

TODOS CABEMOS



CAJA DE HERRAMIENTAS PARA
EL DIÁLOGO TERRITORIAL SOBRE
DESARROLLO SOSTENIBLE

MÓDULO 4



MÓDULO 4:
HABILIDADES
PARA EL DIÁLOGO

FUNDACIÓN PAZ & RECONCILIACIÓN

©Fundación Paz & Reconciliación
Cll 26B # 4A - 45 Edificio KLM Piso 15 y 16
+57 (1) 745 56 15 / +57 (1) 742 19 24
comunicaciones@pares.com.co
www.pares.com.co
Bogotá, Colombia

Director

León Valencia A.

Subdirector Académico

Ariel Ávila M.

Subdirectora Administrativa y Financiera

Norma Idárraga H.

Gerente de Proyectos

Adriana Cruz R.

Coordinador línea de investigación Conflictos Asociados al Desarrollo

Alexander Riaño M.

Coordinador técnico y editorial

Alexander Riaño M.

Equipo Diálogo Minero-Energético

Óscar Iván Pérez O.

Sheila Burkhardt

Claudia Carrión

Camilo Peña

Gonzalo Duarte

Monica Olmedo

REDPRODEPAZ

Coordinador Nacional

Jorge Tovar

Coordinadora Diálogo Minero-Energético

Luz Helena Sarmiento

Equipo Diálogo Minero-Energético

Nashry Arib - ha -Rib

Diana Aristizabal

Andrea Moya Prada

Jeisson Güizas

Diseño y Diagramación

Fabian Ramos B.

Todos los derechos reservados.

Está permitida la reproducción parcial o total de este documento, su tratamiento informático, su transmisión por cualquier forma o medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopias u otros; con la necesaria indicación de la fuente y el autor.

EL DESARROLLO SE CONSTRUYE DIALOGANDO

Estimado lector,

Los textos que encontrará a continuación se han agrupado bajo el nombre *caja de herramientas*. Sin embargo, más que eso, son una invitación a sumergirse en una de las experiencias más enriquecedoras y provechosas para cualquier persona o grupo: un diálogo franco, propositivo y respetuoso, un diálogo democrático.

Lentamente y con muchos obstáculos por delante, la sociedad colombiana continúa en búsqueda de lo que antes parecía un sueño inalcanzable: una sociedad en paz. Es indiscutible que el país de hoy es muy distinto a aquel de los años noventa y principios del nuevo siglo, asediado por la violencia total, sistemática. También es cierto que la guerra aun está activa en algunas regiones del país y que se ha vuelto selectiva con los líderes sociales; pero incluso con dicha realidad, negar que la sombra del conflicto armado ha venido menguando es, por lo menos, insostenible.

El empeño por encontrar una salida negociada al conflicto armado durante los dos últimos gobiernos ha tenido un impacto profundo en la sociedad colombiana por lo menos en dos sentidos:

- Demostró al país que el diálogo es el mecanismo más efectivo para transformar la realidad; el conflicto armado interno con la guerrilla más antigua de Latinoamérica, que persistió por más de medio siglo, llegó a su fin tras poco más de seis años de discusión.
- Desconcentró la agenda nacional del conflicto armado abriendo paso a imperiosa necesidad de avanzar como sociedad en los apremiantes problemas que nos aquejan como la pobreza, el acceso a la tierra, la desigualdad, la corrupción, la protección de los ecosistemas estratégicos, la vergonzosa brecha urbano rural, entre muchos otros.

Este proceso de construcción de una sociedad que tramite sus conflictos de manera distinta toma tiempo y sin duda estará lleno de frustraciones y expectativas incumplidas. Ahora bien, en este contexto se evidencia la importancia de la sociedad civil organizada y los líderes sociales para potenciar y ser protagonistas de la transformación del país. Construir paz, en últimas, significa consolidar una ciudadanía, Estado y mercados¹ capaces de generar las condiciones de bienestar y garantía de derechos para todos los colombianos.

Para asumir este rol, es de vital importancia que como ciudadanos asumamos un compromiso irrevocable con el diálogo como herramienta fundamental para la construcción de una mejor sociedad. En particular, esta caja de herramientas está pensada para promover diálogos sobre el desarrollo territorial sostenible. Desarrollo² entendido como proyecto colectivo, y autónomo, en el cual conversan diversos intereses y visiones del mundo; con una perspectiva territorial que invita construir desde abajo hacia arriba; y pensado desde la noción de sostenibilidad como paradigma que toma en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo.

El desarrollo, al igual que muchos procesos sociales, tiene un carácter conflictivo. Esto porque implica el encuentro y contraposición de valores, intereses, visiones, saberes e incluso, sentimientos. Es importante señalar que no entendemos conflicto como algo negativo. Retomamos la perspectiva del filósofo colombiano, Estanislao Zuleta, quien nos señala que los conflictos sociales son algo deseable, son un motor de cambio social³ que requiere de nosotros la mayor capacidad de apertura, escucha y actitud propositiva para sacar el mayor provecho social.

La clave para que este carácter conflictivo se convierta en discusiones que generan resultados virtuosos para la sociedad es la *gobernanza del desarrollo*. Se trata de un nuevo paradigma de gobierno y de toma de decisiones que incluye el diálogo entre los tomadores de decisiones, las comunidades y el sector productivo como referente para la estruc-

turación de las políticas públicas. El éxito de este nuevo modelo radica en la capacidad de generar confianza entre los distintos actores del territorio, superando un modelo de relacionamiento basado en lógicas transaccionales y de negociación sobre la base de intereses particulares. Es de esta manera que podremos superar el clientelismo, la corrupción y la ineficacia del estado, para establecer nuevas relaciones basadas en el diálogo de saberes, la rendición de cuentas y la participación amplia.

HERRAMIENTAS PARA EL DIÁLOGO SOBRE DESARROLLO Y SECTOR MINERO ENERGÉTICO

Durante la última década, la promoción de inversiones en el sector minero energético ha venido acompañado de un aumento en la conflictividad social con respecto a estas actividades económicas (Ver módulo 1). A través de acciones jurídicas, protesta social, bloqueos y activismo en redes sociales, entre otras, la ciudadanía ha venido expresando sus preocupaciones sobre el desarrollo de actividades de minería, extracción de hidrocarburos y generación de energía, enfatizando la necesidad de mayor participación en la toma de decisiones que afectan realidades territoriales concretas, y la relevancia de la agenda ambiental a la hora de pensar y planear las actividades económicas.

