













































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

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

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

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

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

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

---

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

## 1.3-Realización de negociaciones

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

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

### 1.3.1. Construcción de confianza

**La confianza es...**

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

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

#### **Nivel Macro**

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

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

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

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

#### Políticas institucionales y confianza social

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

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

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

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

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

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

---

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

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

#### El problema del free rider

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

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

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

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



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

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

### Nivel Micro

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

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

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

---

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

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

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

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

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

¿Cómo puedes empezar? He aquí diez sugerencias:

1. *Pon atención a tu estado de ser y a cómo hablas y escuchas.* Toma nota de tus propias suposiciones, reacciones, contracciones, ansiedades, prejuicios y proyecciones.
2. *Habla.* Toma nota y di lo que piensas, sientes y deseas.
3. *Recuerda que no sabes la verdad sobre cualquier cosa.* Cuando piensas que estás absolutamente cierto sobre la forma en la que son las cosas, siempre agrega “en mi opinión” a tus frases. No te tomas tan seriamente.
4. *Relaciónate y escucha a otros que tengan interés en el sistema.* Busca a personas con perspectivas diferentes y aun opuestas a las tuyas. Sal más allá de tu zona de comodidad.
5. *Reflexiona sobre tu propio papel en el sistema.* Examina cómo aquello que estás haciendo u omitiendo contribuye a que las cosas sean como son.
6. *Escucha con empatía.* Mira al sistema a través de los ojos del otro. Imagínate en los zapatos del otro.
7. *Escucha lo que se dice, no sólo por ti mismo y por otros, sino a través de todos ustedes.* Escucha lo que está emergiendo del sistema como un todo. Escucha con tu corazón, habla desde tu corazón.
8. *Para de hablar.* Espera junto a las interrogantes, y deja que las respuestas te lleguen.
9. *Relájate y está presente completamente.* Abre tu mente, corazón y voluntad. Mantente abierto a ser tocado y transformado.
10. *Prueba estas sugerencias y mira lo que sucede.* Siente lo que cambia en tus relaciones con otros, contigo mismo, y con el mundo. Sigue practicando.

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.4 Seguimiento de negociaciones

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

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

Rubén Zamora

¿Qué buscamos realizar al concluir la etapa negociadora?

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

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

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

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

Instituciones

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

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

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

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

### **Cambio institucional**

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

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

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

Se propone como básico que:

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

### La Colaboración estratégica

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

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

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

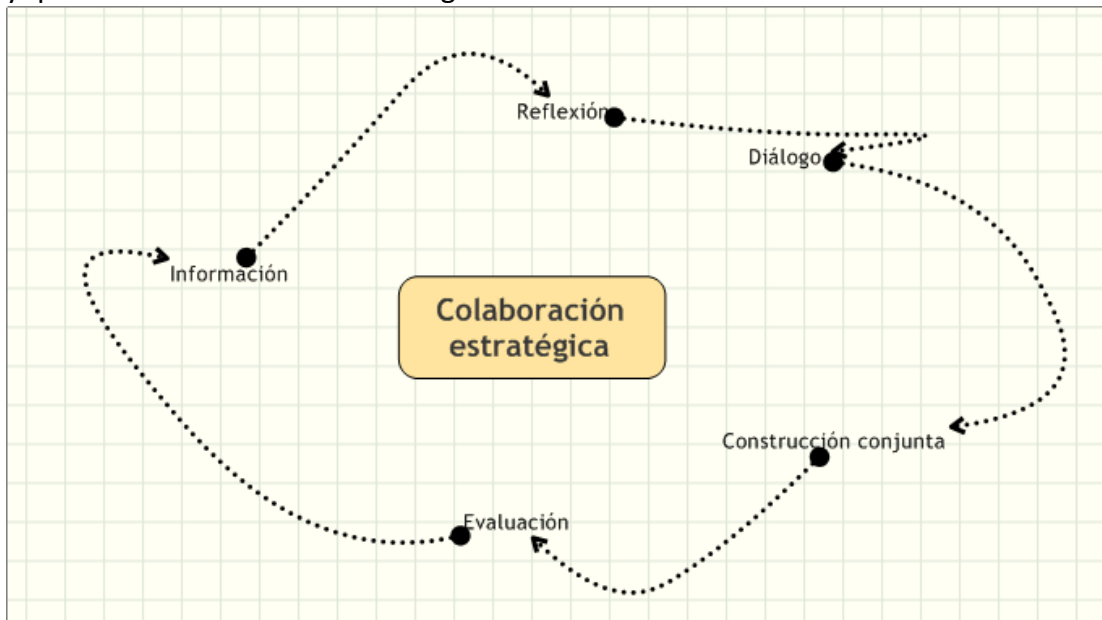


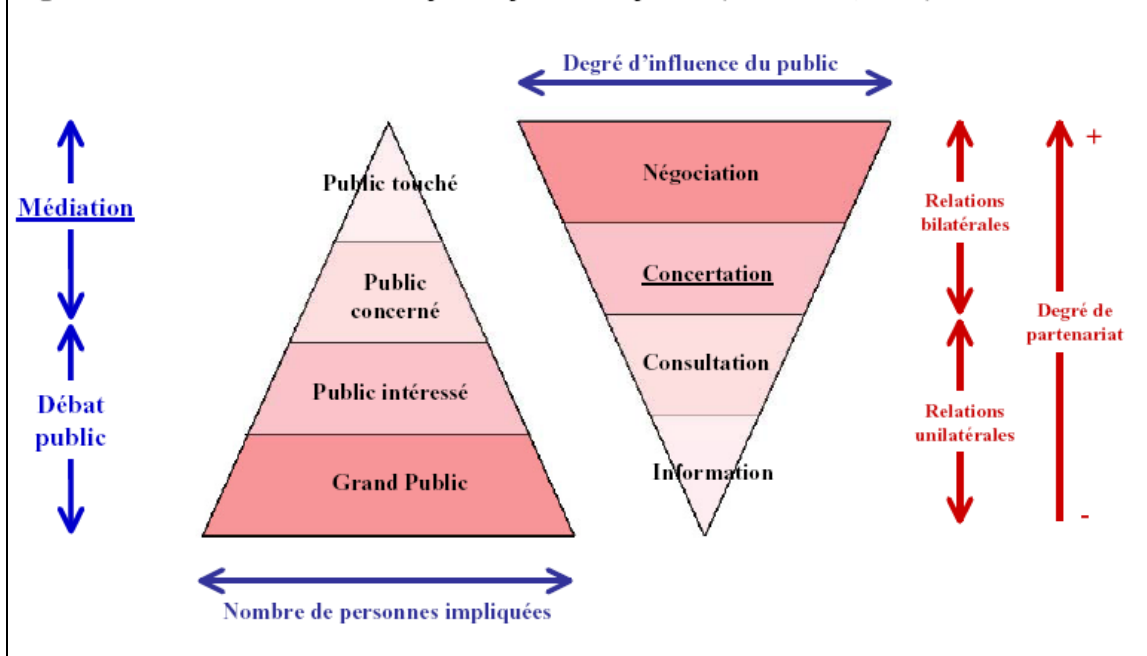
Fig. 18 Colaboración estratégica

### Niveles de participación

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

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

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



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

#### Evaluación participativa

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

- Ex ante
- In itinere
- Ex post

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

#### ¿Cómo evaluamos el impacto de un proyecto?

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



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

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

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

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

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

#### **Bibliografía**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

