

# Capacitación para el Diálogo Tripartito

Carlos Fierro, Dra. Christina Kamlage, Dr. Theodore Macdonald  
Quito/Berlín 2003



# Prefacio

Un ecosistema intacto es la base para la existencia de los numerosos pueblos indígenas en los bosques lluviosos de la cuenca del Amazonas. Al mismo tiempo, bajo los bosques yace un potencial de desarrollo de mucha importancia para los países de la región amazónica: El petróleo hace independiente de los precios del mercado mundial para esta fuente de energía de cuyo uso no se puede desistir y su exportación trae ingresos que casi ningún otra materia prima produce. Desde hace muchos años están establecidas las compañías petroleras multinacionales en la región y extraen el "oro negro".

Las contradicciones entre los intereses de los actores involucrados – pueblos indígenas, gobiernos y compañías petroleras – han dado lugar repetidamente a severos, a menudo violentos conflictos. Los cuales giran en torno de la contaminación ambiental y de los derechos humanos, del derecho de codeterminación y de los derechos de propiedad del suelo y de lo que se encuentra en el subsuelo.

La CDG, hoy InWEnt, trabaja desde 1995 en el proyecto "Nuevos Estándares Ambientales y Sociales en la Región Amazónica: Nuevos Caminos hacia una Cooperación Tripartita en

el Sector de Hidrocarburos", junto con la Alianza del Clima y con COICA, la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica. La meta del proyecto es crear espacios para el diálogo de los involucrados, evitando de esta forma los conflictos y propiciando que surjan nuevas perspectivas para la conciliación de los intereses. El proyecto está vinculado desde 1999 con el programa "Energía, Ambiente y Población" (EAP) del Banco Mundial y está a cargo de los componentes de capacitación del mismo.

Conjuntamente con el consorcio constituido por el "Program on Nonviolent Sanctions and Cultural Survival" de la Universidad de Harvard y la "Fundación Futuro Latinoamericano" de Quito, InWEnt lleva a cabo medidas de capacitación en cinco países: en Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela. Las experiencias de la primera fase de estas medidas han sido incluidas en el presente manual.

El manual está dirigido tanto a los entrenadores/entrenadoras a cargo de las medidas de entrenamiento y de capacitación como a los multiplicadores potenciales en universidades y otras entidades. El manual ofrece métodos para la amplia capacitación para el diálogo de los actores involucrados.

Estos deben ser puestos en condiciones de exponer intereses, problemas y conflictos de una manera tal, que haga posible primero el mutuo entendimiento y con ello la aptitud para el diálogo.

Se trata entonces de una contribución concreta para la democratización en un complicado campo de conflictos, como lo es el sector de hidrocarburos, hasta ahora caracterizado por un extremo desnivel de poder y por la violencia. El manual invita además a emplear los métodos y medidas propuestas también en otros sectores comparables.

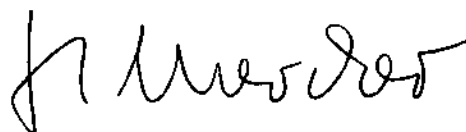
Agradecimiento expreso al Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) por el financiamiento del manual.

Especialmente deseo expresar mi agradecimiento a todos aquellos que participaron con dedicación y vocación de compromiso en la revisión del manual, en particular a Verónica Potes, Eleodoro Mayorga y Franz Rondé así como

a los integrantes del Comité de Gestión de las medidas de capacitación y a los comités nacionales del programa en los cinco países participantes.

En respuesta al deseo múltiple, el manual será obtenible también como CD-ROM.

Berlín 2003



Hinrich Mercker  
Director de la División Política  
Ambiental y Manejo Ambiental

# Índice

Prefacio .....	1
SECCIÓN I	
Introducción .....	7
SECCIÓN II	
Orientaciones a los Capacitadores y Facilitadores .....	17
SECCIÓN III	
MÓDULO 0 .....	29
Integración	
MÓDULO 1 .....	59
Conocimiento Mutuo	
MÓDULO 2 .....	101
Relaciones Constructivas	
MÓDULO 3 .....	167
Capacitación de facilitadores	
ANEXO	
Lecturas recomendadas .....	217
Lecturas sobre Manejo de Conflictos .....	218
InWEnt .....	219
Fundación Futuro Latinoamericano .....	220
Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales – PONSACS .....	221
Tarjetas y rótulos para ejercicio de competencia del mercado .....	222

**Supervisión General:** Dra. Christina Kamlage

**Editor:** Carlos Fierro

**Coordinación y Revisión:** AGILOG Andrea Kambergs, e-mail: agilog@web.de

**Texto:** Biol. Carlos Fierro (Fundación Futuro Latinoamericano)  
email: capacita@fulano.org

**Contribuciones:**

Dr. Theodore Macdonald, Dr. Bret Gustafson (Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales de la Universidad Harvard) email: tmacdon@wcfia.harvard.edu  
Mpa. Francisco Ingouville (consultor asociado Fundación Futuro Latinoamericano)  
Sra. Yolanda Kakabadse, Dr. Nicolás Lucas (Fundación Futuro Latinoamericano)  
Ing. Antonio Bernales (consultor asociado Fundación Futuro Latinoamericano)  
Lic. Gabriela Villamarín (asistente proyectos FFLA)

Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH – InWEnt –  
División 5.3: Política Ambiental y Manejo Ambiental  
Dirección del Proyecto: Dr. Christina Kamlage  
Luetzowufer 6–9, 10785 Berlin, Alemania  
Teléfono: +49-30-25482-117, Fax: +49-30-25482-103  
E-Mail: christina.kamlage@inwent.org  
<http://www.inwent.org>

*Por encargo del Ministerio Federal  
de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania*

**Diseño Gráfico Interior:** María Augusta Román

**Corrección de Textos:** Paulina Rodríguez

**Diseño Gráfico Portada y Separadores:** EYES-OPEN, Berlin – [www.eyes-open.de](http://www.eyes-open.de)

*Publicado por InWEnt.*

*Elaborado por InWEnt en convenio con el consorcio entre la Fundación Futuro Latinoamericano ([www.fulano.org](http://www.fulano.org)) de Ecuador y el Programa PONSACS del Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales de la Universidad Harvard ([www.wcfia.harvard.edu/ponsacs](http://www.wcfia.harvard.edu/ponsacs)) de Estados Unidos.*

Quito/Berlín 2003

## ■ Índice de Láminas

---

Esquema de Arreglo de la Sala de Trabajo (LÁMINA 1) .....	26
Reglas de Diálogo (LÁMINA 2) .....	27
Ejercicios para los Talleres (LÁMINA 3) .....	28
Contenidos Módulo 1 (LÁMINAS 4-8).....	44 – 48
Contenidos Módulo 2 (LÁMINAS 9-15).....	49 – 55
Contenidos Módulo 3 (LÁMINAS 16-17) .....	56 – 57
Ejercicio de Diálogo Tripartito y Conocimiento Mutuo (LÁMINA 18) .....	58
Tabla de precios (LÁMINA 19) .....	137
Tabla de ganancias (LÁMINA 20) .....	138
Tabla de resultados (LÁMINA 21) .....	139
La Escucha Activa – Los 15 Elementos (LÁMINA 22) .....	143
Tarjetas de Hormigas y Osos Hormigueros (LÁMINA 23) .....	150
Plantillas de Preparación para Lograr Acuerdos (LÁMINAS 24a - 24b).....	162 – 163
Herramientas para el Manejo de Conflictos (LÁMINA 25) .....	164
Ejercicio de los 9 puntos (LÁMINA 26) .....	165
Proceso del diálogo (LÁMINA 27) .....	215

## ■ Índice de Separatas

Glosario Simplificado de Términos sobre Hidrocarburos e Indígenas (SEPARATA 1)	80 – 82
CONVENIO 169 (SEPARATA 2) Organización Internacional del Trabajo	83 – 97
EJERCICIO DE DIÁLOGO (SEPARATA 3) Ejercicio Práctico de Diálogo sobre Consulta Previa	98
MODELO DE EXAMEN (SEPARATA 4) Examen sobre el Módulo 1	99
EJERCICIO DE COMPETENCIA POR EL MERCADO (SEPARATA 5) El precio del Banano	136
HERRAMIENTAS DE LA ESCUCHA ACTIVA (SEPARATA 6)	140 – 142
LA TEORÍA DEL CONFLICTO (SEPARATA 7)	144 – 147
HERRAMIENTAS DE MANEJO DE CONFLICTOS (SEPARATA 8) El Proceso de una Negociación	148 – 149
CASO DE PRÁCTICA DE NEGOCIACIÓN (SEPARATA 9) La Nueva Purificante	151 – 153
INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES (SEPARATA 10) Negociador del Ministerio del Ambiente	154 – 157
EJERCICIO DE DIÁLOGO (SEPARATA 11) Buck Oil en Gran Colombia	158 – 161
EXAMEN (SEPARATA 12) Examen sobre el Módulo 2	166
EJERCICIO DE FACILITACIÓN (SEPARATA 13)	187
EL MODELO DE DIÁLOGO Y SUS COMPONENTES (SEPARATA 14)	188 – 194
LA FACILITACIÓN (SEPARATA 15)	195 – 204
LA MECÁNICA DEL DIÁLOGO (SEPARATA 16)	205 – 212
EVALUACIÓN DE MÓDULOS (SEPARATA 17)	213 – 214

**SECCIÓN I**

# **Introducción**



# Introducción

## Abordando conflictos multisectoriales y socioambientales en América Latina

En los últimos años, dos procesos muy diferentes han afectado muchos sectores y países de América Latina. Uno ha sido la apertura económica y creciente integración de América Latina a la economía global, que ha generado una intensificación de la presión y la explotación sobre los recursos naturales de estos países. A la vez ha habido un incremento notable en la legislación nacional, nuevas constituciones, y la ratificación nacional de instrumentos legales internacionales en lo referente al respeto de los derechos humanos indígenas, especialmente con relación a los derechos de tierras, recursos naturales, participación y consulta. Esta es una situación propicia para el nacimiento de conflictos socioambientales que se han multiplicado en los últimos años. La actividad hidrocarburífera constituye una de las áreas de conflicto que más ha llamado la atención pública, y que ha producido respuestas positivas de parte de los gobiernos y las empresas petroleras para establecer equilibrio entre el desarrollo económico nacional y los derechos civiles y humanos.

En la actualidad, existen diversas iniciativas regionales y nacionales relativas a la actividad petrolera para prevenir y manejar estos conflictos (por ej. iniciativas

sobre la definición de territorios y de la propiedad sobre los recursos naturales, procesos de diálogo multisectorial y foros nacionales e internacionales). Si bien en términos generales estas iniciativas son incipientes, tienen el potencial de contribuir al establecimiento de relaciones constructivas, basadas en un conocimiento mutuo de intereses y necesidades, entre las organizaciones indígenas, las empresas petroleras y los gobiernos nacionales; relaciones que puedan contribuir a la generación de riqueza y su distribución equitativa, a la protección del medio ambiente y a una cultura de paz.

Este manual ilustra métodos que resultarán de uno de estos esfuerzos. Se basa en las experiencias acumuladas durante el transcurso del proyecto *Nuevos Estándares Ambientales y Sociales en la Región Amazónica: Nuevos Caminos hacia una Cooperación Tripartita en el Sector de Hidrocarburos*, entre agosto de 2000 hasta noviembre de 2002 y que supuso un proceso de capacitación dirigido a tres sectores: indígenas, empresas petroleras y gobiernos en los cinco países andino-amazónicos, con el objetivo de dotarlos de herramientas para que, a través del diálogo, se puedan establecer nuevos estándares ambientales y sociales y mejorar sus prácticas y sus relaciones mutuas.

El proyecto tuvo como enfoque una serie de conflictos –algunos reales y otros potenciales– relacionados con el desarrollo petrolero en la región Andino-Amazónica. Sin embargo, la naturaleza de los problemas y conflictos relacionados es mucho más amplia y, por eso, los métodos son útiles para abordar una serie de conflictos multisectoriales en los que: 1. las relaciones entre sectores han sido tradicionalmente desequilibradas debido a la asimetría estructural (tanto económica como política); 2. la fuente de los conflictos se basa en derechos y acceso a los recursos naturales.

En el proyecto los participantes fueron los siguientes:

- Grupos indígenas en cuyos territorios se realizan actividades de exploración o explotación de hidrocarburos.
- Representantes de empresas de petróleo o gas que desarrollan actividades en territorios indígenas.
- Autoridades nacionales responsables de los temas de hidrocarburos, ambiente, así como temas relacionados con los indígenas.

El proyecto es una iniciativa conjunta de la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA), la Fundación Carl Duisberg, hoy InWEnt, y la Alianza del Clima de las Ciudades Europeas. Cuenta con el auspicio del Ministerio Federal Alemán para la Cooperación y el Desarrollo Económico y es parte del programa “Energía, Ambiente y Población” del Banco Mundial y de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) que

representa los entes gubernamentales de América Latina. La Fundación Carl Duisberg y el consorcio conformado por el Program on Nonviolent Sanctions and Cultural Survival de la Universidad Harvard y la Fundación Futuro Latinoamericano, responsable del desarrollo conceptual de las actividades de diálogo y entrenamiento, implementaron conjuntamente el proyecto en los países participantes: Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela.

El proyecto y las herramientas ilustradas en este manual, directa e indirectamente, específica y generalmente, se enfocan en tres áreas principales:

- Derechos humanos individuales y de grupo;
- Desarrollo nacional e internacional;
- Democracia participativa.

La conjunción de actores alrededor de los recursos naturales es una mezcla, crítica y complicada, de derechos humanos y desarrollo económico nacional. La combinación genera conflicto, requiere de un manejo innovador y obliga al desarrollo de un proceso de largo plazo. El proyecto de capacitación en diálogo-conflicto ilustra un grupo de respuestas.

En relación a las organizaciones indígenas y sus derechos, el proyecto ayudó a desarrollar métodos y abordajes que puedan establecer o impulsar la equidad, la cual, a su vez, trata sobre un extenso rango de necesidades y preocupaciones. El proceso es esencialmente

el de democratización. Cuando dichas prácticas democráticas sean extendidas (como algunos actores desean), el trabajo promoverá la estabilidad nacional.

Actualmente, y evidentemente a la luz de recientes conflictos de violencia y terrorismo en otras partes del mundo, cualquier avance real hacia una democracia de base amplia y dignidad humana individual y de grupo mejora el tipo de condiciones estables y sociopolíticamente sostenibles que son necesarias para el anticipado incremento regional en comercio internacional y desarrollo de recursos naturales. A la vez las actividades del proyecto ayudan a los gobiernos y las empresas a entender mejor los intereses y necesidades locales y así incluirlas dentro de su planificación.

Por lo tanto, las actividades del proyecto y de este manual son de amplio interés general para cualquier persona vinculada al manejo de conflictos, asuntos étnicos, política de recursos naturales, economía y más ampliamente la democracia participativa. Sin embargo, la intervención actual, los abordajes, métodos, y análisis de casos son de *particular* interés para aquellos (actores directos y observadores académicos) interesados o involucrados en conflictos interculturales combinados con un marcado desequilibrio de poder.

## **Enfoque del manual**

### **¿Para qué sirve este manual?**

1. En cierto nivel, es una guía práctica para quienes desean entender trabajos similares.
2. En otro nivel, explica algunas consideraciones e interpretaciones inmediatas de actores en disputas multi-sectoriales sobre recursos naturales.
3. Su grupo meta es cualquier persona que encaje en estas categorías. Mientras que la situación y los actores son únicos, las circunstancias se repetirán en otras áreas.

## **Metodología**

### **Proceso del Diálogo Tripartito:**

#### **¿Qué es? ¿Por qué se realiza?**

El enfoque del proyecto reside principalmente en el diálogo entre varios actores, particularmente con relación a derechos, acceso y decisiones sobre el uso estratégico de recursos naturales. El valor que los actores otorgan al diálogo –entendido tanto como una arena pública para expresar preocupaciones, como un marco para entendimiento mutuo– puede ser visto en conflictos específicos en América Latina y también en conflictos asimétricos en general.

Diálogo –en contraste con “negociación” que con *frecuencia* connota una “pérdida” de cierto tipo y *siempre* sugiere alguna terminación a través de un acuerdo– fue visto por los actores más débiles como un medio hacia la participación, expresión y reconocimiento públicos de sus amplios derechos civiles y económicos.

El diálogo es un medio hacia y una expresión de la inclusión para quienes se ven tradicionalmente marginados o, de otra forma, restringidos en su participación. A la vez, el diálogo provee oportunidades para que los representantes de la industria y del gobierno expresen sus necesidades y preocupaciones dentro de un contexto de respeto mutuo.

Si bien el proyecto no pretende haber comenzado o mantenido un cambio desde la confrontación (o el silencio) al "diálogo como manejo de conflictos" en la región, algunas de las actividades que el proyecto ha patrocinado o promovido han ayudado a potenciar dicho cambio. De la misma manera, algunos de los métodos, experiencias y observaciones proveerán técnicas que servirán en otros contextos, eventos, y/o disputas relativas al comercio-recursos naturales-equidad.

El diálogo, particularmente aquel delineado en el Módulo 1, permite a otros mirar como los actores interpretan diversos valores en sí mismos. La capacitación, particularmente aquella explicada por el Módulo 2, proporciona un medio hacia relaciones más equilibradas y, por lo tanto, mejoradas entre categorías de actores que de otra forma podrían ser fácilmente llevados hacia conflictos complicados y confusos.

## **Filosofía y principios de la capacitación**

El proyecto, y el valor del diálogo en sí mismo, responde a una serie de convergencias entre "necesidades-medios" y, más recientemente a un creciente uso de instrumentos legales internacionales que han alterado las estrategias de pueblos indígenas, estados e intereses económicos internacionales por igual.

Estos cambios incluyen: 1. el papel reforzado de indígenas y organizaciones similares de base; 2. un cambio progresivo de los indígenas desde la confrontación al diálogo y/o formas similares de respuestas negociadas al conflicto; 3. el apoyo de agencias donantes multilaterales a favor de derechos indígenas y programas relacionados de entrenamiento; 4. las economías regionales de América Latina que ahora fomentan la inversión extranjera en el desarrollo de recursos naturales; 5. el cambio de "paradigmas" corporativos que reconocen y responden a necesidades indígenas y ambientales.

Estas claras convergencias entre necesidades-medio, y la creciente importancia de la ley internacional, ejemplifican patrones sociopolíticos y económicos relacionados que se expandirán de manera significativa en un futuro cercano. Los conflictos basados en recursos son inevitables. Sin embargo, a pesar de la asimetría histórica de la gente indígena, la desconfianza envolvente y el miedo innatos, el proyecto sugiere que

muchas disputas llamadas "ambientalistas" no han sido y no necesitan volverse violentas o catastróficas.

Conforme grupos tan diferentes comienzan a acercarse, cada sector reconoce qué parte del conflicto resulta de opiniones mal informadas o desinformadas, de las necesidades y las preocupaciones de los otros. Por ejemplo, mientras las preocupaciones de los "actores débiles" comúnmente se extienden más allá de su conflicto expresado con un proyecto específico o su agencia realizadora (compañía privada o del gobierno) y los conflictos altamente visibles sirven muchas veces como eje para que los actores "débiles" se acerquen a asuntos y arenas más amplias, lo que los actores desean y a donde quieren llegar muchas veces es incierto. De la misma manera, en la actualidad muchas compañías reconocen que su presencia no les permite permanecer aisladas y enfocarse en la extracción; y a pesar de que ahora buscan dar respuestas sensibles a cuestiones sociales y ambientales, carecen de experiencia en el manejo directo de las limitaciones y necesidades de otros.

A continuación se resume parte de la lógica del proyecto, proporcionada por la confluencia específica de condiciones y oportunidades. Estas se encuentran divididas en tres sectores: aquellos que influyen en los indígenas y aquellos que influyen tanto en las compañías petroleras nacionales e internacionales como los entes gubernamentales que las representan y controlan.

## **Indígenas**

En América Latina existe una historia, en efecto es una letanía, de conflictos en los cuales grandes e intensos asuntos políticos y económicos enfrentan a actores pequeños y políticamente débiles como pueden ser los grupos indígenas. La situación ha variado dramáticamente durante los últimos veinticinco años. Los cambios principales se revisan a continuación.

## **Desarrollo de "Federaciones étnicas" indígenas**

Comenzando principalmente en la década de los setenta y creciendo exponencialmente desde entonces, los indígenas se han organizado en "federaciones étnicas". Han formado federaciones étnicas en el ámbito local y regional, unidades panétnicas nacionales, y, recientemente, organizaciones indígenas internacionales como la COICA. La mayoría mantiene tres intereses principales: 1. la defensa de los derechos de la tierra y recursos de sus comunidades miembro; 2. la expansión y fortalecimiento de sus organizaciones; 3. el mantenimiento de su identidad étnica. En muchos sentidos se asemejan a otras organizaciones populares que se han conformado recientemente; sin embargo, su insistencia en mantener su identidad cultural las diferencia de uniones laborales y sectores similares en América Latina.

Igualmente importante es que estas organizaciones indígenas no buscan confrontaciones violentas ni refugio aislado. Están trabajando para situarse dentro de la arena política nacional, compartiendo espacio en lugar de observar, recibir o servir estos poderes desde fuera. Para lograrlo, han trabajado hábil y democráticamente para asegurarse de que su voz sea representativa. Como se señaló antes, algunas federaciones representan grupos que han dado un salto empresarial hacia petroleras y productoras de combustible dirigidas por indígenas, mientras que otros grupos se oponen a cualquier tipo de desarrollo en hidrocarburos dentro de su territorio. Esta variedad no refleja un desacuerdo, sino demuestra el rango de opiniones y experiencias.

### **Deseo expresado por las organizaciones indígenas de entrar al diálogo o a una forma similar de negociar una solución.**

Desde mediados de la década de los ochenta muchas organizaciones indígenas se han desplazado hacia una posición de "negociación" amplia, alejándose así de la simple confrontación y/o rechazo de planes de desarrollo. En parte, la participación refleja un reconocimiento indígena de que, una vez que un gobierno ha determinado que desarrollará recursos tales como el petróleo, la cuestión en duda pasa de ser una pregunta de "¿sí o no?" a "¿cómo?". Sin embargo, su decisión de entrar al diálogo no es un consentimiento

de poder sino parte de una serie de esfuerzos para entrar y compartir el espacio político nacional. Algunos grupos indígenas argumentan que, si no se involucran en negociaciones o diálogos sobre derechos de tierra y recursos, permanecerán marginados de estos y otros asuntos de debate.

### **Alianzas estratégicas nacionales e internacionales**

La mayoría de "federaciones étnicas" son, originalmente, "federaciones de base". Sin embargo, las organizaciones han recibido reconocimiento y apoyo considerables —político y económico— de grupos internacionales de apoyo indígena, pequeñas agencias donantes y ONGs similares. Inicialmente, las federaciones dependían casi exclusivamente de que este apoyo les proveyera tanto de visibilidad y legitimidad necesarias, así como de fondos.

Más recientemente, la necesidad de estos nexos ha desaparecido. Cuerpos internacionales tales como el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Asuntos Industriales han reconocido formalmente muchas de las organizaciones. Este y otros foros internacionales los han provisto de la voz y el espacio nacional.