Consideramos que el debate sobre el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables no solo es importante, si no urgente. La falta de diálogo constructivo se ha traducido en una polarización que ha bloqueado el avance de una agenda común que permita acordar las transformaciones necesarias para que la riqueza mineral y energética se traduzca en riqueza social y bienestar para la ciudadanía. Gran parte de este problema se explica en razón de la complejidad del funcionamiento y regulación de estas actividades económicas, y la asimetría de información que impone una barrera para el diálogo de saberes que junte lo técnico con conocimiento popular. Es esa justamente la razón para diseñar esta caja de herramientas.

A continuación, pondremos a su disposición

cuatro módulos de formación que cubren temas que consideramos como imprescindibles para poder establecer una discusión informada, simétrica y constructiva sobre los desafíos del sector para aportar en el desarrollo territorial sostenible: i) Habilidades para el diálogo; ii) Desarrollo sostenible; iii) Gobernanza del sector minero energético; y iv) Ordenamiento territorial. Los contenidos han sido desarrollados por un grupo interdisciplinario de expertos, cuyos intereses de investigación confluyen alrededor del estudio del desarrollo. Los módulos se han diseñado de tal manera que sirvan como herramienta de formación a formadores buscando que lo aprendido por los participantes se pueda replicar con otros líderes y organizaciones sociales de base. Hemos hecho una apuesta por usar un lenguaje sencillo e incluir un componente gráfico que facilite la lectura y el entendimiento de conceptos complejos.

En esta difícil pero gratificante tarea participaron: Sheila Burkhardt, politóloga y candidata a magister en gerencia para el desarrollo, una apasionada por la cultura. Su aporte fue el módulo de habilidades para el diálogo; Óscar Iván Pérez, economista y Magíster en Ciencias Económicas, quien ha redescubierto la economía del desarrollo más allá de la ortodoxia de la ciencia económica. Él construyó el módulo de desarrollo sostenible; Alexander Riaño, politólogo, economista y candidato a magister en economía, quien ha dedicado su carrera profesional al estudio de la gobernanza como punto de encuentro entre la ciencia política y la economía para entender el desarrollo. Se encargó del módulo de gobernanza del sector minero-energético; y

finalmente, Claudia Carrión, licenciada en ciencias sociales, magister en estudios latinoamericanos y candidata a doctora en ciencia política, experta en descentralización y, sobre todo, con un implacable compromiso con la formación a líderes sociales. Ella se encargó del módulo de Ordenamiento Territorial junto con Camilo Peña, Economista y estudiante de maestría en economía.

Para lograr sus objetivos informativos y pedagógicos, los módulos están contruidos bajo ciertos parámetros transversales. El primero es que apelamos a un estilo narrativo que acompañe la discusión de conceptos. En cada módulo encontrará escritos a manera de ensayo a la par de conceptos y descripciones. Como segundo parámetro, cada módulo contiene una estrategia que invite a la acción. Es por esto que en cada uno encontrará rutas o acciones estratégicas para promover el desarrollo, participar en los actores del sector, incidir en los procesos de ordenamiento territorial, entre otros. Así mismo, apelamos a los ejemplos como referente a la realidad en cada uno de los módulos. Finalmente, apostamos a los contenidos infográficos como herramienta de recordación.

La Redprodepaz y la Fundación Paz & Reconciliación construyen esta caja de herramientas y sus contenidos como aporte para una de las discusiones más importantes que tendrá que dar el país en los años venideros. A usted, señor lector, le agradecemos su interés y esperamos que el conjunto de ideas que acá se recogen le sean de utilidad para aportar en la construcción de un mejor país, de unas mejores condiciones para la sociedad colombiana.

Alexander Riaño

Coordinador técnico y editorial

Coordinador de línea de investigación en conflictos asociados al desarrollo

Fundación Paz & Reconciliación

¹ En el sentido que lo señala Claudia López en su libro *Adiós a las Farc* de 2016.

²Reconocemos que el discurso mismo del desarrollo puede ser elemento de disputa. Ahora bien, el sentido en que entendemos desarrollo en esta caja de herramientas, como bienestar y goce efectivo de derechos, no choca con otras visiones alternas al desarrollo, como los planteamientos de la vida querida o el buen vivir.

³Esta perspectiva será revisada con mayor detalle en los módulos de habilidades para el diálogo y gobernanza de esta caja de herramientas.

CONTENIDO

01. ¿QUÉ ES
DIÁLOGO?

02. ELEMENTOS
DEL DIÁLOGO

03. ¿PARA QUÉ
SIRVE EL DIÁLOGO?

04. DIÁLOGO COMO HERRAMIENTA Y
MEDIO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

05. POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DIÁLOGO
EN MEDIO DE PROYECTOS EXTRACTIVOS

06. EJEMPLOS DE DIÁLOGO
ENTRE SOCIEDAD CIVIL Y GOBIERNOS

07. RETOS Y BARRERAS
EN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

08. ¿CÓMO PODEMOS
HACER NUESTRAS MESAS DE DIÁLOGO?

09. HERRAMIENTAS

10. RECURSOS,
REFERENCIAS DE APOYO

MÓDULO 4:

HABILIDADES PARA EL DIÁLOGO

Por Sheila Burkhardt

El objetivo del módulo es brindar los principales enfoques y nociones de diálogo, acompañado de herramientas básicas que buscan fortalecer las habilidades y aptitudes con las que cuentan las personas para entablar relaciones con diversos actores, incluyendo aquellos con los que tiene puntos de vista distintos, o conflictos de intereses.

01. ¿QUÉ ES DIÁLOGO?

Hay distintas guías, conceptos y definiciones que buscan explicar qué es y qué implica el diálogo. A continuación se abordarán algunos de ellos:

- Diálogo
- Diálogo constructivo
- Diálogo democrático,
- Diálogo entre improbables
- Gobernanza³

Se entiende el **diálogo** como un proceso que genera intercambios entre quienes participan en él con doble propósito:

- Atender lo urgente
- Discutir sobre lo importante.

