamiento se convierta en un fútbol político.

Sobre todo, usted ve a su organización como mediadora y pacificadora, reconciliando las diferencias entre el gobierno local, la empresa petrolera, las ONGs y las comunidades locales. Usted estaría satisfecho de jugar este papel en la alianza propuesta si los demás están de acuerdo.

Lecciones clave

- Las alianzas efectivas requieren de alcanzar un consenso entre los socios acerca de los objetivos, roles, recursos y responsabilidades.
- Cuatro de los principios para construir consenso son: generación de confianza, negociación sobre los intereses subyacentes, ampliación de opciones y alcance de acuerdos.
- Construcción de consenso:
 - no sólo le hace sentir mejor, sino que produce mejores acuerdos
 - busca satisfacer, no comprometer; los intereses subyacentes de una organización
- Las capacidades de comunicación efectiva (escucha y cuestionamiento) permite a los socios desarrollar un entendimiento de los intereses subyacentes de cada uno y construye la confianza requerida para trabajar en forma colaborativa.
- En la construcción de consenso dos factores funcionan para aumentar la posibilidad de un resultado “ganar-ganar”:
 - la creatividad que viene de la resolución conjunta de problemas entre socios no tradicionales; y
 - dirigir las negociaciones hacia los intereses subyacentes, genera espacios para explorar un rango más amplio de opciones.

Lecturas recomendadas

Johnston, D. and MaCloed, N. (1999) *Multi-Stakeholder Negotiations: A Resource Book*, realizado por Mineral and Energy Policy Centre, Kwagga Project/CIA, Republic of South Africa, Vancouver: Hope Johnston and Associates

Warner, M. (2000) *Tri-Sector Partnerships for Social Investment within the Oil, Gas and Mining: An Analytical Framework, Working Paper No 2*, London: Natural Resources Cluster, Business Partnerships, c/o CARE International UK