## **Donantes multilaterales y gobiernos nacionales**

Agencias multilaterales de préstamo como el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo Interamericano han desarrollado nuevos estándares en reconocimiento y respeto de los derechos de los indígenas. Estos estándares deben cumplirse antes de que los bancos multilaterales provean un préstamo, muchos de los cuales son vitales para proyectos de petróleo y gas, así como relacionados a recursos naturales. Adicionalmente, agencias como el Banco Interamericano de Desarrollo están ayudando a preparar paquetes de préstamo que permitan a los gobiernos latinoamericanos y emprender una "consulta previa" antes de otorgar concesiones para el desarrollo de recursos naturales en un intento de vincular las obligaciones de la ley nacional e internacional a sus prácticas y oportunidades de préstamo.

## **Compañías petroleras y gobiernos nacionales**

### **Nuevos patrones económicos nacionales y regionales**

La mayoría de países latinoamericanos están trabajando para crear condiciones que abran mercados y fomenten inversiones extranjeras, revirtiendo tendencias anteriores hacia la nacionalización de la industria, el comercio y los recursos. En el ámbito regional, ambos hemisferios se están preparando

para el anticipado acuerdo del "Área de Libre Comercio en las Américas" (ALCA) para el año 2005. Para algunos países –por ej. México, Chile y Brasil– esto incluirá algún intercambio de bienes manufacturados desde ambos lados. Pero en la mayoría de casos, el comercio continuará funcionando como lo ha hecho históricamente –el material bruto y los recursos naturales saldrán de América Latina a cambio de bienes manufacturados y tecnología–. Esto puede y causará preocupación para los lados involucrados por una serie de razones.

Consecuentemente, ahora existen amplias iniciativas regionales y nacionales para anticipar y minimizar conflictos, para quitar impedimentos a los acuerdos (por ej. regímenes inciertos de tenencia de tierra y recursos), para tratar las preocupaciones de los indígenas sobre tierra y recursos, y para responder al deseo expresado de las organizaciones indígenas de entrar al diálogo o negociación.

## **Agencias multilaterales de préstamo: un cambio en las políticas institucionales**

Durante los últimos años se ha producido un cambio dramático en las fuentes de inversión económica en las naciones en desarrollo. Las inversiones del sector privado ahora exceden substancialmente aquellas de donantes multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. En respuesta a este fenómeno, los bancos de desarrollo internacional han

comenzado a expandir su enfoque más allá del préstamo para incluir: 1. desarrollo de normas y prácticas industriales; 2. provisión de apoyo para educación y entrenamiento que promuevan la equidad.

### **Nuevos “paradigmas” corporativos**

Los procedimientos operativos de muchas importantes compañías internacionales también están cambiando, ya que esas compañías petroleras nacionales e internacionales –los segundos con alto perfil público– entran cada vez más en ambientes frágiles y han asumido el papel negativo que antes pertenecía a las agencias multilaterales de préstamos. Algunas compañías han jugado el papel exactamente como si un simple escenario de desinterés local lo hubiera dictaminado. Otras no lo han hecho. Muchas de las grandes y más progresistas compañías petroleras internacionales están haciendo un esfuerzo por anunciar que las preocupaciones locales han sido escuchadas, y están respondiendo con proyectos que buscan demostrar respeto por asuntos sociales y ambientales.

### **Resumen**

En breve, parte del fundamento inicial del proyecto estaba basado en una serie de cambios recientes:

1. el fortalecido papel de las organizaciones indígenas y similares organizaciones de base;
2. un cambio progresivo por parte de los indígenas desde el enfrentamiento al

diálogo y/o formas similares de respuestas negociadas a un conflicto;

3. el apoyo de agencias donantes multilaterales a los derechos indígenas y programas de entrenamiento relacionados;
4. las economías regionales latinoamericanas que ahora fomentan la inversión extranjera en el desarrollo de recursos naturales;
5. “paradigmas” corporativos y gubernamentales cambiantes que apoyan necesidades indígenas y ambientales.

Estos continúan siendo una parte integral y muestran tanto el motivo como los métodos utilizados en este proyecto en la búsqueda del balance necesario para el desarrollo económico nacional y el respecto de los derechos humanos.

### **El diálogo como metodología de manejo de conflictos**

Para muchas comunidades locales, la explotación del petróleo y los recursos naturales provocan conflictos que requieren resoluciones inmediatas. Para otras, parece que ahora muchos de los conflictos públicos relacionados con el desarrollo del petróleo cubren preocupaciones y aspiraciones políticas importantes para un grupo más amplio de actores que buscan mayor espacio político. Los sentimientos, necesidades y preocupaciones de estos actores política y económicamente marginados son muchas veces pobremente entendidos, y son frecuentemente informados simplemente



con declaraciones retóricas de carácter público o portavoces autoseleccionados.

Con pocas excepciones, los métodos sobre cómo responder a necesidades genuinas siguen siendo inciertos, y piden fuertemente ejemplos y sugerencias. La investigación y las prácticas desarrolladas como parte de los diálogos tripartitos (gobierno, industria e indígenas):

Subrayan casos específicos de alto perfil. Proveen ejemplos relativamente claros de complejos conflictos.

Sugieren métodos para entender el sentimiento asociado con el conflicto.

Por ejemplo, el proyecto alentó a los actores a que emprendieran un análisis del conflicto. Durante el Módulo 0 "Integración", los participantes de todos los sectores primero fueron incitados a buscar el entendimiento mutuo a través de un simple grupo de preguntas: "¿qué quieren saber sobre los otros?" y "¿qué quieren que ellos sepan de usted?" Esto permitió el entendimiento de problemas, objetivos, preocupaciones a corto y largo plazo y, consecuentemente, dio espacio a acercamientos innovadores para mejorar el diálogo y resolución conjunta de problemas. Para la mayoría de actores dichas alternativas a la confrontación y/o posturas defensivas son "nuevas". Las transacciones no son rápidas sino que requieren de mucha paciencia y procesos inclusivos. Dichos procesos son tan recientes que existen pocos ejemplos, y no hay "éxitos" completos.

Dadas las demandas implícitas de derechos humanos en muchos conflictos actuales sobre recursos naturales en América Latina, el diálogo es esencial. Documentos como el Convenio No. 169 de la OIT, analizado en el Módulo 1 "Conocimiento Mutuo", requieren un desarrollo consensual de estándares, y por lo tanto, asumen el diálogo y las negociaciones multi-sectoriales sobre definiciones y mecanismos para implementación y monitoreo.

Por lo tanto, el diálogo sirve como medio hacia un fin específico y como una entrada hacia el mundo político compartido. Pueblos indígenas y grupos marginalizados ponen un fuerte énfasis en dicho diálogo, no solamente como un acercamiento al manejo de conflictos sino como medio para la expansión de la democracia participativa. Esto es particularmente notorio en términos de sus derechos y acceso a la tierra y recursos naturales, y la consulta que debe acompañar cualquier desarrollo de este tipo. El diálogo también sirve para expresar y alcanzar ciertos fines como identidad, espacio político, oportunidades para darse a conocer y conocer a otros, obtener una entrada a la economía nacional más equitativa, y proteger su tierra y sus recursos.

Estas oportunidades y actitudes contrastan fuertemente con quienes, recientemente y en muchas otras partes del mundo, buscan alcanzar sus objetivos a través de medios violentos que muchas veces no tienen éxito. Como la lógica del proyecto lo demuestra, el reciente y creciente apoyo a instrumentos

---

legales internacionales por parte de los indígenas y la naturaleza ambigua de dichos instrumentos apoyan, adicionalmente, un deseo, particularmente de parte de los actores indígenas, del diálogo como medio para convertir la ambigüedad en

un juego concreto de herramientas, varias de ellas tratadas en el Módulo 2 "Relaciones Constructivas", a través de las cuales puedan forjar juntos la implementación de los derechos y así una verdadera democracia.

*Theodore Macdonald*  
*Associate Director*  
*Program on Nonviolent Sanctions and Cultural Survival*  
*PONSACS*  
*Harvard University*

---

**SECCIÓN II**

# **Orientaciones**

**a los Capacitadores y Facilitadores**

## **Orientaciones a los capacitadores y facilitadores**

Esta sección contiene orientaciones prácticas para que los capacitadores y facilitadores puedan organizar y conducir los talleres de capacitación y diálogo.

Estas orientaciones se pueden aplicar en los tres módulos de capacitación y en general son útiles para otros talleres.

### **1. Los propósitos y objetivos de un taller de diálogo**

El diálogo tiene el propósito de organizar y motivar a líderes de los sectores en conflicto a trabajar conjuntamente en el desarrollo de propuestas de solución viables y duraderas que permitan manejar o solucionar un conflicto.

Más específicamente, los procesos de diálogo tienen, independientemente de los temas que los motiven, los siguientes objetivos:

- Mejorar el proceso de toma de decisiones involucrando a los principales actores.
- Proveer un espacio que permita lograr acuerdos equitativos, duraderos y efectivos.
- Ofrecer un proceso transparente.
- Otorgar poder y legitimidad efectiva a los interesados.

- Crear y consolidar confianza mutua entre las partes.
- Transformar los elementos conflictivos o contrapuestos en elementos constructivos.
- Comprometer a todos los actores tanto con el proceso así como en los resultados.
- Fomentar un proceso gradual y simultáneo de aprendizaje sobre la validez del diálogo como una forma de prevenir o enfrentar el conflicto.

### **2. Los miembros del equipo técnico**

El equipo técnico para la realización de los talleres deberá al menos tener lo siguiente:

#### **2.1. Capacitador (facilitador)**

En este manual se hablará permanentemente del capacitador, entendiéndose a éste como la persona o personas que estarán a cargo de la conducción de los módulos o talleres de capacitación.

El capacitador además realiza en los talleres las funciones de facilitador. El capacitador constituye una pieza clave del taller de capacitación. No solo transmite conocimiento e información,

sino que inspira y conduce las discusiones llevando a los participantes a convertir el debate en un proceso participativo y constructivo.

Los capacitadores o facilitadores deben tener:

- Cualidades de líder para entender y ser aceptado.
- Cierta experiencia en manejo de diálogos y conflictos.
- Habilidad para generar entre los participantes un ambiente y actitud propositivos que permita explorar opciones de acción común.
- Capacidad para integrar la diversidad de intereses en las propuestas.
- Poder de síntesis.
- Habilidad para adaptar sus estrategias de capacitación y facilitación en el transcurso del diálogo.
- Sensibilidad ante las diferencias culturales, regionales y de personalidad de los participantes.

Un proceso de capacitación y diálogo exige mucha energía y atención por parte del capacitador-facilitador. Por ello, se recomienda que sean dos los capacitadores en cada taller (uno de los cuales debe ser designado como capacitador principal) que se alternen a lo largo de las sesiones de trabajo.

En caso que no sea posible contar con dos capacitadores, se procurará que el capacitador principal cuente al menos con dos personas que lo ayuden en la

conducción del taller y en la realización de los ejercicios y dinámicas.

Al hacer la selección de los capacitadores debe asegurarse que los perfiles sean complementarios y que sus personalidades sean compatibles con aquellas que caracterizan al país, la región y los participantes.

## **2.2. Anotador**

Su función en el proceso consiste en documentar en detalle el desarrollo del diálogo para producir un informe condensado (relatoría) que destaque los elementos esenciales del proceso y los aportes de los participantes.

Se encargará también de ayudar al capacitador a anotar en los papelógrafos.

La selección del anotador debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Capacidad de observación, análisis y síntesis.
- Experiencia en redacción de documentos.
- Conocimiento de las técnicas de facilitación y de gestión del diálogo.
- Sensibilidad para detectar cambios en las relaciones entre los participantes.
- Comprensión de la realidad latinoamericana.

El anotador puede ser uno de los dos asistentes del capacitador.

### **2.3. Asesores técnicos**

Cuando el tema del módulo es de alto contenido técnico, los capacitadores o facilitadores pueden contar con uno o más especialistas en los diversos temas.

Los temas específicos se detallan en cada uno de los módulos.

Su función principal es realizar presentaciones a los participantes para comprender los temas y esclarecer los fundamentos técnicos de una discusión cuando el facilitador lo requiera.

La selección de los asesores se hace sobre la base de los siguientes criterios:

- Competencia técnica y/o científica reconocidas en los temas relacionados.
- Perspectiva imparcial y no comprometida con el tema del diálogo.
- Desvinculación de las partes.
- Capacidad de expresarse en forma clara.

### **3. Los participantes**

Los participantes a ser invitados a los talleres serán los líderes de los sectores involucrados en el tema con poder de decisión. Su adecuada selección es muy importante.

La selección se hace sobre la base de los siguientes criterios:

- Vinculación directa con el tema motivo de la capacitación.
- Representatividad, liderazgo y autoridad en su sector.
- Escolaridad mínima que permita comprender los contenidos y herramientas.

El número de líderes de un sector variará de acuerdo a la particularidad del caso. Sin embargo, la ausencia de actores claves puede afectar la solidez del proceso de capacitación y diálogo.

Idealmente en un taller de capacitación o diálogo deben intervenir entre veinticinco y treinta líderes; este número permite generar una dinámica participativa que garantiza el aprendizaje y el debate productivos.

La selección de los participantes busca ante todo asegurar una participación plural que abarque diversos intereses y perspectivas relevantes al asunto en cuestión. Deberá evitarse la exclusión de actores y visiones claves para el diálogo.

Es ideal que sean los mismos participantes quienes asistan a todos los módulos de capacitación, para asegurar su formación completa.

### **4. Convocatoria**

Una vez definidos los participantes, la entidad o persona que esté organizando los talleres se debe preparar una carta de invitación para los eventuales candidatos. La invitación es a título personal,

por lo tanto, el líder invitado no puede enviar delegados.

Durante esta fase el organizador o convocante define también el lugar, las instalaciones necesarias y las fechas.

Estas tareas requieren de un mínimo de dos meses de anticipación a la fecha prevista para el taller, a fin de garantizar la presencia de todas las partes, y una adecuada preparación de los capacitadores y organizadores.

## 5. Logística

### 5.1. Lugar

El *lugar del diálogo* debe contar con todas las facilidades necesarias para que los participantes se sientan cómodos y relajados.

Un lugar en las afueras de la ciudad y lejos de las presiones urbanas es ideal.

Sin embargo, es importante que tenga las condiciones necesarias:

- Un salón de tamaño suficiente para albergar las mesas de trabajo de 25 ó 30 participantes. Un área adecuada debe tener, al menos, 12 x 7 metros.
- Facilidades de alojamiento en caso que los participantes vayan a pasar la noche en el sitio del taller.
- Iluminación y ventilación adecuadas en el salón.

- Facilidades de acceso y comunicación.
- Algunos equipos básicos como proyector de láminas y fotocopiadora.

Además de la sala principal, debe haber dos o tres salas pequeñas o áreas donde quepan ocho o diez personas, para desarrollar el trabajo en grupos.

### 5.2. Disposición del lugar de trabajo

La disposición de las mesas de trabajo debe:

- Asegurar la inclusión de todos los participantes.
- Invitar al trabajo conjunto.
- Promover la interacción.
- Minimizar los formalismos.
- Permitir al capacitador el contacto visual con todos los participantes.

En cada una de las áreas de trabajo se colocan dos papelógrafos, marcadores gruesos de colores y cinta adhesiva que permita fijar las hojas del papelógrafo en las paredes.

Frente al grupo se coloca una mesa pequeña con dos sillas para los capacitadores.

En la lámina # 1 se ilustra una disposición ideal de una sala de reuniones con todos sus elementos para efectuar un taller con unos treinta participantes.

La ubicación de los participantes debe estar preasignada. Se ubica a los participantes alternando sectores, regiones e intereses. Frente a cada puesto se coloca un letrero con el nombre de cada participante, con letras lo suficientemente grandes para que los otros participantes puedan leerlo.



Puede ocurrir que esta preasignación genere resistencias en los participantes, en cuyo caso no debe insistirse en mantenerla, hasta que no se den las condiciones para ello. Se pueden sugerir cambios de disposición al inicio y regresar a la disposición original más adelante.

### 5.3. Materiales

- Los materiales y contenidos de los módulos se entregarán, preferiblemente, en una carpeta distinta para cada taller. A lo largo del taller se irán entregando fotocopias de las distintas láminas y separatas para que los participantes las vayan colocando en sus carpetas.
- Es conveniente elaborar tarjetas o membretes con el nombre de cada participante que se puedan colocar en el pecho de forma que todos los participantes y los facilitadores puedan llamarse por sus nombres.

- También es conveniente hacer cartulinas con los nombres e instituciones de los participantes para colocarlas en las mesas de trabajo y así asignar los puestos a cada persona.

### 5.4. A la entrada del taller

- Se recibirá a los participantes en la entrada del salón.
- Sobre una mesa en la entrada deberán estar colocados los membretes de los participantes con los nombres y organización a la cual pertenecen y las carpetas con los materiales para el módulo.
- Se entregarán los materiales y membretes al tiempo que los participantes firman un formulario de participantes con sus datos personales.
- Se instruirá a los participantes a buscar el letrero con su nombre en las mesas y a sentarse en la ubicación designada por los capacitadores.
- A la hora en punto prefijada para el inicio del taller se comprobará el número de asistentes presente y se decidirá si se inicia el taller o se espera la llegada de participantes retrasados (preferiblemente debe iniciarse a la hora señalada).



Se debe convocar a los participantes media hora antes del inicio del taller.



## 6. Inicio de los talleres

Se inicia el taller dando la bienvenida a los participantes a cargo del capacitador principal.

Es conveniente que además del capacitador, digan algunas palabras de bienvenida representantes de los sectores involucrados en el taller (gobierno, empresas, indígenas, si es el caso). La bienvenida podría darla también una autoridad presente, un funcionario del proyecto o de la institución convocante.



Algunos consejos para los mensajes de bienvenida (para todos):

- ⇒ Sea breve.
- ⇒ Indique a los participantes el marco en el que se desarrolla esta actividad de capacitación.
- ⇒ Utilice los mismos términos empleados en el material que se entregue a los participantes.
- ⇒ Destaque la importancia de la presencia de los representantes de los sectores y del buen nivel de los participantes.
- ⇒ Exhorte a una participación entusiasta en todas las actividades.
- ⇒ Convoque a un espíritu de trabajo de grupo y al compromiso de asistir a todo el taller.

## 7. Reglas del diálogo

Es necesario establecer las reglas antes de iniciar las actividades, a fin que éstas se tomen en cuenta por los participantes durante todo el desarrollo del taller.

El capacitador deberá consensuar las reglas del taller con los participantes.

Las principales reglas son:

- El capacitador da la palabra.
- El uso eficiente del tiempo.
- La concentración en el punto.
- El respeto mutuo.
- La confidencialidad.
- La puntualidad.
- No fumar en la sala.
- Mantener los celulares en modo silencioso.



Es importante para los talleres hacer especial énfasis en:

**La puntualidad:** ya que de lo contrario fracasarán los ejercicios grupales.

**El respeto mutuo:** hay que recordar que en estos talleres pueden encontrarse personas que tienen posiciones o intereses antagónicos en la vida real o incluso que pueden conocerse y tener conflictos personales previos. Es importante recalcar que el capacitador interrumpirá a cualquier participante que se exprese de forma inapropiada.

**La confidencialidad:** para no comprometer posiciones públicas de las instituciones representadas, el capacitador propone que los participantes hagan un "compromiso de confidencialidad" por el cual lo que se diga durante el taller es información que queda entre los participantes y no se atribuirá a ninguna persona en particular.



Use la lámina de reglas de diálogo del manual si no desea escribirlas nuevamente en un papelógrafo (Lámina # 2).

## 8. Revisión de agenda, objetivos y metodología del taller

Lea, punto por punto, la agenda que consta en las carpetas de los participantes.

No hace falta hacer una explicación pormenorizada de cada actividad, pero es conveniente que aclare que algunos términos empleados en la agenda serán detallados en el momento oportuno.

Indique que la agenda es referencial y flexible. Si algunos puntos requieren mayor o menor tiempo para ser comprendidos o practicados, se harán las modificaciones del caso para beneficio de los participantes.

Explique que al final del taller se realizarán un examen escrito y una evaluación a fin de observar el aprovechamiento de los conocimientos impartidos y evaluar también a los instructores, capacitadores y organizadores del evento.

Recalque que la presencia de todos los participantes debe ser completa (todos los días) y puntual (a todas las horas) para que el curso tenga éxito, y por respeto a los demás participantes. Si es que alguien debe ausentarse en algún momento deberá comunicarlo al capacitador y organizadores por anticipado, para realizar los correctivos correspondientes al trabajo.

Finalmente explique que este es un taller intenso, pero que habrá los suficientes

espacios de descanso y recesos para que los participantes puedan relajarse.

## 9. Información por parte de los participantes

El capacitador deberá solicitar, previamente a la realización del taller, que los representantes principales de los sectores (empresas e indígenas) traigan mapas, croquis o referencias sobre el terreno de la ubicación de las actividades petroleras (pozos, ductos, campamentos, áreas de exploración) y de la ubicación de comunidades indígenas (pobladitos, territorios adjudicados, zonas de uso tradicional, etc.).

## 10. Especialistas en temas

### Módulo 1

- Se deberán conseguir o contratar uno o más especialistas en temas de la industria petrolera que den charlas principalmente sobre: origen del petróleo y gas, fases de la industria de hidrocarburos, modelos de contratación, impacto ambiental y social y reglamentación sobre compensación y regalías.
- Para las visitas de campo es conveniente seleccionar empresas e instalaciones que puedan mostrar las distintas fases de la industria: exploración, perforación, extracción, transporte,

refinación. Esto no será casi nunca posible en una misma localidad, por lo que hay que prever un recorrido de visitas a varias locaciones.

- Los capacitadores u organizadores deberán contactar con anticipación a un experto o conocedor del tema de derechos indígenas y del Convenio 169 de la OIT, para que haga una exposición al respecto y conteste las preguntas de los participantes.

### Módulo 2

- Puesto que el Módulo 2 requiere de experiencia en manejo de conflictos por parte del capacitador, podría ser necesaria la presencia o asesoría de un experto en manejo de conflictos.

Su función no es la de facilitar sino de asesorar a los facilitadores tanto en la fase preparatoria del diálogo como durante su desarrollo.

Este experto debe tener experiencia y conocimientos profundos de las técnicas y metodologías de manejo de conflictos y una comprensión cabal de América Latina y sus especificidades.

## 11. Algunos ejercicios de integración grupal

A continuación se presentan algunos ejercicios que se utilizan para que los participantes se presenten mutuamente y "rompan el hielo", y para "despertar" a

los participantes durante o luego de alguna actividad muy cansada.