Para la teoría de la transformación de conflictos, el **diálogo** es la forma esencial de promover cambios de manera integral e incluyente. Este permite, aceptar y reconocer a los involucrados, posibilita la transformación de los conflictos en acciones que se encaminen a la reducción de violencia, aumento de la justicia, así como a las relaciones humanas de una comunidad determinada.

Así mismo, el **diálogo** debe servir como un instrumento que permita superar la coyuntura del conflicto y avanzar hacia el diálogo sobre el desarrollo territorial.

El **diálogo constructivo**, es un concepto desarrollado por el Equipo Pedagógico del Programa Puentes para la Paz, tiene su origen en la teoría de la transformación de conflictos y en el Diálogo Appreciativo. Se le conoce como un método de diálogo que busca facilitar:

- La generación de espacios que permitan que las partes expresen sus puntos de vista
- La disposición y voluntad de las partes que valide las perspectivas y argumentos expuestos
- El establecimiento de puntos de acuerdo sobre acciones que reconozcan los intereses y necesidades de quienes están involucrados.

Para la Fundación Paz y Reconciliación, el **diálogo** es un instrumento de cooperación y trabajo conjunto, que funciona como un mecanismo y herramienta que garantiza el derecho a la participación.

Es una herramienta llamada a facilitar la coordinación entre las instituciones, con el propósito de que a partir del diálogo se puedan construir y definir: respuestas, soluciones o acciones frente a demandas y preocupaciones puntuales de la ciudadanía y de los distintos actores e instituciones involucrados. El diálogo suele darse en situaciones en las que se requiere:

- Presentar ideas
- Concertar
- Acordar decisiones que involucran a distintas partes.

También, es un mecanismo de construcción de confianza en las acciones que ejecuta el Estado. Esto, en el entendido que el **diálogo** es un espacio que permite la legitimación de resultados y acuerdos que derivan del mismo.

Así mismo, PNUD y la OEA construyeron una guía en la que definen diálogo democrático como el que “respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis y la violencia y contribuir, por tanto, a la gobernabilidad democrática. Un **diálogo democrático** es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto y puede incluir una o más reuniones de los actores de diálogo.”

³Este lo encontrará en el módulo 3 en el que se habla específicamente de la Gobernanza

Por su parte, el **diálogo entre improbables** busca posibilitar y facilitar que se den encuentros y conversaciones constructivas, particularmente, entre:

- Actores que de otra manera no dialogarían, entre aquellos actores que tienen creencias o intereses opuestos.

Esta perspectiva tiene en consideración que los individuos solemos encontrar más fácil el diálogo y el intercambio de ideas con quienes piensan de forma similar a nosotros, mientras que solemos encontrarnos en mayor dificultad para establecer acuerdos y/o puntos de encuentro, con aquellos con los que diferimos en ideas, comportamientos, creencias y costumbres.

Así entonces, el **diálogo de improbables**, señala que el cambio social proviene, sobre todo, de las discusiones e interacciones que se dan entre quienes difieren en sus opiniones o tienen posturas distintas frente a un asunto o a un conjunto de ellos.

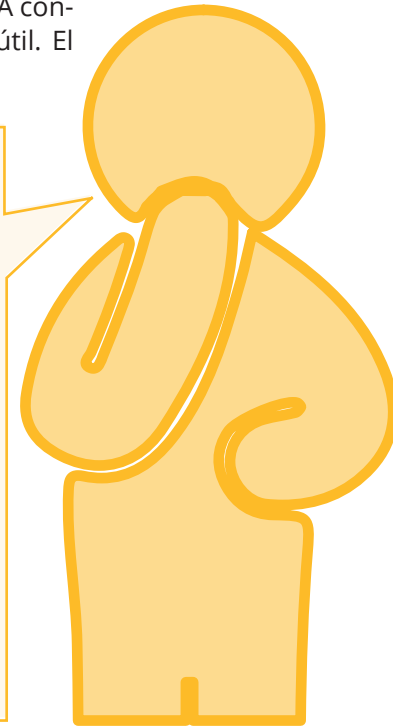
02. ELEMENTOS DEL DIÁLOGO

- Busca establecer un **espacio de encuentro**: entre actores de distinta índole con distintos intereses frente a un tema o asunto.
- El diálogo suele darse sobre un **tema particular o un conjunto de temas** definidos previo a la realización del espacio.
- Es una forma de **participación ciudadana** en tanto posibilita el ejercicio activo de la ciudadanía en los procesos de toma de decisión y en el establecimiento de la agenda pública del orden local o nacional –según el caso-.
- Es un espacio para **argumentar con ideas y propuestas** que reconozcan a los actores involucrados. Sus resultados mejoran si los actores involucrados en el diálogo tienen identificados de forma clara y concreta los problemas del territorio y/o de la situación. Esto ayuda a que las discusiones se den entorno a los aspectos centrales y con un ánimo constructivo. Es decir, en función de soluciones o de identificar formas de articularse y actuar.
- **Descentraliza los procesos de toma de decisión y operación del Estado, porque integra y reconoce las visiones de desarrollo** que pueden tener los habitantes y distintos actores que hacen parte de un territorio.
Es un espacio que debe **proporcionar garantías** de respeto y seguridad a los participantes a fin de que se puedan expresar los argumentos y las posturas sin posibles costreñimientos o amenazas a la vida de quienes están involucrados.
- Busca **establecer acuerdos** entre los actores e instituciones involucradas en el desarrollo de la mesa. El propósito de las mesas de diálogo no es hacer que actores e instituciones piensen igual frente a un asunto o un conjunto de ellos. Su propósito, es facilitar las conversaciones entre las partes a fin de que se establezcan puntos que sin dar cuenta de que los participantes piensan como los otros, sienten reconocidas sus posturas o establecen en el proceso lo que puede ser mejor para las partes.
- Permite la **cooperación y suma entre las partes**. Las mesas de diálogo sientan a individuos, sociedad civil, instituciones públicas y privadas capaces de agregar valor a las discusiones y al establecimiento de acuerdos. Cada actor involucrado o representado contribuye a la garantía, reconocimiento e inclusión de derechos, así como a los distintos aspectos y características que deberían considerarse en el marco o tema que esté en cuestión. Así entonces, todos pueden sumar, cooperar y aportar.

03. ¿PARA QUÉ SIRVE EL DIÁLOGO?

Ya hemos visto qué define el diálogo y algunos elementos claves de esto. A continuación, veremos el tipo de casos y situaciones en donde el diálogo es útil. El diálogo sirve:

- En situaciones en donde se requiere resolver o transformar conflictos
- En situaciones de crisis o de difícil resolución
- Cuando son muchos actores e instituciones involucradas en un tema y en contexto dado y la interacción entre las partes no es fácil.
- Cuando se requiere de un espacio que pueda facilitar la reflexión, cooperación y construcción conjunta de alternativas frente a un tema o problema social relevante.
- Para definir lineamientos de planeación y política pública para los territorios del orden local
- Para definir agendas de acción y colaboración conjunta entre actores e instituciones de diversa índole



04. DIÁLOGO COMO HERRAMIENTA Y MEDIO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La participación ciudadana hace referencia, entre otras a un conjunto de interacciones con el Estado que tienen el propósito de generar transformaciones para incidir en el diseño, la definición y la programación de las políticas públicas. Estas pueden abarcar desde la legitimación y la legalización de nuevos derechos positivos, pasando por el establecimiento de mecanismos para organizar la vida democrática, hasta la planeación de programas y su ejecución (Aguirre, 2014, p. 213).

Así entonces, el diálogo se constituye en una herramienta de participación ciudadana en la medida en que:

- Es un espacio en el que puede interactuar la ciudadanía con el Estado y sus instituciones
- Permite la incidencia de la ciudadanía en la agenda de los territorios
- Permite la incidencia de la ciudadanía en la planeación y formulación de políticas públicas
- Se convierte en un espacio de reivindicación de derechos y libertades
- Permite el establecimiento de nuevas formas de gobernanza entorno a programas y proyectos del orden nacional y local



05. POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DIÁLOGO EN MEDIO DE PROYECTOS EXTRACTIVOS

La ejecución de proyectos extractivos suele generar muchas inquietudes y preocupaciones en autoridades locales y nacionales, así como en quienes habitan los territorios a intervenir. Frente a esto, el Estado ha establecido normativa y lineamientos para la operación de proyectos extractivos que ponen de manifiesto la importancia del establecimiento de pautas que medien la relación de las empresas con los territorios.

Para que dicha relación se haga efectiva, las empresas del sector extractivo y las instituciones del Estado, deben establecer mecanismos de relacionamiento con sus distintos grupos de interés, principalmente con aquellas comunidades que habitan los territorios en donde se establecen operaciones. Así entonces, las mesas de diálogo en medio de proyectos extractivos constituyen un tipo de mecanismo que:

- Contribuye al reconocimiento y a la garantía de derechos fundamentales para los habitantes y sus territorios.
- Facilita la interacción entre las distintas partes
- Posibilita el diálogo entre varios actores.
- Permite responder a cuestionamientos y preocupaciones de las comunidades y las autoridades
- Posibilita la concertación y los acuerdos entre partes discordantes.
- Permite el desarrollo de una agenda temática (puede tener uno o varios temas a desarrollar).
- **De los habitantes:** sus oportunidades y problemáticas.
- **Del territorio** sus oportunidades y problemáticas. Permite el establecimiento de agendas de trabajo y planes de acción entre las partes involucradas.
- Las comunidades y sus representantes en las mesas pueden estructurar lineamientos de política pública para sus territorios.

De igual forma, los proyectos extractivos y las comunidades tienen elementos que aportar a la discusión y construcción del desarrollo de los territorios. Cabe anotar que la discusión de las mesas de diálogo de este tipo de proyectos, mediada por una agenda, puede resultar en planes de trabajo de

corto, mediano y largo plazo. Entre los temas que suelen darse en dichas mesas de diálogo están:



MESAS DE DIÁLOGO

Compromiso con la contratación de mano de obra local en la zona de operación

Impactos sociales y/o ambientales del proyecto en el territorio

Establecimiento de cadenas de suministro que involucren los mercados locales

La utilización de recursos escasos en la zona de operación

Apoyos al fortalecimiento del tejido social e institucional

Garantía de derechos humanos

Gestión de la inversión en las comunidades

Permisos

Lucha contra la corrupción

Usos de la tierra

06. EJEMPLOS DE DIÁLOGO ENTRE SOCIEDAD CIVIL Y GOBIERNOS

A continuación se expondrán casos que ilustran cómo las mesas de diálogo han servido para articular, generar confianza, concertar y acordar rutas de trabajo entre comunidades, empresas y gobiernos locales. Lo cierto, es que no se trata, en ningún caso, de procesos en los que no se encuentren dificultades, sin embargo, la evidencia de casos muestra que las mesas de diálogo establecen un escenario de encuentro y conversación entre las partes y sus intereses que permite la negociación de términos en los que puedan convivir las partes y agregarse valor.

Syncrude Canada y Las Tribus Autóctonas del Norte de Alberta

Sector: Energía - Petroquímico

Origen de la organización: Fort McMurray (Alberta, Canadá)

Periodo del caso: 1974 - 2009

Actores involucrados: Tribus autóctonas (comunidades aborígenes) y un amplio colectivo de organizaciones sociales y ONG.

Motivo de la mesa de diálogo:

- Revisar el impacto social y ambiental de la compañía en territorios habitados por comunidades aborígenes.
- Conformación de instituciones multipartitas para atender las necesidades y preocupaciones de la comunidad.

Descripción del caso:

Syncrude contribuyó a que sus grupos de interés se constituyesen como organizaciones que trabajaron juntas denominadas: "corporaciones de relaciones industriales" (CRI). Dichas corporaciones fueron designadas por las tribus autóctonas y otros grupos de interés para realizar las consultas con las empresas extractoras del petróleo de las arenas bituminosas y gestionar de un modo más efectivo el desarrollo industrial. Los cuatro grupos principales que se conformaron fueron los siguientes:

- Grupo de Trabajo sobre Problemas Regionales. Con este, los miembros de la comunidad puedan identificar y tratar de forma proactiva problemas importantes. Los miembros de este grupo son:
 - Vicepresidentes de empresas extractoras de petróleo de arenas bituminosas
 - Líderes aborígenes representantes de grupos comunitarios y
 - Ecologistas
 - Representantes del gobierno.
- Cumulative Environmental Management Association (CEMA). Esta busca supervisar y estudiar los efectos del desarrollo industrial sobre el medio

ambiente en la región de las arenas bituminosas, así como informar sobre ellos. La organización representa a más de 40 grupos distintos, entre los que están miembros del sector extractivo, del gobierno, organizaciones ecologistas, comunidades aborígenes y organizaciones de defensa de la salud.