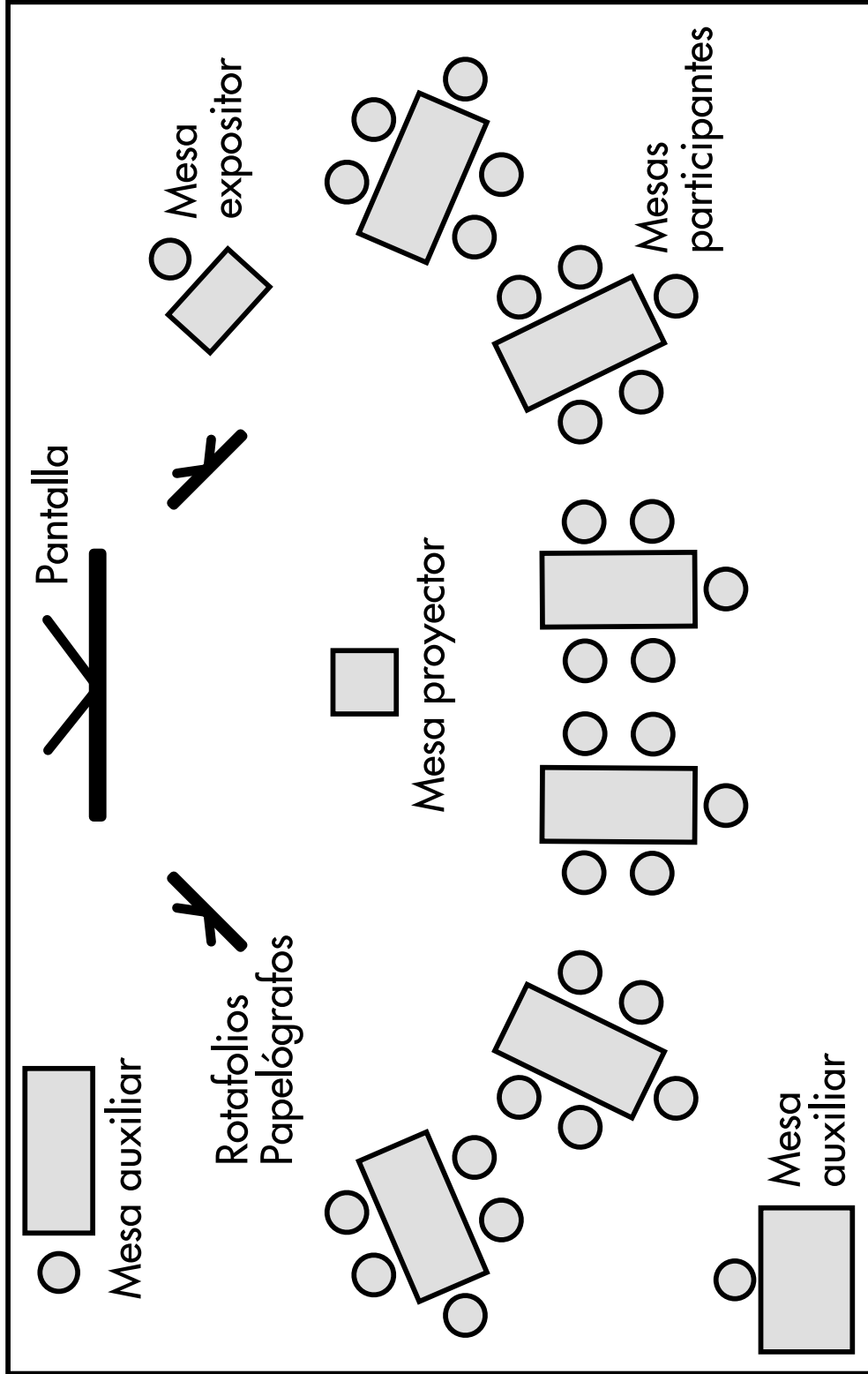
**Bola de lana:** los participantes están sentados formando un círculo. El facilitador agarra una bola de lana, dice su nombre y a que se dedica y sin soltar la punta le lanza la bola a otro participante situado al frente o cerca de él. Esta a su vez se presenta y lanza la bola a cualquier otra persona. El proceso se repite las veces necesarias para que todos hayan lanzado la bola de lana.

**Presentar al otro:** se divide al grupo en parejas, escogidas al azar. Las parejas se van a distintos lugares y se presentan mutuamente. Es importante que se llegue a conocer a la pareja más allá de los datos obvios de nombre, profesión, actividad, incluyendo algún dato o anécdota personal. Después se junta a todo el grupo y cada integrante de la pareja presenta a su pareja al grupo.

**Línea en el piso:** se traza con cinta adhesiva una línea en el piso. El facilitador hará una serie de preguntas que tengan dos opciones posibles, cada una correspondiente a un lado de la línea y pide a los participantes que se ubiquen del lado de la línea correspondiente a la respuesta que ellos dan: *“¿a quiénes les gusta despertarse temprano y a quiénes tarde, en la mañana? Temprano de este lado de la línea y tarde de este otro lado”*.

Se pueden usar preguntas triviales como: quiénes tienen zapatos negros y zapatos cafés, quiénes están casados o solteros, son más altos o más bajos que el capacitador, sueñan mucho o poco, etc. Al final se establece una reflexión: en el grupo hay diversidad y coincidencias.

# Esquema de arreglo de la sala de trabajo



# Reglas del diálogo

Para mantener armonía en la realización del taller, acordamos cumplir las siguientes reglas:

- √ El capacitador da la palabra.
- √ El uso eficiente del tiempo.
- √ La concentración en el punto.
- √ El respeto mutuo.
- √ La confidencialidad.
- √ La puntualidad.
- √ No fumar en la sala.
- √ Los celulares apagados.

## Ejercicios para los talleres

HERRAMIENTA / HABILIDAD A APRENDER	EJERCICIO / TIEMPO	PARTICIPANTES / OBSERVACIONES
Colaboración / Romper el hielo / Ayuda mutua	Losetas p 5' / e 10' / a 10'	Cinta masking / grupos 3 - 10 personas
Colaboración para aumentar ganancia	Hormigas y osos hormigueros p 15' / e 20' / a 10'	Parejas / materiales preimpresos (tarjetas)
Colaboración para aumentar ganancia	Pulseadas p 5' / e 10' / a 5'	Parejas y mesa
Colaboración y ganancia mutua	Precio del Banano p 30' / e 60' / a 60'	3 a 6 mesas / varios sectores / materiales preimpresos / proyector
Pensar fuera del marco	9 puntos	Individual en plenaria / hojas con instrucciones y dibujo
Escucha activa	Tríos de escucha p 10' / e 60' / a 20'	Tríos / hoja de 15 elementos e/a. Local con múltiples áreas pequeñas
Posiciones - Intereses	Conflictos Participantes Dúos o grupos p 15' / e 30' / a 30'	Instrucciones previas al grupo / papelógrafo ¿por qué? ¿para qué?
Procedimiento para la consulta previa	Tirotex p 1:30 / e 1:00 / a 30'	3 sectores (sin cambio de roles) en 3 grupos
Diálogo – Negociación	La Nueva Purificante p 60' / e 60' / a 30'	Instrucciones para 5 actores / instrucciones confidenciales / grupos múltiples de 5 sectores
Diálogo Multipartes / Manejo de Conflicto	Buck Oil en Gran Colombia p 90' / e 60' / a 60' 8 sectores	Instrucciones impresas para c/u. Salones o espacios para trabajos en grupo / grupos múltiples de 8

### Duración

p = preparación e instrucciones a participantes

e = ejecución del ejercicio

a = análisis

SECCIÓN III

# Módulos



**SECCIÓN III / Módulo 0**

# **Integración**

## Integración



### Objetivos

*El módulo de integración tiene por objetivos los siguientes:*

- *Intercambiar preocupaciones mutuas entre los tres sectores.*
- *Revisar los contenidos de la capacitación futura y los aspectos organizativos para la participación en la capacitación.*
- *Realizar una práctica de diálogo entre los tres sectores.*

### ■ Método



El Módulo 0 o de Integración es una combinación de exposiciones por parte de los facilitadores respecto a los contenidos de la capacitación de los módulos 1, 2 y 3, y prácticas grupales de diálogo.



### Nota metodológica al capacitador

El capacitador deberá solicitar, previamente a la realización del taller, que los representantes principales de los sectores (empresas e indígenas) traigan mapas, croquis o referencias sobre el terreno de la ubicación de las actividades petroleras (pozos, ductos, campamentos, áreas de exploración) y de la ubicación de comunidades indígenas (poblados, territorios adjudicados, zonas de uso tradicional, etc.).

 **Agenda**

<b>Día</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
1	Inscripción de participantes y bienvenida	30 minutos
	Revisión de agenda, objetivos y metodología del taller	10 minutos
	Reglas del diálogo	10 minutos
	Explicación general del proceso de capacitación	20 minutos
	Presentaciones y expectativas de los participantes	30-60 minutos
	Explicación de los contenidos de capacitación Módulo 1: conocimiento mutuo	30 minutos
	Receso	15 minutos
	Afinamiento de los contenidos del Módulo 1. Trabajo grupal	180 minutos
2	Contenidos de los módulos 2 y 3	60 minutos
	Ejercicio de los “vecinos”	90 minutos
	Ejercicio de diálogo: intercambio de roles	120 minutos
	Planificación operativa de módulos 1 y 2 y compromisos de los participantes	30 minutos
	Evaluación y clausura	30 minutos

 **Día 1** **Actividad 1: Introducción al taller**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Agenda Papelógrafo Marcadores	50 minutos

 **Objetivos**

- *Romper el hielo.*
- *Revisar de forma general el objetivo y contenidos de los siguientes talleres de capacitación.*
- *Establecer las reglas para el buen desarrollo de la capacitación.*

- ▶ Se inicia el taller dando la bienvenida a los participantes.
- ▶ Ver instrucciones precisas en la Sección II de Orientaciones a los capacitadores y al facilitador.

 **Actividad 2: Explicación general del proceso de capacitación**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	20 minutos

 **Objetivo**

*Revisar de forma general el objetivo y contenidos de los talleres de capacitación siguientes.*

 **Descripción**

⇒ El capacitador deberá hacer un resumen de los antecedentes y objetivos del proyecto. Hacer un resumen de lo que se espera y no se espera ejecutar en la capacitación, sobre todo en dos aspectos:

- *Capacitación formal*, en la cual expertos hablarán sobre ciertos temas: OIT 169, temas técnicos, reglas internacionales, en forma de charla o conferencia.
- *Educación mutua*, capacitación de unos a los otros: las compañías petroleras van a hablar de su industria, romper estereotipos, conocer más del sector indígena, los indígenas hablarán sobre sus preocupaciones y los facilitadores ayudarán a discutir hacia dónde se quiere llegar.

⇒ El capacitador deberá explicar algunos **principios** de este proceso de capacitación:

### **¿Qué se espera de esta capacitación?**

- Entendimiento mutuo (entender quién es quién).
- Llevar más adelante un diálogo y desarrollar la capacidad de dialogar.
- Un intercambio: no se trata solo de conferencias.
- Promover la capacidad de escuchar y dialogar para llegar a consensos.

### **¿Qué NO se espera de esta capacitación?**

- **NO** se propone convertir a los indígenas en técnicos petroleros, ni a los empresarios en técnicos indigenistas; a través del entendimiento mutuo tendrán la base de información para poder dialogar con un nivel de mayor de profundidad.
- **NO** es una negociación.
- **NO** supone convencer a nadie de nada, sino poder entenderse mutuamente.
- El **equipo técnico** no tiene intereses en juego en el diálogo. Sí tiene interés que haya capacidad de dialogar; así como en crear un espacio en el que la gente hable de lo que piensa, dentro de un clima de confianza.

### **Otros aspectos de esta capacitación**

- La no-atribución (se explicó en las reglas del diálogo).
- Que se tenga la libertad de hablar y conversar con franqueza.
- Existen relaciones tensas que se espera relajar.
- Al manejar conflictos, se buscan mecanismos para acercar a los participantes entre sí.

 **Actividad 3: Presentación y expectativas de los participantes**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Anotador Papelógrafo Marcadores	De 30 a 60 minutos

 **Objetivos**

- *Conocer los perfiles y expectativas de los participantes para el desarrollo del taller.*

 **Descripción**

⇒ El capacitador pedirá a cada uno de los participantes que en orden se presente, diciendo lo siguiente:

- Nombre;
- Organización, empresa o institución a la que pertenece;
- ¿Por qué y para qué está en este taller?;
- ¿Qué espera obtener al final del taller?

⇒ Otra alternativa es pedir que los participantes se junten en parejas y que **mutuamente** se intercambien la información anterior. Luego en plenaria cada participante presentará a su "pareja".

(Este método toma más tiempo pero es más efectivo para romper tensiones en un grupo en el cual las personas se conocen poco entre sí).

⇒ El anotador deberá registrar en el papelógrafo (sin anotar el nombre de la persona) lo que los participantes manifiestan como "expectativas" del taller (¿por qué y para qué está en este taller? y ¿qué espera obtener al final del taller?). El anotador deberá hacer un *resumen* de lo dicho por cada persona en frases cortas de cuatro o cinco palabras, con letra clara y visible.

 **Actividad 4: Explicación de los contenidos de capacitación.  
Módulo 2: conocimiento mutuo**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Anotador Láminas del Módulo 1 (Láminas # 4-8)	30 minutos

 **Objetivos**

- *Explicar los contenidos del taller de capacitación, así como desarrollar el conocimiento mutuo.*

 **Descripción**

- ⇒ El capacitador explicará los contenidos de las láminas # 4-8.
- ⇒ Las láminas también deberán fotocopiar y entregarse a los participantes dentro de sus carpetas o antes de hacer la explicación de cada módulo.
- ⇒ El capacitador deberá hacer una breve ampliación de lo que consta en la lámina.
- ⇒ Luego de terminada la explicación del contenido del módulo, el capacitador abrirá una sesión de preguntas y aclaraciones.
- ⇒ Las preguntas y aclaraciones de los participantes deben ser registradas por el anotador ya que servirán para mejorar los contenidos del módulo, así como la forma de dictarlo.
- ⇒ Se deberá terminar de explicar el contenido total del módulo antes de pasar a una sesión de preguntas y aclaraciones.



## 0 Módulo

### Actividad 5: Afinamiento de los contenidos del módulo conocimiento mutuo


Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal 2 Asistentes	Papelógrafos Marcadores Lámina # 8	TOTAL 180 minutos: Trabajo de grupos 150 minutos Plenaria 30 a 60 minutos

### Objetivos

*Conocer los temas principales que los participantes de cada sector plantean y desean conocer durante el Módulo 1, para mejorar el conocimiento mutuo.*

### Descripción


#### Paso 1: Trabajo de grupos

150' 

- ⇒ Se pide a los participantes dividirse en grupos correspondientes a cada uno de los sectores. Es decir, cada grupo corresponde a un sector.
- ⇒ A cada grupo se le pide que conteste tres preguntas: (Lámina # 8)
  - ¿Qué queremos saber de los otros dos sectores?
  - ¿Qué queremos explicar de nosotros a los otros sectores?
  - ¿Qué problemas o necesidades específicas de capacitación tienen?
- ⇒ Los participantes deben trabajar en lo posible en salas o áreas distintas para que sus discusiones no interrumpan o estorben el trabajo de los demás grupos.
- ⇒ A cada grupo debe proveérsele de un papelógrafo, papel suficiente y marcadores gruesos.

- ⇒ Cada grupo deberá nombrar un “relator” que hará la presentación del resultado del trabajo del grupo en la plenaria.
- ⇒ Un capacitador debe acompañar a cada grupo y ayudar a guiar las discusiones sin perder de vista el objetivo del trabajo grupal. En caso que no existan 3 capacitadores, deberá haber al menos dos asistentes del capacitador. El capacitador principal deberá recorrer los grupos para asesorarlos por turnos.
- ⇒ De todos los temas surgidos cada grupo debe priorizar al inicio de su “lista” los más importantes.
- ⇒ Durante el ejercicio es conveniente que el o los capacitadores trabajen con los grupos para aclarar dudas sobre el procedimiento, el objetivo del ejercicio o en algunos casos para ayudar a organizar las ideas.
- ⇒ El capacitador debe tener en cuenta y explicar a los grupos que no se trata de ponerse de acuerdo o “negociar” cuáles temas deben ir o no.
- ⇒ Todas las ideas surgidas de los sectores deberán tomarse en cuenta. Sin embargo, es conveniente que haya un debate al interior de cada grupo para ponerse de acuerdo en los temas más importantes y prioritarios.
- ⇒ Los relatores de cada grupo deberán haber copiado en el papelógrafo los temas prioritarios definidos en el trabajo grupal.

### **Paso 3: Plenaria de exposición del trabajo**

**30' - 60'** 

- ⇒ Los relatores expondrán en plenaria los resultados y la priorización de temas y explicarán por qué esos temas son prioritarios para el grupo.
- ⇒ Si hubo discusión en el grupo sobre algún tema, podría ser conveniente que algunos miembros del grupo hagan las aclaraciones correspondientes.
- ⇒ La presentación también podría ser grupal o a través de varios relatores.
- ⇒ El capacitador debe asegurarse que no quedan dudas en cuanto a las razones para incluir o priorizar un determinado tema y asegurarse que lo expuesto por el relator sea fiel al trabajo del grupo.
- ⇒ Para asegurar el acuerdo sobre los temas, el capacitador puede hacer preguntas aclaratorias o sugerir que quien tenga dudas las plantee en plenaria.
- ⇒ Luego de las exposiciones los capacitadores deberán elaborar listados de temas para la capacitación del Módulo 1 sobre la base de las respuestas de cada grupo.

## 0 **Módulo**

### **Día 2**

### **Actividad 6: Explicación de los contenidos de capacitación** **Módulo 2: Relaciones constructivas** **Módulo 3: Capacitación de facilitadores**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Láminas # 9-17 del Módulo 2 y 3 Papelógrafo Marcadores	60 minutos

### **Objetivos**

- *Conocer los temas principales del Módulo 2: Relaciones constructivas y 3: Capacitación de Facilitadores.*

### **Descripción**

- ⇒ El capacitador explicará los contenidos de las láminas # 9-17.
- ⇒ Las láminas también deberán fotocopiarse y entregarse a los participantes dentro de sus carpetas o antes de hacer la explicación de cada módulo.
- ⇒ Se deberá hacer una breve ampliación de lo que consta en la lámina.
- ⇒ Las preguntas y aclaraciones de los participantes deben ser registradas por el anotador ya que servirán para mejorar los contenidos del módulo, así como la forma de dictarlo.
- ⇒ Luego de terminada la explicación del contenido del módulo, el capacitador abrirá una sesión de preguntas y aclaraciones.

### **Sugerencia**

*Es preferible terminar de explicar el contenido total del módulo antes de pasar a una sección de preguntas y aclaraciones.*

 **Actividad 7: Ejercicio de los “vecinos”**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Mapas petroleros y de ubicación de comunidades Papelógrafo Marcadores	90 minutos

 **Objetivo**

- *Intercambiar entre los participantes información mutua sobre la ubicación de las actividades petroleras y las comunidades indígenas.*

 **Descripción**

- ⇒ Se deben colocar los mapas traídos por los participantes o conseguidos por el capacitador al frente de la audiencia, en soportes de rotafolio, pizarrones o la pared, según las facilidades.
- ⇒ Se pide a una autoridad del gobierno (mejor si es una autoridad de hidrocarburos y otra de lo ambiental) que expliquen en general la ubicación de las actividades hidrocarburíferas en la zona.
- ⇒ Se pide a los representantes de la(s) empresa(s) que hagan una presentación de la ubicación de sus actividades hidrocarburíferas.
- ⇒ Luego se pide a los representantes de las comunidades o grupos indígenas que expliquen la ubicación de sus comunidades, territorios o asentamientos.
- ⇒ El capacitador ayudará a las diferentes partes a identificar qué empresas o qué áreas de operación, están superpuestas o cercanas a cuáles comunidades, asentamientos o territorios indígenas.
- ⇒ Se puede preparar un cuadro de “superposiciones” entre las áreas de operación con las áreas indígenas a fin de obtener una imagen más clara y “visual”.



Recuerde que el objetivo de este ejercicio es que los actores se identifiquen mutuamente y encuentren quiénes son “vecinos” de quiénes, como un primer paso de acercamiento hacia el diálogo.

No es prioritario que se discutan a fondo los problemas mutuos, que se pueden encontrar en las áreas donde se superpone la presencia de ambos, ya que en este módulo no hay tiempo para ello, ni se han dado las herramientas de diálogo suficientes.

Se puede preparar un cuadro de “superposiciones” entre las áreas de operación con aquellas de los indígenas a fin de obtener una imagen más clara y “visual”.



**Sugerencias**

Es recomendable anticipar a los representantes de los sectores seleccionados que se preparen con anticipación al taller, para dar las explicaciones, a fin de que éstas puedan ser más claras y precisas.

Es recomendable también hacer fotocopias de los mapas presentados para repartirlas a los participantes (en formato pequeño preferiblemente).

 **Actividad 8: Ejercicio de diálogo**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal y dos asistentes	Láminas # 18 (consulta previa) Papelógrafo Marcadores	Total 120 minutos: Preparación 30 minutos Representación 30 minutos Análisis 60 minutos

 **Objetivos**

*Ejemplificar la forma en que se realizarán los ejercicios prácticos. Práctica de diálogo tripartito.*

 **Descripción**

- ⇒ El facilitador leerá el caso (lámina #18) y verificará preguntas al respecto.
- ⇒ Los participantes se dividirán en grupos que representen a cada sector para preparar su estrategia para la reunión.
- ⇒ Los participantes no representarán a su propio sector sino que intercambiarán roles, es decir:
  - El sector **empresa** actuará en el papel de los **indígenas**.
  - El sector **indígena** actuará en el papel del **gobierno**.
  - El sector **gobierno** actuará en el papel de **empresa**.
- ⇒ Los participantes realizarán un "drama" simulando la reunión que ha sido convocada por el gobierno.
- ⇒ Luego de la representación se realizará una plenaria, en la cual se analizarán los criterios para promover diálogos constructivos entre los sectores.

 **Sugerencias**

Puede ser conveniente realizar con los participantes un "cuadro de actividades" o "proceso óptimo" que los actores consideran como la secuencia ideal de pasos a seguir para prevenir un conflicto como el planteado en el caso. Este cuadro debería ayudar a "visualizar" cuáles son los puntos de desacuerdo y que generan conflicto en el procedimiento. No es necesariamente un proceso de negociación pero sí una búsqueda de consensos basada en el aprendizaje del ejercicio.

## 0 Módulo

### **Actividad 9: Planificación de los Módulos 1 y 2**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	30 minutos

### **Objetivo**

*Planificar las fechas, disponibilidad, representación y logística para los módulos 1 y 2: Conocimiento Mutuo y Relaciones Constructivas.*

### **Descripción**

- ⇒ El equipo de capacitación deberá preparar de antemano la planificación para la ejecución de los módulos 1 y 2.
- ⇒ Se presentará a los participantes las ideas preparadas por el equipo.
- ⇒ Se abrirá una plenaria para discutir con los participantes las opciones de fechas y lugares donde realizar la capacitación.
- ⇒ Se debe comunicar a los participantes que los arreglos logísticos y de invitaciones se harán con suficiente tiempo de antelación (al menos entre 15 y 30 días antes).

### **Sugerencia**

Se sugiere que los participantes de los Módulos 1 y 2 sean los mismos que han asistido al Módulo 0. Si esto no es posible, al menos los participantes del Módulo 1 y Módulo 2 **deben** ser los mismos, ya que en caso contrario la capacitación será incompleta.



**Nota:** Esta actividad es necesaria solo si se tiene preparado de antemano un esquema de fechas y logística para los Módulos 1 y 2. En caso contrario esta planificación se puede hacer conocer a los participantes posteriormente. En caso de no tener previsto ejecutar los Módulos 1 y 2, este paso se debe omitir.

 **Actividad 10: Evaluación y cierre**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal o ayudantes.	Formatos de evaluación Separata # 17 Fotocopias para los participantes	30 minutos

 **Objetivo**

*Evaluar el grado de satisfacción y resultados del taller.*

**Evaluación del taller**

15' 

 **Descripción**

- ⇒ Entregue a los participantes el formulario de evaluación cuyo modelo se adjunta (separata # 17).
- ⇒ Explique que la evaluación es anónima y no se califica.
- ⇒ El capacitador debe explicar a los participantes que la evaluación permite medir el grado de satisfacción de los participantes sobre el taller y que ayuda a planificar de mejor manera los futuros talleres.
- ⇒ El tiempo promedio para llenar la evaluación es de 10 minutos.

**Cierre del taller**

15' 

- ⇒ Es conveniente pedir que algunos participantes destacados tomen la palabra para dar sus impresiones finales sobre el taller y para establecer su cierre.



## Tema 1

# Organizaciones indígenas

- Información sobre organizaciones indígenas (histórica y organizativa).
- Perspectivas políticas del sector indígena con relación al tema de los hidrocarburos.
- Relaciones y acuerdos entre las organizaciones indígenas locales, regionales, internacionales, el estado, y el sector privado.
- El territorio en relación con las actividades petroleras: perspectivas indígenas, conceptos de territorio, experiencias prácticas.

**Tema 2****Industria hidrocarburífera:  
Estructura y funcionamiento**

- Fases y tecnología del proceso hidrocarburífero.
- Estructura y funcionamiento de las empresas petroleras nacionales en el país.
- Estructura y funcionamiento de las empresas petroleras transnacionales y el mercado internacional.
- Relaciones y contratos entre entidades estatales y empresas petroleras internacionales y nacionales.
- Estándares ambientales y sociales: situación actual.

## Tema 3

# Administración pública petrolera

- Normas legales, el Estado y el sector petrolero: prácticas oficiales e informales.
- Roles y responsabilidades del Estado y de la industria: procesos y mecanismos.
- Compensación.

**Tema 4**

# **Normas nacionales e internacionales**

- Territorio y actividades petroleras: leyes internacionales (OIT 169 y otras).
- Normas internacionales, nacionales y locales: vinculación y experiencias prácticas.

# **1** **Módulo** **Contenidos**

**Actividad de planificación del Módulo 1**

## **Trabajo en grupo por sector**

- ¿Qué queremos saber de los otros sectores?
- ¿Qué queremos que los otros sectores sepan de nosotros?

**Cada sector o grupo hará listas de preguntas y puntos importantes para los demás sectores.**

**Favor señalar los puntos que sean *prioritarios* para su sector o institución.**

Conflictos

## **Conflictos no “manejables”**

- Delitos o infracciones tratadas por la justicia regular.
- Disputas constitucionales.

**Solución más común: Ir a la corte u otro uso de la ley formal.**

**Resultado general: Acciones a corto plazo, pero (demora) resultados a largo plazo.**

## **Conflictos manejables**

1. Desacuerdos.
2. Malos entendidos.
3. Desentendidos.
4. Ausencia de entendimiento mutuo.
5. Disputas "distributivas".
  - a) Distribución de tierras.
  - b) Establecimiento de estándares.
  - c) Ubicación de instalaciones nuevas.
  - d) Uso de recursos naturales.

**Solución recomendada: Diálogo y/o negociación.**

**Resultado general: Poco avance a corto plazo, pero acuerdos aceptados mutuamente y cumplimiento.**

## ¿Qué hacer frente al conflicto?

### Formas de manejo

1. Ceder.
2. Confrontar.
3. Dialogar y/o negociar.



## **Técnicas para manejar conflictos**

1. Arbitraje.  
Un árbitro independiente decide.
2. Mediación.  
Un tercero independiente trabaja con los interesados por separado o juntos para buscar una solución de aceptación mutua.
3. Facilitación.  
Un tercero independiente trata de ayudar a los interesados a llegar a un acuerdo, o simplemente controla el diálogo.

## Preparación para un diálogo

Establecer el análisis.

Sistematizar el análisis.

Establecer los temas.

Definir las prioridades.

Buscar las dificultades.

Imaginar las oportunidades.

Establecer el plan de acción.

### **Elementos para analizar antes de un diálogo y/o una negociación**

- ¿Qué tipo de conflicto es, a partir de lo expresado por los actores?
- ¿Grupos involucrados o interesados?
- ¿Actores individuales?
- ¿Intereses?
- ¿Preocupaciones?
- ¿Temores?
- ¿Necesidades?
- ¿Diferencias culturales?
- ¿Relaciones de poder y autoridad?
- ¿Información?
- ¿Niveles de conocimiento mutuo?
- ¿Capacidad de informar?

## Los acuerdos: Elementos básicos

algunos compromisos **NO SON** acuerdos mutuos y voluntarios

Acuerdos simples y rápidos: inseguros, y protegen menos a los intereses de los menos poderosos.

1. Litigación.
2. Coerción.
3. Falta de información.
4. Incumplimiento.
5. Posibilidad negativa: empezar el conflicto de nuevo.

Acuerdos de aceptación mutua: más seguros, con modificación continua y flexibilidad.

### Capacitación para facilitadores

- ¿La **facilitación**: arte o ciencia?
- Características y cualidades del facilitador.
- Técnicas de facilitación.
- Herramientas del facilitador.
- Metodología de facilitación en conflictos socio ambientales.
- Proceso de la facilitación.
- Pasos metodológicos de la facilitación de procesos sobre hidrocarburos y territorios indígenas.
- **El diálogo**: elementos, formas, objetivos, tipos, actores.
- Organización de procesos de diálogo: metodología.
- El diálogo sobre temas de desarrollo sostenible.
- Diálogo sobre hidrocarburos y nacionalidades indígenas: características especiales, casos.
- Organización del diálogo: pasos, preparación, ejecución, seguimiento.

## Técnicas y herramientas para el manejo de conflictos

- El conflicto: definiciones, tipos, orígenes, características, proceso, formas de manejo.
- Los conflictos sobre temas del desarrollo sostenible: ¿Qué es el desarrollo sostenible? ¿Es posible alcanzarlo? Conflictos sobre el uso de los recursos naturales.
- Conflictos sobre hidrocarburos.

## Ejercicio de diálogo tripartito y conocimiento mutuo

### Objetivos

- Establecer un conocimiento mutuo entre los sectores.
- Poner en práctica las herramientas de diálogo.

### Antecedentes

- La empresa "Pozos Profundos" (PP) tiene un contrato de asociación con la empresa nacional de petróleos para la exploración en el bloque 99.
- En la región donde está ubicado el bloque viven las comunidades indígenas de "Río Verde" agrupadas en la Organización de Pueblos Indígenas de Río Verde (OPIRVE).
- Los indígenas tienen un territorio adjudicado y ahora están buscando reconocimiento de su territorio ancestral.
- Antes de empezar sus actividades, la empresa PP asegura que ha conversado con las autoridades indígenas de la comunidad "Puerto Lindo" (miembro de OPIRVE) y que ha obtenido su permiso para iniciar los trabajos.
- Los dirigentes de OPIRVE cuestionan la legitimidad de esa "consulta".
- OPIRVE (incluyendo un dirigente de Puerto Lindo) ha acudido a las autoridades gubernamentales para cuestionar la situación de la concesión a la empresa PP.
- Algunas autoridades del gobierno convocan una reunión entre los representantes de la organización indígena, la empresa y los funcionarios gubernamentales.
- Cada sector se prepara para una reunión a las 10h00.

**SECCIÓN III / Módulo 1**

# **Conocimiento Mutuo**



## Conocimiento mutuo



### Objetivos

- Conocer la realidad de cada sector y discutir las percepciones que cada uno tiene sobre los otros.
- Conocer los instrumentos que estructuran las relaciones entre actores, como la legislación vigente, las prácticas locales y las políticas institucionales, empresariales e indígenas.

### ■ Método



#### Conferencias, visitas de campo y trabajo grupal

Este es un taller teórico-práctico. La mitad del taller consistirá en presentaciones y plenarias de discusión sobre la realidad de cada sector participante. La otra mitad se dedicará a visitas de campo y a trabajo de grupos. Los contenidos teóricos serán reforzados por materiales de lectura y por la explicación en el campo.



### Nota sobre el lugar de realización del Módulo 1

Para la **visita de campo**, es conveniente realizar el taller en una localidad cercana a dichas instalaciones.

Una alternativa es que el taller se efectúe en algún centro de operaciones permanente de alguna de las empresas (Central Production Facilities o CPFs).

Si se considera no realizar el taller en instalaciones hidrocarburíficas o si las

condiciones de acceso son limitadas, se recomienda la presentación de un vídeo, acompañado de charlas explicativas sobre la industria hidrocarburífera, preferiblemente ANTES del taller, especialmente dirigido a los representantes indígenas.

Ver las instrucciones y recomendaciones para la visita en la actividad número 8 del taller.

 **Agenda**

<b>Día</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
1	Bienvenida, revisión de agenda y puntos acordados en el primer evento	60 minutos
	Explicación del Módulo 1	20 minutos
	Presentación y expectativas de los participantes	60 minutos
	Presentaciones sobre la industria hidrocarburífera	240 minutos
	Presentaciones sobre las empresas hidrocarburíferas	60 minutos
2	Presentaciones del Estado	60 minutos
	Presentaciones de los pueblos y comunidades indígenas	120 minutos
	Plenaria sobre visiones de los sectores	240 minutos
3	Visitas de campo a instalaciones hidrocarburíferas	Día completo
4	Presentación del convenio 169 de la OIT y consulta previa	60-120 min.
	Ejercicio sobre el proceso de consulta previa	360 minutos
5	Plenaria final	60-120 min.
	Examen escrito	120 minutos
	Evaluación	10 minutos
	Planificación operativa del Módulo 2	30 minutos

 **Día 1**

 **Actividad 1: Introducción al taller**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	60 minutos

 **Objetivos**

- *Romper el hielo.*
- *Revisar de forma general el objetivo y contenidos del módulo.*
- *Establecer las reglas para el buen desarrollo de la capacitación.*



**Nota**

Para las actividades de la introducción favor revisar las orientaciones de la sección II.

**1.1. Revisión de lo acordado en el Módulo Integración y contenidos del Módulo Conocimiento Mutuo**

20'



El capacitador explicará y recordará a los participantes lo que se acordó en el Módulo Integración y expondrá brevemente en lo que consiste este taller. Un modelo de explicación podría basarse en lo siguiente:

*Módulo 1: Conocimiento mutuo de los actores y los instrumentos de la relación.*

*¿Qué es el Módulo 1? En el módulo de integración se lo había identificado así:*

“Las relaciones entre los tres sectores están, en general, caracterizadas por percepciones mutuas estereotipadas, a veces prejuiciosas, lo que constituye la primera barrera para el establecimiento de relaciones constructivas. En consecuencia, la capacitación debe comenzar con el esclarecimiento de las percepciones que cada sector tiene sobre el otro a través del conocimiento profundo de la realidad de cada uno.

Existe una multitud de instrumentos que estructuran las relaciones entre los sectores. Estos incluyen normas jurídicas,

procedimientos administrativos y metodologías de trabajo participativo. Una vez identificados y reconocidos los sectores, corresponde una introducción a este universo que forma el contexto formal de las relaciones, es decir, la institucionalidad y ciertas herramientas prácticas que hacen sostenible al tema petróleo-desarrollo.

En ese marco, este taller tiene como propósito ayudar a crear una ‘cultura de paz’ a través del diálogo permanente, que lleve hacia un desarrollo sostenible. Siendo la comprensión mutua requisito necesario para cualquier forma de diálogo, los primeros pasos estarán orientados a conseguir entendimientos mutuos a través de una capacitación que combine lo pedagógico con el compromiso activo de todos los participantes”.

 **Actividad 2: Presentación y expectativas de los participantes**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal Anotador	Papelógrafo Marcadores	60 minutos

 **Objetivo**

- *Establecer el conocimiento sobre las expectativas de los participantes para el desarrollo del taller.*

 **Descripción**

- ⇒ Pedir a cada uno de los participantes que en orden se presente diciendo:
  - Nombre.
  - Organización, empresa o institución a la que pertenece.
  - ¿Por qué y para qué está en este taller?
  - ¿Qué espera obtener al final del taller?
- ⇒ Otra alternativa es pedir que los participantes se junten en parejas y que **mutuamente** se intercambien la información anterior. Luego en plenaria cada participante presentará a su "pareja". (Este método toma más tiempo pero es más efectivo para romper tensiones en un grupo en el cual las personas se conocen poco entre sí).
- ⇒ El anotador deberá registrar en el papelógrafo (sin anotar el nombre de la persona) lo que los participantes manifiestan como "expectativas" del taller (¿por qué y para qué está en este taller? y ¿qué espera obtener al final del taller?). El anotador deberá hacer un resumen de lo dicho por cada persona en frases cortas de cuatro o cinco palabras, con letra clara y visible.



## Nota

Esta actividad ya fue realizada en el Módulo de Integración. Sin embargo, es importante hacerla si es que los participantes de este taller son mayoritariamente diferentes de los del Módulo de Integración. Si es que la gran mayoría de participantes son los mismos, esta actividad puede omitirse.



## Sugerencias para la selección y presentación de las exposiciones

- Es importante que se conozca **antes** del taller los contenidos que los conferencistas dictarán, a fin de verificar si es que cumplen con los objetivos de aprendizaje establecidos.
- Es conveniente utilizar todas las ayudas audiovisuales necesarias para la mejor comprensión de los temas, como láminas en retroproyector, diapositivas, presentaciones de Power Point, vídeos o gráficos e ilustraciones.
- La presentación de cada tema debe hacerse en bloques de 20 minutos de explicación más 10 minutos de preguntas y respuestas, a fin de no cansar excesivamente a los participantes. Cada tres presentaciones deberá hacerse un receso de 15 minutos.

 **Actividad 3: Historia y presentaciones técnicas sobre la industria hidrocarburífera**

Encargado	Materiales	Tiempo
Conferencistas seleccionados Anotador	Láminas de contenidos, presentaciones en Power Point, mapas, cuadros, etc., según sea apropiado. Data show, Retroproyector, TV, Proyector de diapositivas. Papelógrafo Marcadores	240 minutos en total: 2 bloques de 120 minutos separados por el almuerzo (90 minutos)

 **Objetivo**

- *Conocer las características de los hidrocarburos, de la industria hidrocarburífera y de las características y regulaciones generales de la industria.*

 **Descripción**

- ⇒ El equipo de capacitadores seleccionará e invitará a un grupo de expertos en los temas de la industria hidrocarburífera para que dicten las charlas correspondientes sobre los temas generales de hidrocarburos y su industria.
- ⇒ Estos expertos podrían ser también algunos de los propios participantes del taller provenientes del sector gubernamental o empresarial.

Los temas de las conferencias serán los siguientes:

- El petróleo y el gas: ¿Qué son, de dónde provienen?
- Historia de la industria hidrocarburífera.
- ¿Cómo se realiza la exploración de hidrocarburos?
- Transporte y refinación de hidrocarburos.
- Contratación petrolera.
- Explicación de la regalía petrolera.

 **Actividad 4: Presentaciones de las empresas de la industria hidrocarburífera**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Conferencistas seleccionados Anotador	Láminas de contenidos, presentaciones en Power Point, mapas, cuadros, etc., según sea apropiado. Data show, Retroproyector, TV, Proyector de diapositivas. Papelógrafo Marcadores	60 minutos

 **Objetivo**

- *Conocer las características de operación de las empresas petroleras que operan en la región, de actores considerados para el diálogo y de sus relaciones con las comunidades y el gobierno.*

 **Descripción**

- ⇒ Pedir a los representantes de las empresas participantes en el taller que hagan una explicación de sus características principales, políticas sobre relaciones comunitarias y relaciones con el Estado.
- ⇒ El equipo de capacitadores podrá invitar a un experto sobre los temas de empresa hidrocarburífera, en caso que no haya en el taller ningún participante con el suficiente conocimiento al respecto.

Los temas de las conferencias serán los siguientes:

- Modelos de contratación petrolera; tipos de contratos.
- Inversión empresarial: ¿cómo se reparte?
- Rentabilidad empresarial: ¿cómo hace negocio la empresa?
- Políticas empresariales de HSE.
- Políticas comunitarias específicas.
- Relaciones de la industria con el Estado y con las otras empresas.



 **Día 2**

 **Actividad 5: Presentaciones del Estado**

Encargado	Materiales	Tiempo
Conferencistas seleccionados Anotador	Láminas de contenidos, presentaciones en Power Point, mapas, cuadros, etc., según sea apropiado. Data show, Retroproyector, TV, Proyector de diapositivas. Papelógrafo Marcadores	60 minutos

 **Objetivo**

- *Conocer el papel, las competencias y las políticas del Estado con relación a los hidrocarburos.*

 **Descripción**

- ⇒ Pedir a los representantes del Estado que participan del taller que hagan una explicación del papel, competencias y políticas con relación a los hidrocarburos.
- ⇒ El equipo de capacitadores invitará a un analista del rol estatal para complementar aquellas áreas de conocimiento sobre el Estado que no existan entre los participantes.

Los temas de las conferencias serán los siguientes:

- El Estado como ente regulador: ¿qué, cómo y con quién?
- Instancias de control e instancias de regulación.
- Políticas ambientales, económicas e indígenas con relación a hidrocarburos.
- Áreas protegidas, territorios indígenas y bloques petroleros: la perspectiva estatal.

 **Actividad 6: Presentaciones de los pueblos y comunidades indígenas**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Conferencistas seleccionados Anotador	Láminas de contenidos, presentaciones en Power Point, mapas, cuadros, etc., según sea apropiado. Data show, Retroproyector, TV, Proyector de diapositivas. Papelógrafo Marcadores	120 minutos en total Receso intermedio de 20 minutos

 **Objetivo**

- *Conocer las características de los pueblos y comunidades indígenas participantes, así como sus percepciones sobre la industria de hidrocarburos.*

 **Descripción**

- ⇒ Pedir a los representantes de los pueblos y comunidades indígenas que participan del taller que hagan una explicación de sus características principales, su estructura comunitaria, sus formas de organización interna y su percepción con relación a la industria de hidrocarburos.
- ⇒ El equipo de capacitadores podrá invitar a un experto en temas indígenas para complementar la propia visión de los participantes (especialmente sino hay una gran diversidad entre los participantes indígenas, a fin de poder promover ejemplos y comparaciones).

Los temas de las conferencias serán los siguientes:

- Pueblos y comunidades indígenas: ¿quiénes somos?
- Cosmovisión de los pueblos indígenas y relación con los recursos naturales.
- Organización indígena.
- Explicación de mapa de comunidades (local, regional o nacional).
- Políticas de las organizaciones indígenas en torno a los hidrocarburos.
- Relaciones y acuerdos entre las organizaciones indígenas locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Concepto de territorio en relación con las actividades hidrocarburíferas.

 **Actividad 7: Plenaria de discusión sobre las visiones de los sectores**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	240 minutos en total con receso de 15 minutos

 **Objetivo**

- *Discutir las visiones de cada uno de los sectores participantes.*

 **Descripción**

- ⇒ Iniciar una plenaria con la pregunta **¿qué aspectos de las visiones de los sectores son compartidos y cuáles son divergentes?**
- ⇒ El objetivo de esta plenaria es en lo posible registrar, sobre la base de toda la información que se ha recibido, aquellos temas sobre los cuales no hay mayor desacuerdo o inclusive sobre los cuales se evidencian posiciones e intereses compartidos, y aquellos que muestran mayor conflictividad.
- ⇒ Si bien el facilitador deberá promover el debate, no es objetivo buscar soluciones inmediatas a los problemas, sino más bien poder definir con claridad en **qué Sí** están de acuerdo (y entre quiénes), y **cuáles** son sus problemas (y entre quiénes).
- ⇒ El capacitador hará hincapié en que esta plenaria no es para RESOLVER los problemas inmediatamente sino para identificarlos claramente.
- ⇒ Es conveniente hacer **dos** listas en dos papelógrafos: uno con temas **en acuerdo**, y otro **en desacuerdo**, y junto a cada tema escribir una frase consensuada que describa concisamente el tema.
- ⇒ El capacitador explicará a los participantes que estos listados de temas serán la guía para las discusiones del resto del taller y para los ejercicios a realizarse.

## Día 3

### Actividad 8: Visita de campo a instalaciones hidrocarburíferas

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador y personal de las instalaciones Anotador	Información y documentos sobre las instalaciones, si estuvieran disponibles. Equipo de campo y seguridad provisto por los representantes de las instalaciones.	Día completo

### Objetivo

- *Conocer en el campo los procedimientos e instalaciones de operación hidrocarburífera.*

### Descripción

- ⇒ Se realizará una visita de campo a instalaciones u operaciones hidrocarburíferas, con explicaciones técnicas sobre lo que se observa.
- ⇒ Se promoverá la realización de preguntas y discusiones en lo posible durante el recorrido.
- ⇒ Con anticipación al taller, el equipo de capacitadores y organizadores deberá contactar a representantes de una o más empresas de hidrocarburos que operan cerca de donde se realizará el taller.
- ⇒ Debe tomarse en cuenta el tiempo requerido para llegar, visitar y dialogar sobre lo visto. Hay que considerar especialmente que si los representantes indígenas no han visto nunca una instalación hidrocarburífera, las explicaciones deben hacerse de la

forma más fácil pero completa posible, a fin de no dejar lagunas de información o malos entendidos sobre el proceso.

- ⇒ Es conveniente que los capacitadores discutan con los representantes de las empresas lo que se verá exactamente en el campo, lo que se podrá recorrer y en cuánto tiempo, quién hará las explicaciones al grupo, qué materiales o información impresa se entregará, etc.
- ⇒ El personal de las empresas que acompañe al grupo deberá preferiblemente no solo conocer los temas técnicos sino también la parte social y ambiental.
- ⇒ Se recomienda que haya personal de HSE, además de los técnicos de operación.



### **Sugerencia para la visita**

- Siempre es más interesante seleccionar aquellas instalaciones que ofrecen una mejor “experiencia directa”, por ejemplo, un área en sísmica, una torre de perforación, una planta de refinación, un pozo productivo.
- Idealmente la visita a los sitios en total no debería exceder de 8 horas, incluidos un almuerzo y refrigerios en el camino.
- Deben evitarse traslados demasiado largos o incómodos, ya que no facilitan el diálogo entre participantes.
- Las visitas de campo deben coordinarse con mucha anticipación y planificación con los encargados de las empresas, ya que la logística y planes de operaciones de las instalaciones hidrocarburíferas son muy rigurosos.

## Día 4

### Actividad 9: Charla sobre el Convenio 169 de la OIT y la consulta previa

Encargado	Materiales	Tiempo
Preferible: consultor o especialista en convenio 169 o consulta previa Mínimo: capacitador principal	Separata # 2	60-120 minutos

### Objetivo

- Conocer un resumen del contenido del Convenio 169 de la OIT y su aplicación práctica sobre el tema de derechos indígenas.