- Athabasca Tribal Council / Industry Capacity Building Agreement. Es una organización que representa los intereses de los cinco (5) principales grupos tribales de la región. En esta caso, existe una colaboración entre ellos y las empresas de explotación de arenas bituminosas para superar las barreras de participación aborígen en el componente de generación de ingresos para sus comunidades.
- Wood Buffalo Environmental Association (WBEA). Esta organización se conformó para supervisar la calidad del aire e informar periódicamente su estado. En este caso está conformada por grupos de interés del sector industrial, el ecologista, el aborígen, gubernamental y comunitario.

La Mesa de Diálogo de Bhp Billiton y Las Comunidades de La Mina Tintaya

Sector: Materiales básicos - Minería y Energía

Origen de la organización: Melbourne (Victoria, Australia)

Periodo del caso: 2000 - 2005

Actores involucrados: Comunidades indígenas y ONG regionales, nacionales y multinacionales.

Motivo de la mesa de diálogo:

- Impacto social y medioambiental de la empresa en áreas habitadas por comunidades indígenas.
- Efectividad de un proceso de diálogo para tratar las quejas de la comunidad contra las operaciones mineras de la empresa.

Descripción del caso:

En el año 2000, siete comunidades indígenas (Tintaya Marquiri, Huisa, Alto Huarca, Alto Huancane, Huano Huano, Bajo Huancane y el municipio de Sauri) establecieron una alianza con dos ONG: CONACAMI (Confederación Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería) y CORECAMI-Cusco (Coordinadora Regional de Comunidades Afectadas por la Minería del Cusco), con el propósito de contar con apoyo para defender su causa contra BHP Billiton.

En noviembre de 2000, CONACAMI solicitó a Oxfam Community Aid Abroad que tomara el caso de Tintaya y lo llevara a la sede principal de BHP en Australia. Los alegatos de la comunidad señalaban que:

- Las negociaciones para la venta de las tierras y las expropiaciones se llevaron a cabo de forma injusta
- Las indemnizaciones fueron bajas y en algunos casos, incluso, los procesos carecían de consentimiento por escrito.
- Habían perdido sus medios producción tradicionales y que la mina ofrecía pocas oportunidades de empleo o de negocio

Para el 2001, la Ombudsman de la Minería de OXFAM Community Aid Abroad hizo un viaje a la zona afectada con el propósito de dar inicio a la investigación sobre el terreno. Para esto, se reunió con representantes de las comunidades (5 en total) afectadas, sus organizaciones de apoyo, el gobierno local y BHP Billiton.

Para enero de 2002, la Ombudsman de la Minería escribió al vicepresidente de Sostenibilidad de BHP, en ese entonces Ian Wood, exponiéndole las inquietudes de la comunidad y sus recomendaciones a partir de lo que había arrojado su investigación en terreno. El mismo mes, el presidente de BHP Billiton

Tintaya, expresó su interés en estudiar las quejas de las comunidades; lo que llevó a que viajara el vicepresidente de sostenibilidad a hacer una investigación también en terreno.

A partir de febrero de 2002, se unieron los representantes de BHP a la Mesa de Diálogo. Los miembros de la Mesa fueron: Tintaya eran la compañía filial BHP-Billiton Tintaya, la Municipalidad Provincial de Espinar y grupos de apoyo de las comunidades como los ya mencionados: Oxfam América, Cooperación, CORECAMI-Cusco y CONACAMI.

La Mesa de Diálogo acordó:

- La creación de cuatro (4) comisiones para abordar preocupaciones específicas de las comunidades:
 - Comisión de Tierras,
 - Comisión de Derechos Humanos,
 - Comisión de Desarrollo Sostenible
 - Comisión Ambiental.
 - Comisión de Coordinación (creada en julio de 2002), para facilitar una mejor comunicación y coordinación entre las otras cuatro comisiones.
- Cada comisión integraba representantes de la dirección de la empresa, la comunidad y los grupos de apoyo a las comunidades.

Se estableció también un calendario que señalaba tres fases independientes en el proceso:

- Fase 1: Generación de confianza entre los participantes en el diálogo.
- Fase 2: Las comisiones encargadas de las diferentes tareas investigan, recopilan y analizan información sobre las quejas de las comunidades
- Fase 3: Se implementan las conclusiones de las comisiones responsables de las diferentes tareas para tratar los motivos de queja y se buscaba así, poner en práctica medidas encaminadas a cuidar de las relaciones entre los involucrados.

07. RETOS Y BARRERAS EN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

Si bien una mesa de diálogo es un mecanismo que brinda la oportunidad de establecer una conversación que sume a las partes, las razones por las que se llega a ellas no son siempre fáciles y esto afecta el tono y las dinámicas de relacionamiento entre las partes. Adicionalmente, pueden darse diversos factores que facilitan o dificultan el diálogo y que no deben perderse de vista, entre ellos se destacan:

- 01 Competencias de lecto-escritura:**
 - Es posible que haya representantes de comunidades que cuenten con escasas o nulas habilidades de lecto-escritura, lo que dificultaría la revisión y entrega de documentos entre las partes.
 - Cuando se de este tipo de situaciones, es importante que el grupo de representantes de los habitantes, cuente con los apoyos necesarios para dar revisión, establecer argumentos y solicitar ajustes a la información que aporten las partes
- 02 Información asimétrica:**
 - Los distintos actores tendrán, por lo general cierto grado de incertidumbre frente a la información que tiene cada una de las partes involucradas. En este sentido, es importante que cada participante desde su rol, prepare su llegada a la mesa de diálogo documentándose de los distintos aspectos de la agenda de trabajo establece y a su vez, solicitando a las partes la información en los aspectos que se identifique y que sean susceptibles de ser compartidos.
- 03 Peligro o riesgos a la vida:**
 - En Colombia hay regiones que tienen históricos de violencia contra civiles como en contra de líderes sociales. En este sentido, será siempre importante solicitar y garantizar los apoyos de auto-ridad que correspondan en caso de tener sospechas o indicios de cualquier riesgos para quienes estarán representando a las comunidades en las mesas de trabajo.
- 04 El no establecimiento de acuerdos:**
 - Es posible que las mesas de diálogos, dependiendo también de la cantidad de puntos de la agenda, no se establezcan acuerdos en una sesión
 - También es posible que dependiendo el nivel de los desacuerdos entre las partes, sea difícil conciliar los intereses de las partes lo que haga que este proceso requiera extenderse o que las partes requieran ceder y negociar puntos medios entre sus intereses y los de las contrapartes
- 05 Que los representantes de la comunidad no hayan hecho un mapeo de actores y de las problemáticas de su territorio:**
 - Cuando como comunidad y representante de esta no se hace una preparación previa e identificación de las problemáticas y oportunidades del territorio y, adicionalmente, no se establece una agenda sobre ella, será más difícil enlistar los asuntos del territorio y por ende, negociar condiciones que le favorezcan.
 - Esta claridad permite negociar de mejor forma con la(s) contraparte(s) y, ante escenarios en que los acuerdos no hagan posible abordar todas las problemáticas identificadas o plantean abordarlos con cierta temporalidad entre unos y otros (secuencialmente), permite que quienes representan a las comunidades puedan y pensar qué debería priorizarse sobre qué.
- 06 Tonos de voz y de conversación desafiantes:**
 - Cómo nos referimos a nuestras contrapartes tiene incidencia en el curso de la conversación y en sus posibles resultados. Si bien este no es un asunto que depende y recae solamente en los representantes de las comunidades, es importante que no se pierda de vista lo valioso de un tono conciliador, no sólo para el espacio mismo, sino para el plan y las actividades que de ello deriven.

08. ¿CÓMO PODEMOS HACER NUESTRAS MESAS DE DIÁLOGO?



EN LA PREPARACIÓN: ENTENDER EL TERRITORIO Y SUS HABITANTES

Tener claros cuáles son el/los tema(s) sobre los que se desarrollará la mesa

- Estos espacios suelen tener un objetivo y una agenda de trabajo clara que en esta instancia brinda unos elementos preliminares para preparar la asistencia a la(s) mesa(s).

Documentarse sobre el/los tema(s) sobre los que se desarrollará la mesa de diálogo

- Con base en la información recibida, se recomienda identificar las problemáticas y las necesidades más importantes del territorio. En clave de su comunidad, piense ¿Qué es lo que más necesitamos? ¿Cuáles son nuestros mayores problemas?
 - Haga un listado y haga un breve descriptivo de las características más importantes de estas
 - Fíjese si hay unos problemas que se parecen a otros y póngalos cerca entre sí.

Hacer un mapeo de actores del territorio

- Un mapa de actores es una ayuda que permite identificar a las personas e instituciones claves, en este caso, en relación al territorio.
- Piense en personas e instituciones que son importantes para su comunidad y usando el esquema propuesto de “mapa de actores”, escriba los nombres de estas personas o instituciones respondiendo lo siguiente:
 - 1) ¿quiénes están más cerca de ustedes como comunidad? y ubíquelos más cerca del centro;
 - 2) ¿quiénes están más lejos de ustedes como comunidad? y póngalo lo lejos que considere que están?;
 - 3) ¿Con cuáles de ellos tienen buenas relaciones? y ¿con cuáles tiene relaciones negativas? (marque con un “+” las relaciones positivas y con “-” las relaciones negativas o que no son buenas).
- Luego de este ejercicio, en adelante, usted puede seguir agregando otras personas o instituciones en este mapa. Es importante fijarse si las posiciones de determinados actores cambian e intentar responder esto a qué se debe.

Una vez tenga el listado de necesidades y problemáticas del territorio, determine y enumere estas del más al menos importante. Así, puede determinar cuáles deberán tener prioridad durante la(s) mesa(s) de diálogo. Esto no es para eliminar los problemas que no queden en los primeros lugares del listado construido, este ejercicio es útil porque permite establecer qué necesidades/problemáticas se deben atender primero y sobre qué elementos los representantes de la comunidad deben hacer énfasis durante la mesa de diálogo.



PRIORIZAR NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS



PUESTA EN MARCHA DE LA AGENDA DE DIÁLOGO

- Llegue con tiempo al lugar acordado para la mesa. Cuando inicie el espacio, deben presentarle un orden del día o de actividades que contemple:
 - A. Propósito y alcance,
 - B. Quiénes están presentes y sus roles,
 - C. Cuáles son las reglas de juego de la mesa de diálogo (ejemplo: cómo se dará la palabra, cómo serán las intervenciones de cada parte),
 - D. De cuántos encuentros y tiempos constará la mesa de diálogo,
 - E. Asuntos logísticos y aspectos técnicos (ejemplos: refrigerios, almuerzos, transporte, entre otros)

- Busque establecer acuerdos y revise si estos incluyen lo identificado en su comunidad en términos de necesidades y problemáticas.
- Al finalizar, sea cual sea el resultado, solicite el acta de la mesa a fin que pueda guardarlo en el archivo de la comunidad e incluso, repasar los argumentos y las discusiones dadas a lo largo de mesa de diálogo.

ACOMPañAMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS



Del punto anterior, el escenario más deseable podría dar como resultado:

- Compromisos puntuales
- Compromisos puntuales y una nueva sesión de mesa de diálogo
- El establecimiento de agendas y/o planes de trabajo
 - Esto, ya en sus versiones más especializadas y, según los acuerdos que se hayan trasado, implicará –según el caso–:
 - 1) La implementación y/o monitoreo del plan de trabajo. Esto no implica que necesariamente que como comunidad sean ejecutores de un acuerdo, pero sí que deberá hacerse seguimiento y veeduría a lo acordado.
 - 2) Este monitoreo debe permitir identificar las lecciones aprendidas durante el proceso y adelantar las acciones de mejora necesarias.