### Descripción

- ⇒ Si no es posible conseguir un experto en el Convenio 169, entonces el capacitador principal podría dar una charla basándose en el contenido de la separata # 2.
  - ⇒ Luego de la charla se abrirá una plenaria de preguntas y respuestas entre los participantes y el consultor o capacitador.
- Luego de las preguntas generales, será conveniente que el capacitador abra una plenaria de discusión sobre lo siguiente:
- Las implicaciones del Convenio 169 OIT, de otras leyes, reglamentos o normativas aplicables a nivel local, nacional o internacional y la industria de hidrocarburos.
  - Los avances o dificultades que la aplicación de tales normativas tiene en el campo de operaciones hidrocarburíferas.
  - Esta plenaria debe moderarse de forma que el consultor pueda asesorar algunas de las dudas o planteamientos que surjan de los participantes.

 **Actividad 10: Ejercicio sobre el proceso de consulta previa**

Encargado	Materiales	Tiempo
Tres capacitadores o capacitador principal y dos asistentes.	Separata # 3 "¿Qué hacemos con la sismica?" Papelógrafo Marcadores	360 minutos en total: Preparación 120 minutos Almuerzo 90 minutos Exposición de grupos 60 minutos Plenaria de diálogo 90 minutos

 **Objetivo**


*Realizar un ejercicio participativo para determinar las posiciones de los sectores con relación al proceso de consulta previa.*

 **Descripción**

El capacitador explicará que este ejercicio se realizará en TRES pasos:

1. Análisis de la situación y preparación de los informes de cada sector.
2. Presentación de los informes de cada grupo con base en las premisas del conflicto descrito.
3. Un análisis y discusión en plenaria del trabajo realizado por los grupos.

**Paso 1**

**120'** 

- ⇒ Entregar la separata del caso "¿Qué hacemos con la sismica?"
- ⇒ Dar lectura en voz alta a los antecedentes del caso y hacer la explicación correspondiente (separata # 3).
- ⇒ Hacer una ronda de preguntas y aclaraciones para los participantes.
- ⇒ Si existen dudas que no se pueden aclarar con la información disponible, es prerrogativa del capacitador idear las condiciones que solucionen la pregunta o dejar al libre albedrío de los participantes imaginar una respuesta.
- ⇒ A continuación se solicita a los participantes trabajar en grupos correspondientes a cada sector para elaborar los informes correspondientes.

## Paso 2



- ⇒ En plenaria se hace la presentación del trabajo de los grupos.
- ⇒ En su presentación, los grupos deberán responder las preguntas planteadas.
- ⇒ Las preguntas a responder son las siguientes:
  - ¿Qué ha hecho cada sector en este caso?
  - ¿Qué debieron hacer o qué no ha hecho cada sector?
  - Recomendaciones del procedimiento a seguir.
- ⇒ El producto del ejercicio debe ser ideas o lineamientos de cada sector sobre el proceso de la consulta previa en este caso particular.
- ⇒ Los grupos deberán preferiblemente presentar sus resultados en papelógrafos escritos claramente a fin de poder registrar y comparar las propuestas entre los tres grupos.
- ⇒ Las presentaciones deben enfatizar las propuestas de actividades o procedimientos que ayudarían a mejorar la consulta previa y la relación entre las partes. Si esto no es muy claro en la presentación de grupo, el capacitador deberá formular preguntas que ayuden a aclarar las propuestas.
- ⇒ Luego de cada presentación, el capacitador deberá abrir una ronda de aclaraciones (no debate) sobre las propuestas del grupo.
- ⇒ En caso que se inicie un debate, el capacitador pedirá a la sala que guarde sus comentarios para la plenaria de debate que se abrirá a continuación, pero que se deje terminar todas las presentaciones de los grupos primero.
- ⇒ El capacitador deberá recoger los planteamientos adicionales que surjan de las preguntas.

## Paso 3



- ⇒ Luego de las presentaciones de los grupos, se abrirá una plenaria de debate sobre los planteamientos de cada sector.
- ⇒ Puede ser necesario que el debate se inicie con palabras del capacitador que resuma algunos puntos en común o divergentes entre los planteamientos de los sectores.
- ⇒ El capacitador deberá propiciar un análisis profundo de las causas y las motivaciones de los planteamientos y de los mecanismos prácticos que se proponen para su aplicación.



**Sugerencia**

- Puede ser conveniente realizar con los participantes un “cuadro de actividades” o “proceso óptimo” que los actores consideran sería la secuencia ideal de pasos a seguir para prevenir que se de un conflicto como el planteado en el caso.
- Este cuadro debería ayudar a “visualizar” cuáles son los puntos de desacuerdo o que generan conflicto en el procedimiento. No es necesariamente un proceso de negociación pero sí una búsqueda de consensos basada en el aprendizaje del ejercicio.

## **Módulo**

### **Día 5**

### **Actividad 11: Plenaria final**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	60-120 minutos

### **Objetivo**

- *Aclarar dudas y realizar una evaluación participativa del taller.*

### **Descripción**

- ⇒ El capacitador pedirá a los participantes sus criterios sobre los ejercicios y conocimientos adquiridos en los días previos, así como su sentimiento respecto a las prácticas de diálogo desarrolladas.
- ⇒ Tres aspectos importantes a evaluar conjuntamente con los participantes en la plenaria son:
  - La comprensión de los temas de la industria, el Estado y los indígenas, con relación a la industria hidrocarburífera.
  - La percepción que ahora tienen los unos en torno a los otros, al haber comprendido mejor las características y planteamientos de cada sector y haberse conocido personalmente en un ambiente de trabajo común.
  - El avance en la definición conjunta de algunos problemas y sus posibles soluciones.

 **Actividad 12: Planificación del Módulo 2**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	30 minutos

 **Objetivo**

- *Planificar las fechas, disponibilidad, representación y logística para el Módulo 2.*



**Nota**

Esta actividad es necesaria solo si se tiene preparado de antemano un esquema de fechas y logística para el Módulo 2. En caso contrario se puede hacer conocer posteriormente esta planificación a los participantes.

 **Descripción**

- ⇒ El equipo de capacitación deberá preparar de antemano la planificación para el Módulo 2.
- ⇒ Se presentarán a los participantes las ideas preparadas por el equipo.
- ⇒ Se abrirá una plenaria para discutir con los participantes las opciones de fechas y lugares donde realizar la capacitación.
- ⇒ Se debe comunicar a los participantes que los arreglos logísticos y de invitaciones se harán con suficiente tiempo de anticipación (al menos de 15 a 30 días antes).

## Actividad 13: Exámenes y evaluación

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal o ayudantes.	Formatos de evaluación Fotocopias para los participantes	130 minutos

### Objetivos

- *Evaluar el aprendizaje de los participantes y el grado de satisfacción con relación al taller.*

### Descripción

#### Examen a los participantes

120'



- ⇒ El capacitador repartirá a los participantes fotocopias del examen cuyo formato modelo se adjunta (separata # 4).
- ⇒ Se explicará a los participantes que para el examen pueden utilizar sus notas y apuntes del taller, sin embargo el examen debe ser individual.
- ⇒ Recalque que se escriba en el examen en términos cortos y concisos, en tanto sea posible. Nunca está por más recordar a las personas hacer la letra más legible que pueda.
- ⇒ El tiempo máximo para terminar el examen deberá ser de **dos horas**.

#### Evaluación del taller

120'



- ⇒ Antes de terminar el examen, entregue a los participantes el formulario de evaluación cuyo modelo se adjunta (separata # 17).
- ⇒ La evaluación es anónima y no se califica.
- ⇒ El capacitador debe explicar a los participantes que la evaluación permite medir el grado de satisfacción de los participantes sobre el taller y que ayuda a planificar de mejor manera futuros talleres.
- ⇒ El tiempo promedio para llenar la evaluación es de 15 minutos.
- ⇒ El tiempo máximo para terminar el examen deberá ser de dos horas.

## Cierre del taller

Antes o después de los exámenes (según criterio del capacitador y disponibilidad de tiempo), es conveniente pedir que algunos participantes destacados tomen la palabra para dar sus impresiones finales sobre el taller y cerrar formalmente.



### **Sugerencia**

---

Es conveniente cerrar el taller con una comida.

# Glosario Simplificado de Términos sobre Hidrocarburos e Indígenas

(aplicables a los talleres de capacitación tripartita; no es una lista exhaustiva)

**Anticlinal:** forma de yacimiento o “trampa” del subsuelo que contiene petróleo o gas.

**Arena petrolífera:** estrato arenoso del suelo que contiene petróleo.

**Asfalto:** derivado del petróleo de gran peso y viscosidad. Existe asfalto natural que es uno de los componentes principales de los crudos pesados.

**Barril:** medida de volumen para petróleo equivalente a 158.98 litros.

**Bloque o Lote:** área del territorio nacional asignada por el Estado para la operación de una empresa de hidrocarburos

**Campo hidrocarburífero:** conjunto de cuencas sedimentarias donde se encuentra el petróleo o donde existen yacimientos de hidrocarburos.

**Casa Matriz:** empresa cuyos activos están constituidos principalmente por inversiones en acciones de otras empresas subsidiarias, a menudo en diferentes países.

**Cementación:** proceso para sellar el espacio vacío entre la tubería de revestimiento y el hoyo del pozo. Se realiza con cementos especiales.

**Colonos:** personas que han migrado desde sus lugares de origen a otra región, antes generalmente conservada en estado natural.

**Comunidad:** población generalmente pequeña, dispersa o concentrada de indígenas, colonos o pobladores en general.

**Contaminación ambiental:** degradación del suelo, agua o aire por sustancias tóxicas en cantidades o concentraciones que superan los límites permisibles para la vida o salud de los organismos vivos.

**Contratista / Subcontratista:** empresa que realiza trabajos especializados para una empresa hidrocarburífera, como exploración, sísmica, perforación, transporte, etc.

**Contrato de Asociación o Riesgo:** tipo de contrato entre la empresa de hidrocarburos y el Estado en el cual la empresa aporta con la totalidad o mayoría de la inversión.

**Contrato de Servicios:** tipo de contrato entre la empresa de hidrocarburos y el Estado en que la empresa cobra al Estado las inversiones realizadas.

**CPF (Central Production Facilities):** Instalaciones centrales de una empresa petrolera en el campo.

**Crudo:** petróleo virgen que ya ha sido succionado o extraído hasta la superficie. Puede ser liviano, mediano, pesado, extrapesado etc. dependiendo de su viscosidad medida en grados API.

**Cuenca sedimentaria:** área superficial amplia con depresiones del terreno y que según su estructura geológica pueden contener petróleo.

**Destilación de hidrocarburos:** separación de los distintos compuestos del petróleo en base a su temperatura de ebullición y condensación.

**Ecología:** ciencia que estudia el ambiente y las interrelaciones entre éste y los seres vivos que lo habitan. NO es sinónimo ni de ambiente ni de equilibrio ambiental, términos que a menudo reemplaza equivocadamente.

**Erosión:** proceso por el cual el agua y viento desgastan el suelo.

**Exploración (de hidrocarburos):** búsqueda de hidrocarburos en un bloque, lote o área determinada mediante técnicas especiales. Puede incluir la perforación de pozos exploratorios ya que nunca hay seguridad de encontrar petróleo por medios indirectos.

**Explotación (de hidrocarburos):** extracción de petróleo o gas del subsuelo una vez que se ha comprobado su rentabilidad.

**Gas natural:** mezcla de hidrocarburos que se encuentran en la naturaleza en estado gaseoso. Puede haber gas "asociado" en los pozos de petróleo el cual se libera al perforar el pozo.

**Hidrocarburo:** líquido o gas formado por carbono e hidrógeno, a menudo con propiedades inflamables. Los naturales se formaron por descomposición de microorganismos principalmente marinos en el suelo hace millones de años.

**Lodo de perforación:** mezcla de materiales como bentonita y productos químicos utilizados para lubricar el taladro durante la perforación de un pozo.

**Oleoducto/Gasoducto/Poliducto:** tuberías por las cuales se transportan respectivamente hidrocarburos líquidos, gaseosos o una combinación de ellos en estado crudo o refinado.

**Operación helitransportable:** exploración, explotación o transporte de hidrocarburos generalmente realizado sin la construcción de una carretera y generalmente con ayuda de helicópteros.

**Organización indígena:** asociación legalmente reconocida de pueblos indígenas.

**Perforación:** excavación profunda que se hace en la tierra para la exploración o extracción de hidrocarburos; generalmente se emplea un taladro y una torre de perforación. Puede ser vertical u horizontal.

**Pescado:** pieza o tramo del taladro de perforación que se ha quedado atrapado en el pozo durante el proceso de perforación.

**Petróleo:** mezcla de hidrocarburos naturales de amplio rango de ebullición y que se encuentra en estado líquido en el subsuelo. Véase "Crudo".

**Pozo:** perforación del terreno con fines de exploración o explotación de hidrocarburos. pueden existir pozos para depositar cargas sísmicas, pozos exploratorios de petróleo o gas, pozos en producción, etc.

**Pozo inyector:** pozo utilizado para inyectar fluidos en el subsuelo a fin de obtener mayor producción de hidrocarburos en un pozo productor.

**Pozo productivo:** pozo terminado que produce petróleo o gas en cantidades o calidades rentables para el mercado desde campos probados.

**Pozo seco:** pozo no rentable para el mercado; puede contener hidrocarburos pero no se considera conveniente su extracción.

**Pueblo Indígena u Originario:** poblaciones humanas que ocupan un área desde antes de los procesos históricos de conquista y colonización.

**Recuperación de petróleo:** cantidad de hidrocarburo líquido que se puede obtener de un yacimiento. Usualmente varía entre 10% y 45%, es decir que comercialmente se recupera menos de la mitad del total contenido en el yacimiento.

**Refinación (de hidrocarburos):** transformación de hidrocarburos "crudos" en otros productos destilados o separados para su uso industrial o comercial.

**Reservas probadas:** volúmenes de petróleo o gas natural que se conocen podrían ser comercialmente explotados de un yacimiento.

**Sísmica 2D / 3D:** métodos que usa generalmente pequeñas cargas explosivas enterradas para determinar la posible existencia de hidrocarburos y su ubicación en el subsuelo, antes de perforar.

**Subsuelo:** terreno que está debajo de la capa superficial de suelo y donde ya no se desarrollan los seres vivos.

**Taladro:** elementos que componen el equipo de perforación de un pozo.

**Tecnología de punta:** mejor tecnología disponible para realizar un trabajo.

**Territorio ancestral:** área ocupada por un pueblo indígena u originario antes de la conquista, colonización o mestizaje. Lugar de origen de los "ancestros".

**Territorio Indígena:** área legalmente adjudicada a un pueblo indígena y sobre el cual éste tiene derechos de uso.

**Tierras sagradas:** áreas asociadas con las prácticas espirituales o rituales de los pueblos indígenas.

**Torre de Perforación:** estructura metálica utilizada para sostener y operar el taladro en la perforación de un pozo.

**Trampa:** estructura mineral impermeable del subsuelo donde yace el petróleo.

**Transporte (de hidrocarburos):** envío de hidrocarburos por medio de tuberías o vehículos.



# Organización Internacional del Trabajo

## Las normas internacionales del trabajo

*C169 Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989*

*Convenio sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes*

*(Nota: Fecha de entrada en vigor: 05:09:1991)*

*Lugar: Ginebra*

*Fecha de adopción:27:06:1989*

*Sesión de la Conferencia:76*

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo:

Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 7 junio 1989, en su septuagésima sexta reunión;

Observando las normas internacionales enunciadas en el Convenio y en la Recomendación sobre poblaciones indígenas y tribales, 1957;

Recordando los términos de la Declaración Universal de Derechos Humanos, del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y de los numerosos instrumentos internacionales sobre la prevención de la discriminación;

Considerando que la evolución del derecho internacional desde 1957 y los cambios sobrevenidos en la situación de los pueblos indígenas y tribales en todas las regiones del mundo hacen aconsejable adoptar nuevas normas internacionales en la materia, a fin de eliminar la

orientación hacia la asimilación de las normas anteriores;

Reconociendo las aspiraciones de esos pueblos a asumir el control de sus propias instituciones y formas de vida y de su desarrollo económico y a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones, dentro del marco de los Estados en que viven;

Observando que en muchas partes del mundo esos pueblos no pueden gozar de los derechos humanos fundamentales en el mismo grado que el resto de la población de los Estados en que viven y que sus leyes, valores, costumbres y perspectivas han sufrido a menudo una erosión;

Recordando la particular contribución de los pueblos indígenas y tribales a la diversidad cultural, a la armonía social y ecológica de la humanidad y a la cooperación y comprensión internacionales;

Observando que las disposiciones que siguen han sido establecidas con la colaboración de las Naciones Unidas, de la Organización de las Naciones Unidas para

la Agricultura y la Alimentación, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y de la Organización Mundial de la Salud, así como del Instituto Indigenista Interamericano, a los niveles apropiados y en sus esferas respectivas, y que se tiene el propósito de continuar esa colaboración a fin de promover y asegurar la aplicación de estas disposiciones;

Después de haber decidido adoptar diversas proposiciones sobre la revisión parcial del Convenio sobre poblaciones

indígenas y tribales, 1957 (núm. 107), cuestión que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión, y Después de haber decidido que dichas proposiciones revistan la forma de un convenio internacional que revise el Convenio sobre poblaciones indígenas y tribales, 1957, adopta, con fecha veintisiete de junio de mil novecientos ochenta y nueve, el siguiente Convenio, que podrá ser citado como el Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989:

## Parte I. Política general

### Artículo 1

1. El presente Convenio se aplica:
  - a) a los pueblos tribales en países independientes, cuyas condiciones sociales, culturales y económicas les distingan de otros sectores de la colectividad nacional, y que estén regidos total o parcialmente por sus propias costumbres o tradiciones o por una legislación especial;
  - b) a los pueblos en países independientes, considerados indígenas por el hecho de descender de poblaciones que habitaban en el país o en una región geográfica a la que pertenece el país en la época de la conquista o la colonización o del establecimiento de las actuales fronteras estatales y que, cualquiera que sea su situación jurídica, conservan

todas sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas.

2. La conciencia de su identidad indígena o tribal deberá considerarse un criterio fundamental para determinar los grupos a los que se aplican las disposiciones del presente Convenio.
3. La utilización del término pueblos en este Convenio no deberá interpretarse en el sentido que tenga implicación alguna en lo que atañe a los derechos que pueda conferirse a dicho término en el derecho internacional.

### Artículo 2

1. Los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con

miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad.

2. Esta acción deberá incluir medidas:
  - a) que aseguren a los miembros de dichos pueblos gozar, en pie de igualdad, de los derechos y oportunidades que la legislación nacional otorga a los demás miembros de la población;
  - b) que promuevan la plena efectividad de los derechos sociales, económicos y culturales de esos pueblos, respetando su identidad social y cultural, sus costumbres y tradiciones, y sus instituciones;
  - c) que ayuden a los miembros de los pueblos interesados a eliminar las diferencias socioeconómicas que puedan existir entre los miembros indígenas y los demás miembros de la comunidad nacional, de una manera compatible con sus aspiraciones y formas de vida.

### **Artículo 3**

1. Los pueblos indígenas y tribales deberán gozar plenamente de los derechos humanos y libertades fundamentales, sin obstáculos ni discriminación. Las disposiciones de este Convenio se aplicarán sin discriminación a los hombres y mujeres de esos pueblos.
2. No deberá emplearse ninguna forma de fuerza o de coerción que viole los derechos humanos y las libertades fundamentales de los pueblos interesados, incluidos los derechos contenidos en el presente Convenio.

### **Artículo 4**

1. Deberán adoptarse las medidas especiales que se precisen para salvaguardar las personas, las instituciones, los bienes, el trabajo, las culturas y el medio ambiente de los pueblos interesados.
2. Tales medidas especiales no deberán ser contrarias a los deseos expresados libremente por los pueblos interesados.
3. El goce sin discriminación de los derechos generales de ciudadanía no deberá sufrir menoscabo alguno como consecuencia de tales medidas especiales.

### **Artículo 5**

Al aplicar las disposiciones del presente Convenio:

- a) deberán reconocerse y protegerse los valores y prácticas sociales, culturales, religiosos y espirituales propios de dichos pueblos y deberá tomarse debidamente en consideración la índole de los problemas que se les plantean tanto colectiva como;
- b) deberá respetarse la integridad de los valores, prácticas e instituciones de esos pueblos;
- c) deberán adoptarse, con la participación y cooperación de los pueblos interesados, medidas encaminadas a allanar las dificultades que experimenten dichos pueblos al afrontar nuevas condiciones de vida y de trabajo.

## Artículo 6

1. Al aplicar las disposiciones del presente Convenio, los gobiernos deberán:
  - a) consultar a los pueblos interesados, mediante procedimientos apropiados y en particular a través de sus instituciones representativas, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles directamente;
  - b) establecer los medios a través de los cuales los pueblos interesados puedan participar libremente, por lo menos en la misma medida que otros sectores de la población, y a todos los niveles en la adopción de decisiones en instituciones electivas y organismos administrativos y de otra índole responsables de políticas y programas que les conciernan;
  - c) establecer los medios para el pleno desarrollo de las instituciones e iniciativas de esos pueblos, y en los casos apropiados proporcionar los recursos necesarios para este fin.
2. Las consultas llevadas a cabo en aplicación de este Convenio deberán efectuarse de buena fe y de una manera apropiada a las circunstancias, con la finalidad de llegar a un acuerdo o lograr el consentimiento acerca de las medidas propuestas.

## Artículo 7

1. Los pueblos interesados deberán tener el derecho de decidir sus propias prioridades en lo que atañe al proceso de desarrollo, en la medida en

que éste afecte a sus vidas, creencias, instituciones y bienestar espiritual y a las tierras que ocupan o utilizan de alguna manera, y de controlar, en la medida de lo posible, su propio desarrollo económico, social y cultural. Además, dichos pueblos deberán participar en la formulación, aplicación y evaluación de los planes y programas de desarrollo nacional y regional susceptibles de afectarles directamente.

2. El mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y del nivel de salud y educación de los pueblos interesados, con su participación y cooperación, deberá ser prioritario en los planes de desarrollo económico global de las regiones donde habitan. Los proyectos especiales de desarrollo para estas regiones deberán también elaborarse de modo que promuevan dicho mejoramiento.
3. Los gobiernos deberán velar por que, siempre que haya lugar, se efectúen estudios, en cooperación con los pueblos interesados, a fin de evaluar la incidencia social, espiritual y cultural y sobre el medio ambiente que las actividades de desarrollo previstas puedan tener sobre esos pueblos. Los resultados de estos estudios deberán ser considerados como criterios fundamentales para la ejecución de las actividades mencionadas.
4. Los gobiernos deberán tomar medidas, en cooperación con los pueblos interesados, para proteger y preservar el medio ambiente de los territorios que habitan.

**Artículo 8**

1. Al aplicar la legislación nacional a los pueblos interesados deberán tomarse debidamente en consideración sus costumbres o su derecho consuetudinario.
2. Dichos pueblos deberán tener el derecho de conservar sus costumbres e instituciones propias, siempre que éstas no sean incompatibles con los derechos fundamentales definidos por el sistema jurídico nacional ni con los derechos humanos internacionalmente reconocidos. Siempre que sea necesario, deberán establecerse procedimientos para solucionar los conflictos que puedan surgir en la aplicación de este principio.
3. La aplicación de los párrafos 1 y 2 de este artículo no deberá impedir a los miembros de dichos pueblos ejercer los derechos reconocidos a todos los ciudadanos del país y asumir las obligaciones correspondientes.