RECOMENDACIONES:

- Estar dispuesto a escuchar y a construir. Intente no perder la calma a lo largo del ejercicio dar discusiones con argumentos constructivos y respetuosos
- Estar dispuesto a negociar y a establecer puntos comunes o de acuerdo con las partes
- Será siempre importante saber para qué se está haciendo una mesa y cuál es el tipo de resultado esperado
- Este es un espacio que busca ser constructor de confianza
- Usted, dependiendo de los temas y la agenda, puede hacer de este espacio uno para contribuir a su territorio con lineamientos de política pública local.
- Focalice los problemas: intente pensar en la especificidad de los problemas y centrar su atención en las necesidad y problemas más importantes.
- Siéntese en la mesa de diálogo a negociar, pero también para cooperar.

09. HERRAMIENTAS

En este numeral encontrarás algunas herramientas, metodologías y pautas que pueden facilitar el alistamiento como la implementación de mesas de diálogo.

Hablamos desde un mapeo de actores, que da elementos sobre cómo identificar a las personas e instituciones importantes del territorio y establecer si las relaciones que hay con ellos son buenas o malas. También, está mapa parlante, como una herramienta que puede brindar las pautas para establecer lineamientos alrededor de lo que más

CÓMO HACER UN MAPEO DE ACTORES

- Como se mencionó antes en el esquema de cómo podemos hacer nuestras mesas de diálogo, un mapa de actores es una herramienta metodológica que permite acceder a las relaciones sociales en un territorio o espacio delimitado.
- Su utilidad radica en que permite saber qué actores e instituciones son importantes en las dinámicas del territorio y observar cómo nos relacionamos con ellos.

resaltan los habitantes de un territorio; esta herramienta también podría servir para, en términos de planeación, establecer una hoja de ruta y/o un plan de acción con lo expresado por quienes hagan parte de este ejercicio.

Adicionalmente, encontrará una especie de filtro que busca ayudar en el proceso de definición de los problemas y las necesidades del territorio y sus habitantes a la gente hasta hacia dónde planear. Pautas sobre las emociones, la comunicación y la percepción y su rol en mesas de diálogo.

¿Cómo puedo usar esta metodología?

- Tome un pliego de cartulina y pinte círculos adentro (puede usar como referencia la imagen que está aquí abajo)
- En el círculo inicial, del centro de la cartulina, ponga el nombre de su territorio/municipio
- Proceda a ubicar los actores e instituciones con los que se relaciona su comunidad. Entre más cerca al centro, más cercanos, entre más apartado del centro, más lejano el actor.



Responda:

- ¿Quiénes son las personas y las instituciones con los que nos relacionamos?
- ¿Son relaciones cercanas o lejanas a las comunidades y su quehacer?
- ¿Son relaciones positivas o negativas? (marque al lado de cada nombre, con un "+" las relaciones positivas y con "-" las relaciones negativas o que no son buenas)
- ¿Por qué están en su mapa de actores? ¿qué les hace estar ahí?

Número de personas:

- Pueden participar tantas personas como consideran alrededor de la cartulina. En todo caso, se considera que 10 es un máximo deseable para que todos los participantes puedan compartir sus argumentos frente a por qué incluyen a las personas e instituciones que ubican en el mapa.
- Se puede aplicar en varias mesas de trabajo en simultáneo (de máximo 10 personas). En este caso se requeriría de una persona que apoye por mesa y guíe la presentación de las preguntas y respuestas de los participantes
- En el caso de las mesas de diálogo, en una fase inicial, esto puede ayudarle a recoger información, por lo que se recomienda

Cómo hacer mapa parlante: planear el territorio

- El mapa parlante ofrece una herramienta que permite organizar, comunicar las decisiones, las visiones y un posible escenario de planeación de una comunidad.
- El objetivo de los mapas parlantes es recoger de manera gráfica la percepción de los participantes sobre el territorio local. Esto se hace a través del establecimiento escenarios en tres momentos distintos: el pasado, presente y futuro.

¿Cómo puedo usar esta metodología?

- Para la elaboración de los mapas se puede trabajar sobre cartulinas y con acuarelas, marcadores, lápices de colores, entre otros. Se usan por mesa de trabajo 3 pliegos de cartulinas o papel periódico y en cada una en la parte de arriba, escribes: Pasado, Presente, Futuro. De igual forma, en cada uno pintas el croquis del mapa de tu municipio.
- Conformar los grupos de trabajo, en este caso también se considera 10 como tope máximo de participantes por mesa de trabajo.
- Se les pide a los participantes que: observen, analicen y dibujen su comunidad, enfatizando la situación de sus recursos en diferentes tiempos (pasado, presente y futuro).

• **Mapa del Pasado:** los participantes deben responder ¿cómo era nuestro territorio y nuestra comunidad hace 20 o 30 años? Se le puede pedir a los participantes que piensen en:

- Recursos naturales, capacidad de producción, disponibilidad de servicios básicos, carreteras, escuelas, etc.

• **Mapa del Presente:** los participantes deben responder a ¿cómo está hoy en día nuestro territorio y nuestra comunidad? En este se pueden identificar problemáticas y necesidades del contexto.

• **Mapa del Futuro:** se le pide a los participantes que respondan ¿cómo queremos ver a nuestra comunidad en 30 años? Este último escenario permite recoger elementos con los que se puede establecer un plan o líneas de acción para la comunidad.

Identificar y focalizar nuestros problemas:

- Esta, más que una metodología es un pequeño paso a paso sugerido para hacer un listado de problemáticas ¿Cuáles son las preocupaciones más importantes de nuestro territorio?
- ¿Cuáles son las preocupaciones más importantes frente a nuestra población?
- ¿Qué problemas no hemos podido resolver o son persistentes en nuestro territorio?
- Verifique si los problemas o necesidades que está planteando son muy generales y si lo son, intente hacerlos específicos. Ejemplo:
 - Muy general: “tenemos un problema de agua” / “tenemos problemas de infraestructura” / “problema de malnutrición”
 - Específico: “el acueducto de la escuela no funciona hace años” / “la vía de acceso a ____ presenta importantes averías” / “tenemos problemas de malnutrición en niños y adultos mayores”
- De la lista de problemáticas y necesidades que estableció, organícela de los que cree que son más a los menos importantes. De esto le quedará un listado más específico de necesidades y problemas.
 - Busque describir un poco más los problemas y necesidades que priorizó:
 - ¿Cómo ocurre?
 - ¿Dónde ocurre?
 - ¿Cuáles son sus consecuencias?
 - ¿A quiénes afecta?
 - ¿Qué puede ayudar a mejora esta situación?
- Esta información servirá de insumo para el establecimiento de los puntos que la comunidad quiere presentar en las mesas de diálogo.