**Artículo 9**

1. En la medida en que ello sea compatible con el sistema jurídico nacional y con los derechos humanos internacionalmente reconocidos, deberán respetarse los métodos a los que los pueblos interesados recurren tradicionalmente para la represión de los delitos cometidos por sus miembros.
2. Las autoridades y los tribunales llamados a pronunciarse sobre cuestiones penales deberán tener en cuenta las costumbres de dichos pueblos en la materia.

**Artículo 10**

1. Cuando se impongan sanciones penales previstas por la legislación general a miembros de dichos pueblos deberán tenerse en cuenta sus características económicas, sociales y culturales.
2. Deberá darse la preferencia a tipos de sanción distintos del encarcelamiento.

**Artículo 11**

La ley deberá prohibir y sancionar la imposición a miembros de los pueblos interesados de servicios personales obligatorios de cualquier índole, remunerados o no, excepto en los casos previstos por la ley para todos los ciudadanos.

**Artículo 12**

Los pueblos interesados deberán tener protección contra la violación de sus derechos, y poder iniciar procedimientos legales, sea personalmente o bien por conducto de sus organismos representativos, para asegurar el respeto efectivo de tales derechos. Deberán tomarse medidas para garantizar que los miembros de dichos pueblos puedan comprender y hacerse comprender en procedimientos legales, facilitándoles, si fuere necesario, intérpretes u otros medios eficaces.

## Parte II. Tierras

### Artículo 13

1. Al aplicar las disposiciones de esta parte del Convenio, los gobiernos deberán respetar la importancia especial que para las culturas y valores espirituales de los pueblos interesados reviste su relación con las tierras o territorios, o con ambos, según los casos, que ocupan o utilizan de alguna otra manera, y en particular los aspectos colectivos de esa relación.
2. La utilización del término tierras en los artículos 15 y 16 deberá incluir el concepto de territorios, lo que cubre la totalidad del hábitat de las regiones que los pueblos interesados ocupan o utilizan de alguna otra manera.

### Artículo 14

1. Deberá reconocerse a los pueblos interesados el derecho de propiedad y de posesión sobre las tierras que tradicionalmente ocupan. Además, en los casos apropiados, deberán tomarse medidas para salvaguardar el derecho de los pueblos interesados a utilizar tierras que no estén exclusivamente ocupadas por ellos, pero a las que hayan tenido tradicionalmente acceso para sus actividades tradicionales y de subsistencia. A este respecto, deberá prestarse particular atención a la situación de los pueblos nómadas y de los agricultores itinerantes.
2. Los gobiernos deberán tomar las medidas que sean necesarias para determinar las tierras que los pueblos interesados ocupan tradicionalmente y

garantizar la protección efectiva de sus derechos de propiedad y posesión.

3. Deberán instituirse procedimientos adecuados en el marco del sistema jurídico nacional para solucionar las reivindicaciones de tierras formuladas por los pueblos interesados.

### Artículo 15

1. Los derechos de los pueblos interesados a los recursos naturales existentes en sus tierras deberán protegerse especialmente. Estos derechos comprenden el derecho de esos pueblos a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos.
2. En caso de que pertenezca al Estado la propiedad de los minerales o de los recursos del subsuelo, o tenga derechos sobre otros recursos existentes en las tierras, los gobiernos deberán establecer o mantener procedimientos con miras a consultar a los pueblos interesados, a fin de determinar si los intereses de esos pueblos serían perjudicados, y en qué medida, antes de emprender o autorizar cualquier programa de prospección o explotación de los recursos existentes en sus tierras. Los pueblos interesados deberán participar siempre que sea posible en los beneficios que reporten tales actividades, y percibir una indemnización equitativa por cualquier daño que puedan sufrir como resultado de esas actividades.

**Artículo 16**

1. A reserva de lo dispuesto en los párrafos siguientes de este artículo, los pueblos interesados no deberán ser trasladados de las tierras que ocupan.
2. Cuando excepcionalmente el traslado y la reubicación de esos pueblos se consideren necesarios, sólo deberán efectuarse con su consentimiento, dado libremente y con pleno conocimiento de causa. Cuando no pueda obtenerse su consentimiento, el traslado y la reubicación sólo deberá tener lugar al término de procedimientos adecuados establecidos por la legislación nacional, incluidas encuestas públicas, cuando haya lugar, en que los pueblos interesados tengan la posibilidad de estar efectivamente representados.
3. Siempre que sea posible, estos pueblos deberán tener el derecho de regresar a sus tierras tradicionales en cuanto dejen de existir las causas que motivaron su traslado y reubicación.
4. Cuando el retorno no sea posible, tal como se determine por acuerdo o, en ausencia de tales acuerdos, por medio de procedimientos adecuados, dichos pueblos deberán recibir, en todos los casos posibles, tierras cuya calidad y cuyo estatuto jurídico sean por lo menos iguales a los de las tierras que ocupaban anteriormente, y que les permitan subvenir a sus necesidades y garantizar su desarrollo futuro. Cuando los pueblos interesados prefieran recibir una indemnización en dinero o en especie, deberá concedérseles dicha indemnización, con las garantías apropiadas.

5. Deberá indemnizarse plenamente a las personas trasladadas y reubicadas por cualquier pérdida o daño que hayan sufrido como consecuencia de su desplazamiento.

**Artículo 17**

1. Deberán respetarse las modalidades de transmisión de los derechos sobre la tierra entre los miembros de los pueblos interesados establecidas por dichos pueblos.
2. Deberá consultarse a los pueblos interesados siempre que se considere su capacidad de enajenar sus tierras o de transmitir de otra forma sus derechos sobre estas tierras fuera de su comunidad.
3. Deberá impedirse que personas extrañas a esos pueblos puedan aprovecharse de las costumbres de esos pueblos o de su desconocimiento de las leyes por parte de sus miembros para arrogarse la propiedad, la posesión o el uso de las tierras pertenecientes a ellos.

**Artículo 18**

La ley deberá prever sanciones apropiadas contra toda intrusión no autorizada en las tierras de los pueblos interesados o todo uso no autorizado de las mismas por personas ajenas a ellos, y los gobiernos deberán tomar medidas para impedir tales infracciones.

**Artículo 19**

Los programas agrarios nacionales deberán garantizar a los pueblos interesados condiciones equivalentes a las que

disfruten otros sectores de la población, a los efectos de:

- a) la asignación de tierras adicionales a dichos pueblos cuando las tierras de que dispongan sean insuficientes para garantizarles los

elementos de una existencia normal o para hacer frente a su posible crecimiento numérico;

- b) el otorgamiento de los medios necesarios para el desarrollo de las tierras que dichos pueblos ya poseen.

## Parte III. Contratación y Condiciones de Empleo

### Artículo 20

1. Los gobiernos deberán adoptar, en el marco de su legislación nacional y en cooperación con los pueblos interesados, medidas especiales para garantizar a los trabajadores pertenecientes a esos pueblos una protección eficaz en materia de contratación y condiciones de empleo, en la medida en que no estén protegidos eficazmente por la legislación aplicable a los trabajadores en general.
2. Los gobiernos deberán hacer cuanto esté en su poder por evitar cualquier discriminación entre los trabajadores pertenecientes a los pueblos interesados y los demás trabajadores, especialmente en lo relativo a:
  - a) acceso al empleo, incluidos los empleos calificados y las medidas de promoción y de ascenso;
  - b) remuneración igual por trabajo de igual valor;
  - c) asistencia médica y social, seguridad e higiene en el trabajo, todas las prestaciones de seguridad social y demás prestaciones derivadas del empleo, así como la vivienda;
  - d) derecho de asociación, derecho a dedicarse libremente a todas las actividades sindicales para fines lícitos, y derecho a concluir convenios colectivos con empleadores o con organizaciones de empleadores.
3. Las medidas adoptadas deberán en particular garantizar que:
  - a) los trabajadores pertenecientes a los pueblos interesados, incluidos los trabajadores estacionales, eventuales y migrantes empleados en la agricultura o en otras actividades, así como los empleados por contratistas de mano de obra, gocen de la protección que confieren la legislación y la práctica nacionales a otros trabajadores de estas categorías en los mismos sectores, y sean plenamente informados de sus derechos con arreglo a la legislación laboral y de los recursos de que disponen;
  - b) los trabajadores pertenecientes a estos pueblos no estén sometidos a condiciones de trabajo peligrosas para su salud, en particular



- como consecuencia de su exposición a plaguicidas o a otras sustancias tóxicas;
- c) los trabajadores pertenecientes a estos pueblos no estén sujetos a sistemas de contratación coercitivos, incluidas todas las formas de servidumbre por deudas;
  - d) los trabajadores pertenecientes a estos pueblos gocen de igualdad de oportunidades y de trato para hombres y mujeres en el empleo y de protección contra el hostigamiento sexual.
4. Deberá prestarse especial atención a la creación de servicios adecuados de inspección del trabajo en las regiones donde ejerzan actividades asalariadas trabajadores pertenecientes a los pueblos interesados, a fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones de esta parte del presente Convenio.

## **Parte IV. Formación Profesional, Artesanía e Industrias Rurales**

### **Artículo 21**

Los miembros de los pueblos interesados deberán poder disponer de medios de formación profesional por lo menos iguales a los de los demás ciudadanos.

### **Artículo 22**

1. Deberán tomarse medidas para promover la participación voluntaria de miembros de los pueblos interesados en programas de formación profesional de aplicación general.
2. Cuando los programas de formación profesional de aplicación general existentes no respondan a las necesidades especiales de los pueblos interesados, los gobiernos deberán asegurar, con la participación de dichos

pueblos, que se pongan a su disposición programas y medios especiales de formación.

3. Estos programas especiales de formación deberán basarse en el entorno económico, las condiciones sociales y culturales y las necesidades concretas de los pueblos interesados. Todo estudio a este respecto deberá realizarse en cooperación con esos pueblos, los cuales deberán ser consultados sobre la organización y el funcionamiento de tales programas. Cuando sea posible, esos pueblos deberán asumir progresivamente la responsabilidad de la organización y el funcionamiento de tales programas especiales de formación, si así lo deciden.

## Artículo 23

1. La artesanía, las industrias rurales y comunitarias y las actividades tradicionales y relacionadas con la economía de subsistencia de los pueblos interesados, como la caza, la pesca, la caza con trampas y la recolección, deberán reconocerse como factores importantes del mantenimiento de su cultura y de su autosuficiencia y desarrollo económicos. Con la participación de esos pueblos, y siempre que haya lugar, los gobiernos deberán velar por que se fortalezcan y fomenten dichas actividades.
2. A petición de los pueblos interesados, deberá facilitárseles, cuando sea posible, una asistencia técnica y financiera apropiada que tenga en cuenta las técnicas tradicionales y las características culturales de esos pueblos y la importancia de un desarrollo sostenido y equitativo.

## Parte V. Seguridad Social y Salud

### Artículo 24

Los regímenes de seguridad social deberán extenderse progresivamente a los pueblos interesados y aplicárseles sin discriminación alguna.

### Artículo 25

1. Los gobiernos deberán velar por que se pongan a disposición de los pueblos interesados servicios de salud adecuados o proporcionar a dichos pueblos los medios que les permitan organizar y prestar tales servicios bajo su propia responsabilidad y control, a fin de que puedan gozar del máximo nivel posible de salud física y mental.
2. Los servicios de salud deberán organizarse, en la medida de lo posible, a nivel comunitario. Estos servicios deberán planearse y administrarse en cooperación con los pueblos interesados y tener en cuenta sus condiciones económicas, geográficas, sociales y culturales, así como sus métodos de prevención, prácticas curativas y medicamentos tradicionales.
3. El sistema de asistencia sanitaria deberá dar la preferencia a la formación y al empleo de personal sanitario de la comunidad local y centrarse en los cuidados primarios de salud, manteniendo al mismo tiempo estrechos vínculos con los demás niveles de asistencia sanitaria.
4. La prestación de tales servicios de salud deberá coordinarse con las demás medidas sociales, económicas y culturales que se tomen en el país.

## **Parte VI. Educación y Medios de Comunicación**

### **Artículo 26**

Deberán adoptarse medidas para garantizar a los miembros de los pueblos interesados la posibilidad de adquirir una educación a todos los niveles, por lo menos en pie de igualdad con el resto de la comunidad nacional.

### **Artículo 27**

1. Los programas y los servicios de educación destinados a los pueblos interesados deberán desarrollarse y aplicarse en cooperación con éstos a fin de responder a sus necesidades particulares, y deberán abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales.
2. La autoridad competente deberá asegurar la formación de miembros de estos pueblos y su participación en la formulación y ejecución de programas de educación, con miras a transferir progresivamente a dichos pueblos la responsabilidad de la realización de esos programas, cuando haya lugar.
3. Además, los gobiernos deberán reconocer el derecho de esos pueblos a crear sus propias instituciones y medios de educación, siempre que tales instituciones satisfagan las normas mínimas establecidas por la autoridad competente en consulta con esos pueblos. Deberán facilitárseles recursos apropiados con tal fin.

### **Artículo 28**

1. Siempre que sea viable, deberá enseñarse a los niños de los pueblos interesados a leer y a escribir en su propia lengua indígena o en la lengua que más comúnmente se hable en el grupo a que pertenezcan. Cuando ello no sea viable, las autoridades competentes deberán celebrar consultas con esos pueblos con miras a la adopción de medidas que permitan alcanzar este objetivo.
2. Deberán tomarse medidas adecuadas para asegurar que esos pueblos tengan la oportunidad de llegar a dominar la lengua nacional o una de las lenguas oficiales del país.
3. Deberán adoptarse disposiciones para preservar las lenguas indígenas de los pueblos interesados y promover el desarrollo y la práctica de las mismas.

### **Artículo 29**

Un objetivo de la educación de los niños de los pueblos interesados deberá ser impartirles conocimientos generales y aptitudes que les ayuden a participar plenamente y en pie de igualdad en la vida de su propia comunidad y en la de la comunidad nacional.

### **Artículo 30**

1. Los gobiernos deberán adoptar medidas acordes a las tradiciones y culturas de los pueblos interesados, a fin de darles a conocer sus derechos y

obligaciones, especialmente en lo que atañe al trabajo, a las posibilidades económicas, a las cuestiones de educación y salud, a los servicios sociales y a los derechos dimanantes del presente Convenio.

2. A tal fin, deberá recurrirse, si fuere necesario, a traducciones escritas y a la utilización de los medios de comunicación de masas en las lenguas de dichos pueblos.

## **Artículo 31**

Deberán adoptarse medidas de carácter educativo en todos los sectores de la comunidad nacional, y especialmente en los que estén en contacto más directo con los pueblos interesados, con objeto de eliminar los prejuicios que pudieran tener con respecto a esos pueblos. A tal fin, deberán hacerse esfuerzos por asegurar que los libros de historia y demás material didáctico ofrezcan una descripción equitativa, exacta e instructiva de las sociedades y culturas de los pueblos interesados.

---

## **Parte VII. Contactos y Cooperación a través de las Fronteras**

### **Artículo 32**

Los gobiernos deberán tomar medidas apropiadas, incluso por medio de acuerdos internacionales, para facilitar los contactos y la cooperación entre

pueblos indígenas y tribales a través de las fronteras, incluidas las actividades en las esferas económica, social, cultural, espiritual y del medio ambiente.

---

## **Parte VIII. Administración**

### **Artículo 33**

1. La autoridad gubernamental responsable de las cuestiones que abarca el presente Convenio deberá asegurarse de que existen instituciones u otros mecanismos apropiados para administrar

los programas que afecten a los pueblos interesados, y de que tales instituciones o mecanismos disponen de los medios necesarios para el cabal desempeño de sus funciones.

2. Tales programas deberán incluir:

a) la planificación, coordinación, ejecución y evaluación, en cooperación con los pueblos interesados, de las medidas previstas en el presente Convenio;

b) la proposición de medidas legislativas y de otra índole a las autoridades competentes y el control de la aplicación de las medidas adoptadas en cooperación con los pueblos interesados.

---

## **Parte IX. Disposiciones Generales**

### **Artículo 34**

La naturaleza y el alcance de las medidas que se adopten para dar efecto al presente Convenio deberán determinarse con flexibilidad, teniendo en cuenta las condiciones propias de cada país.

### **Artículo 35**

La aplicación de las disposiciones del presente Convenio no deberá menoscabar los derechos y las ventajas garantizadas a los pueblos interesados en virtud de otros convenios y recomendaciones, instrumentos internacionales, tratados, o leyes, laudos, costumbres o acuerdos nacionales.

---

## **Parte X. Disposiciones Finales**

### **Artículo 36**

Este Convenio revisa el Convenio sobre poblaciones indígenas y tribales, 1957.

### **Artículo 37**

Las ratificaciones formales del presente Convenio serán comunicadas, para su registro, al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo.

### **Artículo 38**

1. Este Convenio obligará únicamente a aquellos Miembros de la Organización Internacional del Trabajo cuyas ratificaciones haya registrado el Director General.
2. Entrará en vigor doce meses después de la fecha en que las ratificaciones de dos Miembros hayan sido registradas por el Director General.

3. Desde dicho momento, este Convenio entrará en vigor, para cada Miembro, doce meses después de la fecha en que haya sido registrada su ratificación.

## Artículo 39

1. Todo Miembro que haya ratificado este Convenio podrá denunciarlo a la expiración de un período de diez años, a partir de la fecha en que se haya puesto inicialmente en vigor, mediante un acta comunicada, para su registro, al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo. La denuncia no surtirá efecto hasta un año después de la fecha en que se haya registrado.
2. Todo Miembro que haya ratificado este Convenio y que, en el plazo de un año después de la expiración del período de diez años mencionado en el párrafo precedente, no haga uso del derecho de denuncia previsto en este artículo quedará obligado durante un nuevo período de diez años, y en lo sucesivo podrá denunciar este Convenio a la expiración de cada período de diez años, en las condiciones previstas en este artículo.

## Artículo 40

1. El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo notificará a todos los Miembros de la Organización Internacional del Trabajo el registro de cuantas ratificaciones, declaraciones y denuncias le comuniquen los Miembros de la Organización.

2. Al notificar a los Miembros de la Organización el registro de la segunda ratificación que le haya sido comunicada, el Director General llamará la atención de los Miembros de la Organización sobre la fecha en que entrará en vigor el presente Convenio.

## Artículo 41

El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo comunicará al Secretario General de las Naciones Unidas, a los efectos del registro y de conformidad con el artículo 102 de la Carta de las Naciones Unidas, una información completa sobre todas las ratificaciones, declaraciones y actas de denuncia que haya registrado de acuerdo con los artículos precedentes.

## Artículo 42

Cada vez que lo estime necesario, el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo presentará a la Conferencia una memoria sobre la aplicación del Convenio, y considerará la conveniencia de incluir en el orden del día de la Conferencia la cuestión de su revisión total o parcial.

## Artículo 43

1. En caso de que la Conferencia adopte un nuevo convenio que implique una revisión total o parcial del presente, y a menos que el nuevo convenio contenga disposiciones en contrario:

- a) la ratificación, por un Miembro, del nuevo convenio revisor implicará, ipso jure, la denuncia inmediata de este Convenio, no obstante las disposiciones contenidas en el artículo 39, siempre que el nuevo convenio revisor haya entrado en vigor;
- b) a partir de la fecha en que entre en vigor el nuevo convenio revisor, el presente Convenio cesará de estar abierto a la ratificación por los Miembros.
2. Este Convenio continuará en vigor en todo caso, en su forma y contenido actuales, para los Miembros que lo hayan ratificado y no ratifiquen el convenio revisor.

**Artículo 44**

Las versiones inglesa y francesa del texto de este Convenio son igualmente auténticas.

## Ejercicio: Práctica de diálogo sobre consulta previa

### ¿Qué hacemos con la sísmica?

PETRONACIONAL, en asociación con PETROFORÁNEA, va a empezar trabajos exploratorios en el Departamento de Amazonas. Ambas instituciones están preocupadas por su imagen internacional. PETROFORÁNEA ha tenido problemas de imagen por sus operaciones en África.

Entre las dos empresas han realizado ocho visitas a la región para hablar con las comunidades locales sobre un trabajo de sísmica que quieren iniciar. PETRONACIONAL y PETROFORÁNEA han contratado a la compañía de sísmica TIROTEX para hacer el trabajo.

La contratista TIROTEX llega al territorio para trabajar y las comunidades y el Comité de Pobladores del Departamento de Amazonas no le permiten entrar. La contratista regresa a la capital e informa que no puede seguir hasta que alguien haga algo.

El Ministerio de Minas y Energía (MME) convoca a una reunión con todos los sectores para dialogar sobre la situación y elaborará un informe de recomendaciones sobre la base del resultado obtenido en la negociación entre los sectores.

### Invitados a la reunión

Ministerio de Minas y Energía;  
Ministerio del Ambiente;  
PETRONACIONAL;  
PETROFORÁNEA;  
Comunidades afectadas;  
Contratista TIROTEX;  
Autoridades locales;  
Organización ambientalista de desarrollo sustentable;  
Comités locales de pobladores.

### TAREA

Cada sector (indígenas, PETRONACIONAL y PETROFORÁNEA) debe preparar algunos lineamientos básicos en un informe sobre la situación, desde su punto de vista, para presentarlo en la reunión. Este informe debe incluir respuestas a las siguientes preguntas:

1. Desde su perspectiva, ¿qué han hecho o no han hecho las empresas antes de la entrada de TIROTEX?
2. Desde su perspectiva, ¿qué más pudo haber hecho o debió haber hecho cada sector (indígenas, PETRONACIONAL / PETROFORÁNEA, ministerios)?
3. De parte de su sector, ¿qué se propone hacer ahora?



## Examen Módulo 1



### Nota al capacitador

*Este es un modelo de preguntas para el examen del Módulo 1. De entre todas estas preguntas, el capacitador deberá escoger aquellas que mejor se adapten a los contenidos efectivamente recibidos en cada taller en particular.*

*Se recomienda que el examen tenga un límite de 10 (diez) preguntas.*

Por favor, conteste según lo que ha escuchado y entendido de este taller. Sea claro, corto y lo más preciso posible en sus respuestas.

Pescado  
Sísmica  
Contrato de asociación

### Sobre el petróleo y el gas

- ¿Qué es: roca madre, roca porosa (roca recipiente), trampa?
- ¿La materia prima para el petróleo viene del mar o de la tierra? ¿Qué es la materia prima de petróleo?
- ¿Después de hacer todos los estudios (satelitales, sísmicos), los geólogos siempre saben dónde encontrar el petróleo? Si no, ¿qué hacen?
- ¿Cuál es el mercado principal del petróleo?
- ¿Cuáles son las dos clases de productos que resultan de la refinación de hidrocarburos?
- Defina lo siguiente:  
Crudo  
Trampa

### Sobre el Estado

En las actividades hidrocarburíferas (petróleo o gas), ¿cuál es la función principal de cada una de las siguientes instituciones? *(Nota al capacitador: Utilizar las denominaciones adecuadas en cada país).*

Ministerio de Energía y Minas (utilizar el nombre adecuado en cada país).  
Ministerio del Ambiente.  
Empresa Nacional de Petróleo.  
Instituto de Reforma Agraria o Colonización (utilizar el nombre adecuado en cada país).  
Ministerio o Dirección de Asuntos Indígenas.  
Comisión Nacional de Regalías o Institución encargada de repartir las regalías a nivel regional.

- ¿Entre quiénes se negocian los contratos petroleros para actividades en un bloque o lote determinado?
- ¿Qué es la licencia ambiental y quién está encargado de concederla?
- ¿Quiénes participan en la elaboración de los estudios de impacto ambiental?
- ¿Quiénes tienen que aprobar los estudios de impacto ambiental?
- ¿Cuál es la instancia del Estado que se responsabiliza de las relaciones entre las comunidades indígenas y una empresa petrolera?

## Sobre la industria

- ¿Cuál es la única manera de conocer si hay petróleo en un lugar determinado?
- ¿Quién es responsable por las acciones de los subcontratistas?

## Organizaciones indígenas

- Defina lo siguiente:
  - Pueblo indígena
  - Sitio sagrado
  - Diálogo con los espíritus (o diálogo de saberes)
  - Territorio indígena

- ¿Cuáles son los distintos niveles de organización indígena?
- Según las ponencias, ¿cómo se toman decisiones entre las organizaciones indígenas?
- Nombre al menos cinco “pueblos” indígenas de la Amazonia.

## Convenio 169

- ¿Para proteger los derechos de quienes está hecho el Convenio 169 de la OIT?, ¿por qué?
- ¿Existe legislación nacional o una instancia nacional que vele por el contenido del Convenio 169?
- Según el Convenio 169, ¿cuáles son los requisitos para lograr una verdadera participación en los procesos de exploración o explotación petrolera?
- Defina lo siguiente:
  - Derecho individual
  - Derecho colectivo
  - Derecho fundamental
- ¿El Convenio 169 tiene rango de ley?, ¿por qué sí o por qué no?
- Según el Convenio 169, ¿cómo debe ser una “consulta”?
- ¿El Convenio 169 otorga el derecho de veto (derecho de decir ‘NO’) a la explotación de recursos naturales en un territorio indígena?
- ¿Por qué hay tanto énfasis en la participación y la consulta en el Convenio 169 de OIT?

**SECCIÓN III / Módulo 2**

# **Relaciones Constructivas**

## Relaciones constructivas



### Objetivo

*El Módulo 2 constituye la orientación y práctica sobre las habilidades y actitudes que permiten el establecimiento y manejo de relaciones entre sectores. Al final del módulo los participantes serán capaces de prepararse adecuadamente para participar en un diálogo o negociación y conocerán las técnicas mediante las cuales se facilitan estos procesos.*

### Método



### Trabajo grupal

Este es un taller teórico-práctico. Se dan contenidos teóricos que luego son reforzados mediante ejercicios de simulación ejecutados por los participantes.

Los ejercicios descritos están orientados especialmente, pero no exclusivamente, a relaciones y conflictos relativos al sector de hidrocarburos; sin embargo, debe entenderse que las técnicas de diálogo y manejo de conflictos son herramientas generales que luego ayudan a tratar un tema específico, por lo cual muchos contenidos de este módulo no están directamente vinculados a hidrocarburos, aunque los casos ficticios presentados sí contienen elementos reales.

 **Agenda**

<b>Día</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
1	1. Introducción al taller	40 minutos
	2. Trabajo en grupos: Ejercicio de competencia de mercado	150 minutos
	3. La colaboración en la negociación	30 minutos
	4. Los 15 elementos de la escucha activa	165 minutos
2	5. Las lecciones del "Dando y Dando"	60 minutos
	6. El conflicto y su manejo	70 minutos
	7. La Preparación para manejar el conflicto	240 minutos
	8. Ejercicio de los 9 puntos	15 minutos
3	9. Ejercicio de negociación "La Nueva Purificante"	240 minutos
4	10. Ejercicio de "Las Pulseadas"	15 minutos
	11. Ejercicio de diálogo "Buck Oil en Gran Colombia"	240 minutos
5	12. Plenaria final	120 minutos
	13. Examen y evaluación	130 minutos

 **Día 1** **Actividad 1: Introducción al taller**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Agenda Papelógrafo Marcadores	40 minutos

 **Objetivos**

- *Romper el hielo.*
- *Revisar de forma general el objetivo y contenidos del módulo.*
- *Establecer las reglas para el buen desarrollo de la capacitación.*



Para las actividades de la introducción, por favor revisar las orientaciones de la Sección II.



### Actividad 2

#### 2.1. Trabajo en grupos: Ejercicio de competencia de mercado

Encargado	Materiales	Tiempo
3 capacitadores (recomendado) 1 capacitador 1 ayudante (mínimo)	Instrucciones del ejercicio, separata # 5: "El precio del banano" Tarjetas de precios: Anexo Letreros de mesas: Anexo Tabla de precios y resultados: láminas # 19, 20, 21 Proyector de acetatos	150 minutos



### Objetivos

*El ejercicio "El precio del banano" sirve para explicar a los participantes tres aspectos importantes a la hora de negociar o dialogar:*

- a) Se debe tener la mejor información disponible.*
- b) La confianza es necesaria.*
- c) La colaboración siempre rinde los mejores frutos.*



### Descripción

- ⇒ Para este ejercicio es necesario que los participantes estén distribuidos en un número par de mesas, siguiendo el diagrama de ubicación de mesas adjunto (lámina #1).
- ⇒ Las mesas deben en lo posible tener el mismo número de participantes.

Un número adecuado de mesas es de 6 a 10. La mitad de las mesas representarán a un país vendedor y la otra mitad al otro (Salsa o Mango). Cada grupo de mesas que representan "país vendedor" está junto (pero no unido) y cada país ocupa una mitad de la sala.

- ⇒ Berry está representado por el capacitador.
- ⇒ Es conveniente “separar” las dos mitades de la sala con algún tipo de división física, de forma de evitar el contacto visual entre los representantes de diferentes “países”. Se puede usar un biombo, los pizarrones o papelógrafos, la pantalla de proyección o divisiones móviles, si el local dispone. Si esto no es posible, al menos aleje a las mesas de países diferentes lo más posible.
- ⇒ Es factible incluso realizar el ejercicio ubicando a cada mesa-país en cuartos o áreas diferentes (diferentes habitaciones, salas, etc.) y volverlos a reunir para la evaluación.
- ⇒ Una vez armada la sala, deberá colocar en cada mesa un letrero indicando la “letra” (A,B,C, D, etc.) que le corresponde a esa mesa y país. (Use los modelos de letreros adjuntos).
- ⇒ Recuerde que las mesas con “letras” de un mismo país van todas en el mismo lado de la sala.
- ⇒ Las mesas que tienen la misma “letra” pero son de un “país” diferente, deben estar lo más alejadas posible.
- ⇒ Luego entregue a cada mesa las 8 tarjetas para anotar el precio del banano cada mes. (Use los adjuntos).

**Paso 1****20'** 

- ⇒ El capacitador deberá leer el ejercicio de “El precio del banano” en voz alta.
- ⇒ Pregunte si existen dudas al respecto antes de continuar con las instrucciones.
- ⇒ Indique a los participantes que sigan la lectura en la copia que tienen en sus carpetas.
- ⇒ Aclare dudas respecto al texto del ejercicio solamente.





### Preguntas frecuentes

Es frecuente que surjan preguntas o discusiones respecto al tema de fondo del ejercicio, (sobre el comercio internacional, la balanza comercial de los países, la producción agropecuaria, los monopolios de mercado, los ciclos comerciales del banano, la situación latinoamericana, etc.). Si bien son temas interesantes, su discusión no es relevante para realizar el ejercicio, por lo que usted puede optar por abrir un espacio de un par de minutos al respecto y luego pedir que el grupo se concentre en hacer el ejercicio, o sugerir que estos temas de fondo se traten en algún momento al final del día para poder proseguir con el ejercicio.

Una pregunta muy común es la siguiente: *¿Cómo se calculó la tabla de relación precio-ganancia?* En realidad esa tabla no tiene una estricta lógica de mercado y está diseñada para poder usar cantidades fijas y simplificar el ejercicio y poder extraer conclusiones. Los participantes deben usar la tabla tal como está y no introducir modificaciones o el ejercicio no podrá evaluarse adecuadamente.

### Paso 2

10'

- ⇒ Indique la utilización de la **tabla de precios** del ejercicio (lámina # 19).
- ⇒ Exponga la tabla en el retroproyector.
- ⇒ Explique la tabla de la siguiente forma:  
*“En la tabla constan los precios que los países vendedores (Salsa y Mango) han fijado (\$ 10, \$ 20 o \$ 30) para su producto y la ganancia que obtendrán en la venta. La ganancia que se ha calculado depende del precio de venta que hayan fijado los*

*países vendedores. A mayor precio fijado por un país, menos cantidad de producto le compra Berry y, por lo tanto, menos ganancia obtiene.*

*Así, por ejemplo, veamos la casilla inferior izquierda de la tabla: Si Salsa vendió a \$ 10 y Mango vendió a \$ 30, entonces Berry le compró mucho más a Salsa que, por lo tanto, obtiene una ganancia de \$ 15 (S:\$15) y Mango ganó sólo \$ 2 (M:\$ 2) como puede verse dentro de la casilla.*

*Si ambos venden al mismo precio, a los dos les compran la misma cantidad y ganan lo mismo”.*

- ⇒ Explique que el ejercicio simulará que se fijan precios durante **8 meses, al cabo de los cuales se verá cuál país obtuvo mayores ganancias acumuladas.**
- ⇒ Explique que, cuando usted inicie el ejercicio, los miembros de la mesa deberán fijar el precio del banano solamente para el mes 1.
- ⇒ Indique que para fijar el precio, la mesa debe discutir antes su estrategia y analizar las razones por las cuales van a establecer un determinado precio.
- ⇒ Pídale que analicen con cuidado la tabla de precios y ganancias que tienen y que decidan en la mesa por consenso.

### Paso 3

10' 

- ⇒ Dé inicio al ejercicio y conceda a los participantes 5 minutos para que fijen el precio del primer mes.
- ⇒ Los capacitadores deben recorrer las mesas aclarando dudas sobre el ejercicio y asegurándose que todos entiendan la lógica de la fijación de precios.
- ⇒ Transcurridos los 5 minutos, anuncie en voz alta que pasará recogiendo las tarjetas con el precio del primer mes.
- ⇒ Recoja las tarjetas de cada mesa y anote los resultados en la tabla de resultados.
- ⇒ Luego de registrar los resultados en la tabla, entregue cada tarjeta a la mesa del país contrario de la misma letra. Por ejemplo, la tarjeta de **“Salsa C”** debe entregársela a la mesa **“Mango C”** y viceversa y así con todas las letras.
- ⇒ Pida a todas las mesas que registren sus resultados de ganancia en la **tabla de ganancias** que se les ha entregado (lámina # 20).



### Sugerencia

A excepción de las mesas que intercambian tarjetas, ¡NO enseñe los resultados a ningún participante durante el ejercicio!

### Paso 4

10' 

- ⇒ Vuelva a repetir el paso 3, pero pidiendo a los participantes que fijen el precio del banano para el segundo mes. Conceda nuevamente cinco minutos y recorra las mesas aclarando dudas. Vuelva a recoger las tarjetas y anote los valores en la tabla de resultados devolviendo luego las tarjetas a las mesas con la misma letra del país contrario.
- ⇒ Este paso se repetirá para los 8 meses del ejercicio.

### Paso 5

20' 

- ⇒ Para el mes 5 haga el siguiente anuncio: "Debido a las cambiantes condiciones del mercado del banano, Berry ha decidido que aquel país que ponga el precio más bajo al banano ganará el DOBLE de lo usual".
- ⇒ Al mismo tiempo se anuncia que en Tailandia se va a celebrar una "Feria Mundial de Maquinaria Agrícola". Aunque no es oficial, es muy probable que tanto Salsa como Mango envíen delegados a esta feria, lo cual representa una oportunidad adecuada para entablar una negociación informal. (Recuerde que oficialmente los dos países no pueden entablar conversaciones).
- ⇒ Pida a todas las mesas que decidan si es que van a enviar un representante a la Feria de Tailandia y que decidan en la mesa qué es lo que este representante podría negociar con su homólogo del país contrario, en caso de encontrarlo en la feria. Otorgue 5 minutos para esta actividad.
- ⇒ Transcurridos los 5 minutos, anuncie que "el avión para Tailandia está a punto de salir" y pida a las mesas que envíen a sus delegados con el letrero de su mesa en la mano, para poder identificarse mutuamente.
- ⇒ Deberá reservar un espacio fuera de la sala del taller (puede ser el pasillo, otra sala, el patio, etc.) para que se efectúen estas negociaciones. Coloque un letrero "A Tailandia" en la puerta o lugar por donde los delegados deben dirigirse al sitio de negociación.
- ⇒ Conceda a los "negociadores" 10 minutos para que negocien con sus homólogos.
- ⇒ Es posible que algunas mesas no envíen a ningún delegado. En ese caso habrá delegados que no tendrán con quién conversar. En lo posible ellos no deberían conversar ni participar en las negociaciones de otras mesas.
- ⇒ Transcurridos los 10 minutos, instruya a los delegados a regresar a la sala de reuniones y fijar el precio de banano para el mes 5, de acuerdo a lo que hayan podido negociar con sus homólogos.

**Paso 6**40' 

- ⇒ Recoja las tarjetas del mes 5 y anote los resultados.
- ⇒ Pida que se fije el precio del mes 6 y anote los resultados.
- ⇒ Para el mes 7 haga el siguiente anuncio: "Debido al Fenómeno de El Niño, las condiciones del mercado del banano se han vuelto a modificar y Berry anuncia que pagará el cuádruple de la ganancia usual al país que fije el menor precio durante los próximos dos meses (7 y 8)".
- ⇒ Al mismo tiempo anuncie que hay otra feria comercial en Tailandia y que nuevamente las mesas tienen la oportunidad de enviar delegados a negociar.
- ⇒ Conceda 5 minutos para que las mesas armen su estrategia de negociación al cabo de los cuales pida a los delegados que aborden el avión para Tailandia.
- ⇒ Conceda nuevamente 10 minutos para las negociaciones fuera del salón y pida a los delegados que regresen a sus mesas y ayuden a fijar el precio para el mes 7.
- ⇒ Recoja y anote los resultados y pida que fijen el precio para el mes 8.
- ⇒ Recoja las tarjetas del mes 8.
- ⇒ Haga el cómputo de las ganancias de los 8 meses en su tabla.

**Paso 7**10' 

- ⇒ Finalice el ejercicio y pida a los participantes que hagan sus cómputos de la ganancia acumulada en los 8 meses en sus propias tablas.
- ⇒ Compare rápidamente los valores de su tabla de capacitador con los de las tablas de algunas mesas para verificar que no se hayan cometido errores.
- ⇒ Haga una copia en la lámina transparente (fotocopia o a mano) de los valores de la tabla para proyectarlo a los participantes.
- ⇒ Quite las divisiones del medio de la sala para permitir que todas las mesas puedan verse entre sí.

- ⇒ Inicie una plenaria de comentarios preguntando a los participantes lo siguiente:  
**¿Cómo les fue? ¿Qué aprendieron?**
  - ⇒ Anime a los participantes para que hablen libremente sobre la base de estas dos preguntas.
  - ⇒ Muestre los resultados mes a mes en la **lámina de resultados** (lámina # 21), proyéctela y analice lo que ocurrió cuando no se podían comunicar y qué pasó luego de cada una de las “negociaciones” en Tailandia.
  - ⇒ Resuma y registre los comentarios de los participantes en el papelógrafo.
  - ⇒ Pida comentarios sobre las “enseñanzas” o “lecciones” que los participantes sintieron durante el ejercicio.
- ⇒ El capacitador debe procurar que las lecciones positivas sean entendidas por el grupo como la enseñanza que deja el ejercicio, entre otras:
    - a) Se debe tener la mejor información disponible para negociar.
    - b) La confianza es necesaria.
    - c) La colaboración siempre rinde los mejores frutos.
    - d) La comunicación es la primera víctima del conflicto.
    - e) ¿Se le ocurre como capacitador alguna otra?
  - ⇒ El grupo podrá sacar varias otras lecciones de su experiencia. Recójalas y discútalas todas.



#### Nota

Suele ocurrir que algunos participantes de países “contrarios” desarrollan sentimientos negativos muy fuertes durante el ejercicio, como sentirse “traicionados”, sentir que el contrario “actuó de mala fe” o que “incumplió sus acuerdos”. A quienes les va mejor, en cambio, expresan sentimientos de satisfacción, entendimiento y compañerismo. Es importante que el capacitador ponga énfasis en que se trata de un ejercicio, pero que los comportamientos del ejercicio podrían repetirse en la vida real.

 **Actividad 3: La colaboración en la negociación**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Tarjetas impresas de cartulina (lámina # 23) Papelógrafo Marcadores	30 minutos

 **Objetivo**

- *Comprender y practicar los principios de la negociación colaborativa.*

**3.1. Ejercicio de “Hormigas y osos hormigueros”**

 **Objetivo**

- *Entender la ganancia colaborativa.*

 **Descripción**

**30'** 

- ⇒ Se juega en parejas con tarjetas de cartulina (lámina # 23).
- ⇒ Se entregan dos tarjetas a cada participante. Una tiene un dibujo de una hormiga y la otra de un oso hormiguero.
- ⇒ Cuando el capacitador cuente “¡uno, dos, tres!” cada persona debe poner sobre la mesa solo una de las dos tarjetas según su elección (“hormiga” u “oso hormiguero”) y anotar los puntos “ganados” en cada jugada según la siguiente tabla:

Jugador 1	Jugador 2	Explicación	Puntos jugador 1	Puntos jugador 2
Oso	Oso	Los osos se ignoran el uno al otro.	1	1
Oso	Hormiga	El oso hormiguero se come a la hormiga.	3	0
Hormiga	Oso	El oso hormiguero se come a la hormiga.	0	3
Hormiga	Hormiga	Las hormigas se ayudan entre sí.	2	2

- ⇒ Indique lo siguiente: "El objetivo de cada jugador es hacer la mayor cantidad de puntos posible".
- ⇒ Señale que, durante las jugadas, "No se permitirá a los jugadores hablar ni escribir nada (que no sea su puntaje) ni hacer sonido alguno". Para hacer cumplir la regla el capacitador hará las veces de "Tigre" y si escucha a algún jugador hablando el Tigre lo descubrirá y se lo comerá con lo cual el jugador no podrá participar en esa ronda y perderá todos los puntos ganados.
- ⇒ Inicie el juego, haga cinco jugadas seguidas.
- ⇒ Al final de las cinco jugadas o una "ronda", sume los puntajes de cada jugada para obtener el total.
- ⇒ Es conveniente jugar unas tres "rondas" de cinco jugadas cada una.
- ⇒ Haga el análisis de los resultados.
- ⇒ Luego de las cinco jugadas, haga una plenaria para sacar las conclusiones.



Entre rondas es conveniente que el capacitador haga una breve reflexión con los participantes sobre qué está pasando en el juego. El objetivo es que en cada ronda los participantes descubran cuál es la mejor estrategia para que ambos obtengan el mejor puntaje.

Puede haber varias estrategias; dos obvias son que ambos saquen siempre "hormigas" o que se pongan de acuerdo para jugar dos veces.

** Actividad 4: Los 15 elementos de la escucha activa****4.1. Teoría sobre la escucha activa**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Lámina "La Escucha Activa" # 22 Separata # 6: "Herramientas de la escucha activa" Papelógrafo Marcadores	105 minutos

** Objetivo**

- *Entender los principios de la escucha activa.*

** Descripción****45'** 

El capacitador deberá explicar "Los 15 elementos de la escucha activa", utilizando la lámina # 22 y la separata # 6 "Herramientas de la escucha activa", para repasar cada uno de los elementos y haciendo una ejemplificación y representación de cada uno de ellos.



### La escucha activa: los 15 elementos

La escucha activa consiste en una serie de actitudes y técnicas que una persona utiliza para indagar información de otra, logrando establecer una relación de confianza y apertura (empatía) de parte de quien habla y al mismo tiempo obteniendo la mayor cantidad de información fiable y precisa de dicha persona.

Estas técnicas son útiles sobre todo para comprender adecuadamente el fondo de un conflicto o situación problemática por la que atraviesa una persona o un grupo y son parte del primer paso en el manejo de los conflictos: comprender el problema.

Para esta descripción asumiremos solamente una situación en la que una persona "entrevista" o sencillamente "escucha activamente" a otra. El "entrevistador" deberá entonces usar las técnicas que se encuentran en los anexos.



Es indispensable que el capacitador ponga ejemplos tanto correctos cuanto incorrectos de los elementos, a fin de demostrarlos vívidamente. Acompañe estos ejemplos con preguntas como las siguientes: *"¿Cómo se sentirían ustedes si alguien que los entrevista se coloca al otro lado del cuarto y le hace las preguntas?"* Al hablar sobre la actitud corporal o al ejemplificar el silencio, haga usted un silencio prolongado luego de una pregunta, a fin de motivar más reacciones de la audiencia.



Una pregunta frecuente es si el entrevistador debería tomar notas mientras escucha. Esto depende de la situación. Si se trata de entender una situación puntual o sencilla, las notas pueden sobrar. Si es una entrevista o se trata de una situación compleja las notas siempre ayudan a recordar mejor.



El capacitador debe tomar en cuenta que existen particularidades de algunas culturas y sociedades para las cuales algunos elementos pueden ser poco usuales en la relación interpersonal o incluso contradictorios con lo que aquí se ha dicho. En caso que los participantes manifiesten tales discrepancias, es conveniente realizar un pequeño foro de opiniones al respecto y buscar un consenso sobre el uso de estos elementos.

## 4.2. Trabajo práctico en grupos para la Escucha Activa

Encargado	Materiales	Tiempo
3 capacitadores (recomendado) 1 capacitador + 2 ayudantes (mínimo)	Lámina de la Escucha Activa # 22	60 minutos

### **Objetivo**

- **Practicar los elementos de la escucha activa.**

*Luego de explicar los 15 elementos, 3 capacitadores (o 1 capacitador y 2 ayudantes) deben hacer una demostración de la aplicación de los elementos para una escucha activa.*

### **Descripción**

10'



- ⇒ Para esta demostración, 2 personas (o el capacitador y un ayudante) se sentarán frente a frente y la tercera persona se colocará lateralmente.
- ⇒ La primera persona o capacitador actuará como quien tiene un problema.
- ⇒ La segunda persona será quien escuche.
- ⇒ La tercera tomará notas y verificará si el que escucha está utilizando los elementos aprendidos.
- ⇒ Se debe preparar con antelación un caso o conflicto que la primera persona expondrá al que escucha. Puede ser cualquier tipo de situación conflictiva o de inconformidad, por ejemplo, la persona viene a quejarse por un mal servicio prestado, un cobro excesivo, la rotura de un vidrio de su casa por el hijo del vecino, etc. Lo importante es que su discurso sea lo suficientemente argumentativo y diverso

para que dé oportunidad a que quien escucha pueda aplicar todos los elementos.