Con este mismo ejercicio, puede establecer el listado de inquietudes y preocupaciones que la comunidad y representantes tienen frente a la posible o inminente puesta en marcha de un proyecto extractivo en su territorio.

En las mesas de diálogos, las otras partes, así representan intereses, también son personas:

Las emociones de las personas, existen 6 categorías de emociones -básicas- que clasifica la psicología (Goleman, 1996). En la siguiente tabla se presentan estas emociones, su significado. Adicionalmente, entendiendo que estas suelen tener una función en nosotros, la tabla también presenta para qué solemos usar cada una de estas emociones.

En un día regular, en una mesa de diálogo o en cualquier otra interacción social, solemos recorrer estas y otras emociones de forma desprevenida, aún menos, solemos estar atentos al por qué y para qué las usamos. Si bien la idea no es que usted se aprenda la siguiente tabla, lo invitamos a que la tenga en cuenta en la preparación y la puesta en escena de una mesa de diálogo. Esto con el propósito de observarse a usted y a sus pares, como a las contrapartes. Estar atento a esto, nos puede ayudar a ser menos reactivos y más proactivos ante lo que evidencian las posturas y las emociones de los otros.

Las emociones suelen evidenciarse en las expresiones faciales, las acciones y gestos, la sudoración, una respiración agitada, dilatación de la pupila, el aumento del ritmo cardiaco, entre otras.



Tabla N° 1 Categoría de emociones básicas y sus usos

TIPO DE EMOCIÓN	SIGNIFICADO DE LA EMOCIÓN	¿PARA QUÉ SOLEMOS USARLA?
Miedo	Es la anticipación que tenemos cuando sentimos una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre e inseguridad.	Tendencia hacia la protección.
Sorpresa	Suele ser un sobresalto, asombro, desconcierto. Dura poco, es transitoria.	Ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.
Aversión	Es el disgusto, el asco que nos genera algo. Cuando sentimos esto, solemos querer alejarnos de lo que nos lo produce.	Nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante
Ira	Es rabia, es enojo, puede ser también un resentimiento, o la irritabilidad que una situación, reacción o persona nos genera.	Nos induce hacia la destrucción.
Alegría	Ee asocia a la diversión, a la euforia. Nos hace sentirnos gratificados y contentos, nos hace sentir cómodos y seguros.	Nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).
Tristeza	Euele ser pena, lo asociamos también a la soledad o al pesimismo.	Nos motiva hacia una nueva reintegración personal

Elaboración propia a partir de los insumos de Goleman (1996)

Las percepciones suelen hacer referencia a un conjunto de procesos mentales mediante los cuales una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos (Segen’s medical dictionary, 2015). Estas suelen estar también permeadas por las representaciones, las experiencias y el momento del individuo.

Lo anterior plantea que, ante una misma situación o un mismo objeto, las personas pueden optar por distintas miradas y/o aproximaciones para definirlo. También, dos personas o un grupo de ellas, podrían ver el mismo objeto de diversas formas y esto es algo que, en una mesa de diálogo debe tenerse en consideración y que debe mediar, entre otras, el tono del encuentro. No todos tienen que pensar o ver lo que yo veo: “No todos tienen que ver lo que yo veo, pero puedo, de forma respetuosa y proactiva, ayudarles a que comprendan las ideas que traigo sobre la mesa”

No dar por hecha la comunicación: si no entendemos o no tenemos algo que consideramos importante, solicitamos aclaraciones.

Es importante establecer unas notas que acompañen las intervenciones del grupo y/o el represen-

tante de la comunidad ante la mesa de diálogo. Notas que le permitan llevar el hilo de lo que ha dicho y otras que tome, que le permitan relacionar y luego apoyar el proceso de negociación y cierre de la mesa. No pierda de vista:

- Escuchar atentamente
- Si no entiende algo, pregúntelo. Puede ser algo muy importante y un malentendido podría significar un daño irreversible a un acuerdo o a una concertación.
- Que usted entienda los puntos de los otros, no quiere decir que está de acuerdo con ellos. Es importante entender para poder relacionar las ideas y sacar lo mejor de la mesa de diálogo
- Hablar para que los otros le entiendan. Si bien el propósito no es generar el afecto o favor de todos los presentes en la mesa de diálogo, en la medida en que sus ideas sean claras y comprensibles, se facilitará el trabajo de resolver inquietudes como el de generación de acuerdos entre las partes.
- Hable con un propósito claro y no responda si lo que va a decir no suma.

10. RECURSOS, REFERENCIAS DE APOYO

Guía de Campo de Diseño Centrado en Personas: una guía paso a paso para resolver problemas como un diseñador / (The Field Guide to Human-Centered Design

A step-by-step guide that will get you solving problems like a designer.

<http://www.designkit.org/resources/1>

Herramientas Prácticas para Impulsar y Apoyar la Innovación Social (herramientas de apoyo para diseñar ideas, para planear y para caracterizar oportunidades, necesidades y problemáticas del territorio)

<http://es.diytoolkit.org>

REFERENCIAS

EArenas, D., Sánchez, P, Murphy, M, (2009) Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG Comunicación, diálogo y participación, Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llul, "http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/relaciones_empresariales_comunidades_locales.pdf

CERCAPAZ, (2014), Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes, Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz

Muñoz, Y., Ramos, M., (2009), Guía de Recursos y Recursos y Herramientas para el Diálogo y la Resolución de Conflictos, Fundación Gizagune

PARES, (2018), Invirtiendo en el futuro. Suplemento de construcción de paz para el sector extractivo en Colombia. N°2, Fundación Paz & Reconciliación, Bogotá, Colombia.

Riaño, A, Valencia L., (2017), La minería en el Posconflicto: Un asunto de quilates, © Ediciones B, Colombia