- ⇒ Luego de la demostración, la tercera persona que tenía el rol de anotador

deberá decir a la audiencia cuáles fueron los elementos que quien escuchaba sí usó, cuáles no, qué hizo bien, qué hizo mal, qué pudo haber mejorado, etc.



### Sugerencia

Es conveniente que, si se utilizan ayudantes en la demostración, sea el capacitador quien haga la escucha activa, a fin de demostrar de forma más eficaz el uso de los elementos.

### Ejercicio grupal



50'



- A continuación se hace un ejercicio grupal.
- Se divide a los participantes en tríos y se les pide que a turnos **uno explique un conflicto** cotidiano que tiene, **otro haga la escucha activa** y **el tercero observe** y señale las herramientas utilizadas y los problemas al utilizarlas.
- Luego de 5 minutos, se rotan los roles de manera que el que hablaba ahora deberá escuchar, el que escuchaba ahora deberá anotar y el que anotaba ahora deberá hablar.
- Se hacen tres rotaciones para que cada cual tenga oportunidad de realizar los tres roles.
- Se les asigna un tiempo de 10 minutos para cada rotación (5 para que se haga la escucha y 5 para que el anotador indique sus observaciones).
- Al final del ejercicio, se hace una plenaria de retroalimentación de la experiencia, dando oportunidad a que los participantes expresen cuáles son los elementos que se les hacen más difíciles, qué sugerirían cambiar para aclarar dudas al respecto.



Durante el ejercicio, el o los capacitadores deben acercarse a cada trío y observar el desarrollo de la actividad durante un par de minutos y, de ser necesario, detener al ejercicio en ese grupo para aclaraciones.

 **Día 2**

 **Actividad 5: El “Dando y dando” de la negociación**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	60 minutos

 **Objetivo**

- *Comprender algunos principios fundamentales de la negociación.*

**“Dando y dando”**

- ⇒ El capacitador deberá explicar la historia del “Tit for Tat” o “Dando y Dando” y las lecciones de la historia:

*“En Estados Unidos se organiza un concurso a nivel de las universidades. Se les plantea el desafío de crear una estrategia ganadora para un juego similar al de las Hormigas y Osos Hormigueros. Los grandes pensadores del tema crearon modelos matemáticos usando programas de computadora que compitieran entre sí. Se presentaron cerca de 300 concursantes con sus respectivos programas. El programa que ganó (en dos años seguidos por cierto) era muy simple.*

*Empezaba jugando la hormiga y luego jugaba lo mismo que la otra parte había jugado la vez anterior.*

*Esta estrategia ganadora popularmente conocida como el “Tit for Tat” ha sido traducida para este manual como el “Dando y dando”.*

De aquí se extrajeron cuatro consejos:

- **SER BUENO:** Empezar la negociación confiando y actuando de buena fe. No intentar “perjudicar” al otro. Jugar la opción más equitativa. Empezar siendo bueno, es decir, juegue a la hormiga al principio.

- **SER CLARO:** Demostrar claramente con nuestras acciones la intención que tenemos en la negociación. Si su actitud es transparente la gente se relaciona más fácil con usted. Las actitudes erráticas o caprichosas no hacen buenos socios.
  - **SER REACTIVO:** Reaccionar ante las circunstancias o las jugadas del otro. Corresponder a las jugadas del otro con nuestras propias movidas. Si lo atacan reaccione demostrando que no dejará un ataque impune. Es decir, no se deje abusar.
  - **SABER PERDONAR:** Sepa perdonar. No porque le hayan jugado con el oso hormiguero responda con lo mismo para siempre. Si le juegan a la hormiga, devuelva la hormiga. Si el oponente demuestra un cambio de actitud, haga lo mismo. No debe "cobrárselas" con el otro.
- ⇒ El capacitador debe hacer una plenaria (30 minutos) de discusión de estos principios, para aclarar dudas y pedir a los participantes que aporten ejemplos sobre las circunstancias en las que aplicarían los principios.

 **Actividad 6: El conflicto y su manejo**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores Cinta adhesiva (masking tape) Separata # 7	70 minutos

 **Objetivo**

- *Introducir a los participantes los conceptos sobre manejo de conflictos.*

**6.1. El conflicto y sus formas de manejo**

**Ejercicio grupal** 

10' 

- Se realiza un ejercicio de acercamiento mutuo.
- Se divide a los participantes en tres grupos y a cada grupo se le pide que se ubique dentro de una loseta o dibujo del parquet previamente marcado en el piso con cinta adhesiva (de unos 40 x 40 cm).
- Este "cuadrado" en el piso representa su única "balsa de salvación" posible para las personas del grupo.
- Se da la instrucción a los participantes que deben meterse todos con alguna parte de su cuerpo dentro del recuadro.
- Debido a que el espacio es muy reducido, los participantes se ven obligados a colaborar y ayudarse mutuamente para poder acomodarse dentro.
- El ejercicio ilustra la necesidad de la colaboración mutua a fin de poder afrontar y resolver problemas comunes como los conflictos socio ambientales.

### Ejercicio grupal



60'



- Se pide a los participantes que piensen en un conflicto social o cotidiano que cada persona conozca o esté enfrentando en ese momento (5 minutos).
- En cada mesa deberán exponer el conflicto a sus compañeros de mesa. Cada mesa deberá escoger el conflicto que le haya parecido más interesante (20 minutos).
- Sobre los conflictos escogidos en las mesas de trabajo se solicita a los participantes que los describan en 15 minutos:
  - ¿En qué consiste el conflicto?
  - ¿Cómo se manifiesta?
  - ¿Qué consecuencias tiene?
- El capacitador hará pasar ante la audiencia a representantes de dos o tres mesas (o de todas si lo considera conveniente) a que expongan las respuestas a las tres preguntas anteriores ante la audiencia.
- El capacitador puede hacer una plenaria de aclaración de algunos detalles sobre los conflictos expuestos.
- Luego de esta plenaria, se procede a dar la teoría sobre el manejo de conflictos. Se transcriben a continuación los contenidos principales que deberán ser presentados por el capacitador.
- Estos contenidos están resumidos en la separata # 7.
- Después de todo este bloque teórico, el capacitador deberá hacer una plenaria de retroalimentación (30 minutos) para la discusión de los conceptos.

 **Actividad 7: Preparación para el manejo de un conflicto**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores Separata # 8 Lámina #25	120 minutos

 **Objetivo**

- *Comprender las herramientas clave de preparación para una negociación o manejo de conflicto. Se dan las herramientas concretas para el análisis y la planificación.*

 **Descripción**

120' 

- ⇒ El capacitador deberá explicar el concepto y las herramientas que fundamentan la preparación para una negociación o proceso de manejo de conflictos.
- ⇒ Uno de los conceptos principales para el diálogo y para una exitosa negociación es la **necesidad de planificación**.
- ⇒ Las herramientas que se explican ayudan a prepararse adecuadamente.
- ⇒ Estas herramientas no se usan en secuencia sino que se aplican a todo lo largo de la negociación.
- ⇒ Los conceptos principales para estas explicaciones se resumen en los siguientes párrafos y en la separata # 8.





### Sugerencias

- El capacitador debe estudiar detenidamente la teoría de las herramientas para poder explicarla a los participantes y ayudarlos a resolver sus dudas.
- Para mayores referencias sobre estos elementos, remitirse a la bibliografía.
- Puede ser conveniente en este punto hacer un repaso de los elementos de la escucha activa y luego continuar con el tratamiento de los elementos de los acuerdos.

⇒ Se debe hacer un resumen de las herramientas buscando aclarar aquellos puntos que permanezcan oscuros.

⇒ Se explicará que la mejor forma de entender las herramientas es practicándolas, por lo cual se pasará a hacer un ejercicio grupal.

⇒ Se hace un ejercicio para practicar las herramientas aprendidas.

## 7.2. Práctica de las herramientas de manejo de conflictos y negociación



### Descripción

60'



⇒ Se pide a una mesa de trabajo que pase adelante y representen una discusión sobre un caso particular previamente identificado y traten de pasar **de las posiciones a los intereses** y pensar en opciones de solución. El resto de la sala escucha y aporta luego con una lluvia de ideas. Se deben crear soluciones mutuamente satisfactorias.

⇒ Otra forma de hacer el ejercicio es la siguiente: Los participantes eligen uno de los casos. Se forman dos grupos que representan a las dos partes del conflicto y, sobre la base del caso escogido, cada grupo va analizando las distintas herramientas. Posteriormente se hacen grupos de cuatro personas (dos representantes por cada parte) y empiezan la negociación empleando las herramientas.

- ⇒ Se discute en plenaria los resultados de los grupos y dos participantes cualquiera repiten el ejercicio frente a todos.
  - ⇒ Para realizar este ejercicio se usarán las plantillas de preparación para lograr acuerdos (lámina # 24a-b).
  - ⇒ El capacitador deberá explicar el uso de esta plantilla para ayudar a los participantes a utilizar cada una de las herramientas ordenadamente.
  - ⇒ Luego de realizado el ejercicio, el capacitador entregará a los participantes, copias de la lámina # 25 y les pedirá que llenen los casilleros en blanco con sus propias palabras. Luego repasará con ellos los contenidos escritos para aclarar dudas.
-


### Actividad 8: Ejercicio de los 9 puntos

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Lámina # 51 "9 puntos" Papelógrafo Marcadores	15 minutos

### Objetivo

- Evidenciar diferentes formas de buscar la solución a un problema.

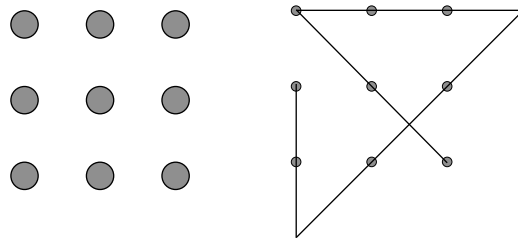
### Descripción

5' 

- ⇒ Se reparten copias a los participantes del ejercicio de unir los nueve puntos (lámina # 26).
- ⇒ La instrucción del ejercicio es "Unir los 9 puntos con solo 4 líneas rectas continuas y sin pasar dos veces por el mismo punto".
- ⇒ No dé más instrucciones al grupo y permita que durante 5 minutos los participantes traten de resolverlo.
- ⇒ Indique que si alguien conoce el ejercicio previamente, no divulgue la solución.
- ⇒ Haga pasar al pizarrón o papelógrafo a aquellos participantes que dicen haber hallado la solución. Si algunos lo han logrado, pídeles que expliquen cómo o por qué pensaron

en esa solución. Podría haber más de una solución válida al problema.

- ⇒ Una solución al ejercicio es la que se ilustra a continuación:



- ⇒ Concluya el ejercicio con un mensaje como: para solucionar un problema hay en ocasiones que usar la imaginación y "salirse" del marco conceptual preestablecido sin necesidad de romper las reglas.

 **Día 3** **Actividad 9: Ejercicio de negociación**

Encargado	Materiales	Tiempo
Óptimo: 3 capacitadores Mínimo: 1 capacitador	Separata # 9: "La Nueva Purificante" Papelógrafo Marcadores	4 horas


 **Objetivo**

- *Practicar las herramientas de negociación entre partes.*

 **Descripción****Paso 1. Explicación del caso y la metodología** \_\_\_\_\_ 30' 

- ⇒ El capacitador deberá entregar la separata # 9 del caso "La Nueva Purificante".
- ⇒ El ejercicio se realizará en forma de "teatro" en el cual habrá un proceso de preparación previo y posteriormente una "actuación" de la negociación.
- ⇒ Se deberá dar lectura en voz alta a los antecedentes del caso y a las instrucciones (Separata # 9).
- ⇒ Se deberá hacer una ronda de preguntas y aclaraciones para los participantes.

### Paso 2. Preparación para la negociación

210' 

- ⇒ Se puede dividir a los participantes en tres grupos.
- ⇒ Dentro de cada grupo se repartirán los roles del ejercicio (Ministerio del Ambiente, Comunidad, Empresa, etc.) a diferentes personas. Dos o más personas pueden tener la representación del mismo rol y así trabajar en "equipo".
- ⇒ Una vez que cada grupo ha asignado las personas a sus roles, el capacitador deberá repartir las "instrucciones confidenciales" (Separata #9) a quien corresponda en cada grupo.
- ⇒ Se deberá dar al grupo 60 minutos para que quienes tienen el mismo rol se dediquen a preparar su negociación sobre la base de las herramientas explicadas en la teoría del taller.
- ⇒ Durante esta parte, el capacitador deberá trabajar con los diferentes "roles", ayudando a que en la preparación para la negociación se utilicen todas las herramientas estudiadas.
- ⇒ Terminado el trabajo de análisis, el capacitador dará un receso y hará que se arme una mesa de diálogo con todos los actores de cada grupo presentes.
- ⇒ La mesa de negociación se instalará durante 30 minutos para que cada parte haga una exposición de sus posiciones y argumentos. El capacitador deberá moderar la mesa y conducir las conversaciones para llegar a un acuerdo.
- ⇒ En caso que a los 30 minutos no se llegue a un acuerdo, se concederá una extensión de tiempo para que las partes avancen en su negociación.
- ⇒ Terminado el período de negociaciones, se concederá un receso a los grupos y luego se convocará a una plenaria.
- ⇒ En la plenaria cada grupo expondrá cómo le fue en el ejercicio, las dificultades encontradas y los acuerdos a los que se llegaron.
- ⇒ El capacitador deberá identificar junto con los grupos aquellas herramientas que fueron más útiles y aquellas con las cuales hubo dificultad.
- ⇒ El capacitador deberá luego abrir una plenaria para repasar las herramientas que no están claras o para debatir particularidades de la negociación.

#### Sugerencia

##### TARDE LIBRE

Debido a la intensidad del taller, es conveniente dejar una tarde libre para actividades de recreación personales o grupales.

 **Día 4**

 **Actividad 10: Ejercicio de las "Pulseadas"**

Encargado	Materiales	Tiempo
1 Capacitador	Mesas	15 minutos

 **Objetivo**

- Destacar las ventajas de la colaboración en los acuerdos.

 **Descripción**

15' 

- ⇒ Se pide a los participantes organizarse en parejas y ponerse en posición de "pulseadas" (Dos personas tomadas de la mano sobre una mesa o superficie firme haciendo fuerza hacia lados opuestos).
- ⇒ No importa si las parejas son desiguales (hombre-mujer, gordo-flaco) para el ejercicio.
- ⇒ Se da a cada miembro de la pareja la siguiente instrucción: "hacer la mayor cantidad de pulseadas en el menor tiempo posible".
- ⇒ Se juega durante 30 segundos.
- ⇒ Concluidos los segundos, el capacitador hace la demostración con un asistente y explica la lección del caso: "si las dos partes se ponen de acuerdo, ambas ganan más".
- ⇒ Hay dos maneras para la técnica de "demostración":
  - a) El capacitador y su ayudante se ponen de acuerdo para hacer alternativamente una pulseada a la vez.
  - b) El capacitador y su ayudante se ponen de acuerdo para hacer 10 pulseadas cada uno del mismo lado y luego alternar con el contrario.
- ⇒ El capacitador explica que, a pesar que el día anterior se estudió extensamente el concepto de la colaboración mutua, esta lección se olvida fácilmente.

### Actividad 11: Ejercicio de diálogo. Caso: Buck Oil en Gran Colombia

Encargado	Materiales	Tiempo
Óptimo: 3 capacitadores Mínimo: 1 capacitador y 2 ayudantes.	Separata # 11 "Caso Buck Oil" Papelógrafo Marcadores	4 horas

### Objetivo

*Realizar una práctica de diálogo y manejo de conflictos sobre hidrocarburos sobre la base de un caso ficticio con elementos reales actuado por los participantes.*

### Descripción

30' 

#### Paso 1. Explicación del caso y la metodología

- ⇒ El capacitador deberá entregar la separata # 11 del caso "Buck Oil en Gran Colombia".
- ⇒ El capacitador explicará que este ejercicio se realizará en forma de "teatro" en el cual los participantes, divididos en grupos, representarán los distintos papeles, actuarán conforme a las enseñanzas del diálogo y la negociación y sobre la base de las premisas del conflicto descrito a continuación.
- ⇒ Se deberá dar lectura en voz alta a los antecedentes y del caso y hacer la explicación del croquis correspondiente (separata # 11).
- ⇒ Se deberá hacer una ronda de preguntas y aclaraciones para los participantes.
- ⇒ Si existen dudas que no se pueden aclarar con la información disponible,

es prerrogativa del capacitador idear las condiciones que solucionen la pregunta o dejar al libre albedrío de los participantes imaginar una respuesta.

⇒ Por ejemplo a la pregunta “¿son los Alfas y los Omegas amigos o enemigos?”, el capacitador puede proponer que esto se resuelva a voluntad de aquellos que actuarán en el papel de los indígenas.

## **Paso 2. Identificación del conflicto, sus actores y posiciones**

20'



- ⇒ En grupos los participantes deberán definir el conflicto, identificar todos los actores que se encuentran dentro de él y las posiciones que manifiesta cada uno.
- ⇒ Para hacer lo anterior, se deben contestar estas preguntas:
  - ¿Cómo se puede resumir este conflicto?
  - ¿Cuáles son las causas y consecuencias de este conflicto?
  - ¿Quiénes son actores en este conflicto?
  - ¿Qué posiciones tienen o podrían mostrar estos actores?
- ⇒ Los participantes también deberán suponer en algunos casos las posiciones posibles que estos actores han adoptado, aunque no se hayan dicho en la lectura del caso.
- ⇒ Para realizar el paso 1, los grupos pueden ser las mesas de trabajo de la plenaria (grupos de cinco o seis personas) o en dos grandes grupos con igual número de participantes en cada uno. (Esto queda a criterio del capacitador). Como los resultados suelen repetirse mucho, el trabajo en dos grupos suele ser más óptimo en tiempo, con la desventaja que a menudo algunas personas no participan activamente cuando están dentro de grupos grandes.
- ⇒ Explicar que estos grupos no son todavía aquellos que representan los roles en el conflicto.
- ⇒ Debe aclararse que en la identificación de actores no deben limitarse a aquellos que están nombrados en el caso, sino que se pueden imaginar otros más que sean pertinentes al conflicto.
- ⇒ Se deberá dar al grupo 30 minutos para hacer el análisis del conflicto y sus actores y posiciones.
- ⇒ Terminado el trabajo grupal, el capacitador hará una plenaria para escuchar las definiciones del conflicto, enlistar los actores identificados y sus posiciones.
- ⇒ Para la plenaria, el capacitador invitará a los miembros de varias mesas a exponer lo trabajado.
- ⇒ En el papelógrafo o pizarrón se irán anotando las definiciones sintetizadas del conflicto.
- ⇒ Igualmente se irán haciendo listados de los actores, procurando anotarlos agrupados en sectores (gobierno, empresas, comunidades, etc.).




- ⇒ La información de cada grupo se irá sumando a la de las anteriores a fin de complementar la información.
- ⇒ En la plenaria se establecen los roles identificados y se eliminan los actores innecesarios o no relevantes para el diálogo por no tener relación directa o interés legítimo en el caso.
- ⇒ Los productos de esta plenaria son tres: una frase-resumen del conflicto, un listado de actores y la expresión de las posiciones iniciales que se asume tiene cada actor.


### Paso 3: Pasar de posiciones a intereses y creación de opciones



- ⇒ Los participantes se dividen en dos grupos que trabajarán por separado.
- ⇒ El capacitador debe ayudar a que la división arroje dos grupos balanceados donde haya participantes de los (verdaderos) sectores. Por ejemplo, que haya indígenas o funcionarios de empresas equitativamente repartidos.
- ⇒ Cada grupo debe repartirse los actores que se hayan identificado. Cada grupo debe contener a la totalidad de actores identificados.
- ⇒ Cada grupo trabaja en un salón diferente y con un capacitador que lo acompañará en todo el ejercicio.
- ⇒ Una vez separados los grupos, en cada uno se hará lo siguiente:
  - Definir qué personas ejecutarán cada rol.
  - Escoger una o dos personas que harán de “facilitadores” de la reunión. Solo si NO hay insuficientes personas para los roles principales o si ninguna persona se siente capacitada para hacer el rol de “facilitador”, el capacitador (del equipo de capacitación) tomará ese papel.
- ⇒ Una vez que cada uno sabe a quién va a representar en la reunión, identificar los **intereses** que se encuentran detrás de las posiciones en cada grupo.
- ⇒ Se debe hacer esto mediante “entrevistas” por parejas, utilizando los elementos de la escucha activa mutua. Los representantes de un sector deberán entrevistar a los de un sector diferente para conocer sus intereses. Cada actor podrá hacer una o más entrevistas con los actores de los cuales le interese conocer o con quienes le interese compartir sus expectativas. Para esto se registrarán los datos en las plantillas de preparación para lograr acuerdos (lámina # 24).
- ⇒ Luego de identificar los intereses, cada actor por separado deberá buscar:
  - Su “Plan B” o alternativa a la negociación.
  - Las posibles opciones de un acuerdo que satisfaga los intereses mutuos.
- ⇒ Con estos elementos cada actor estará listo para “actuar” en su papel.

**Paso 4: Diálogo y elaboración de acuerdos**45' 

- ⇒ Cada capacitador (de cada grupo) organizará una reunión para dialogar y si es procedente negociar las actividades en el Bloque 99. En esta reunión participarán todos los actores involucrados.
  - ⇒ El objetivo de la reunión es dialogar y sobre la base de las resoluciones a las que se llegue elaborar un plan de acción para manejar el asunto del Bloque 99. El plan se presentará en una "conferencia de prensa" a los periodistas (la plenaria) posteriormente a la reunión.
- Existen al menos tres posibilidades de resultados en la reunión:
- Llegar a un acuerdo inmediato que será escrito y ratificado por las partes.
  - Establecer los términos para otra reunión, o proceso de diálogo.
  - No llegar a un acuerdo y exponer cuáles estrategias fuera de la mesa utilizará cada sector para conseguir sus objetivos.
- ⇒ El capacitador deberá estar presente durante todo el ejercicio y ayudar al grupo si es que la discusión se "traba en punto muerto". También el capacitador podrá hacer pausas en el ejercicio para ayudar a los participantes a utilizar mejor las herramientas aprendidas o para hacer notar puntos importantes en el diálogo, por ejemplo, cuando no se llega a un acuerdo y el facilitador puede ayudar a buscar una solución creativa.
  - ⇒ Los acuerdos deben en lo posible quedar por escrito y en papelógrafos a fin de presentarlos adecuadamente a la plenaria.

**Paso 5: Plenaria de retroalimentación**30 - 45' 

- ⇒ El capacitador convoca a una plenaria en la cual representantes de cada grupo pasarán a explicar cómo se realizó el diálogo y si es que llegaron a acuerdos.
- ⇒ Cada grupo escogerá a los representantes que harán de "relatores" de lo acontecido.
- ⇒ Es igualmente importante que describan cómo se realizó el diálogo tanto como sus resultados.
- ⇒ Es conveniente que se den las 2 presentaciones seguidas de unas breves preguntas de aclaración.
- ⇒ Luego de ambas exposiciones, deberá abrirse una plenaria con todos los participantes para opinar respecto a las situaciones que se vivieron durante el ejercicio.
- ⇒ Es importante que el capacitador recuerde que, aunque este ejercicio es ficticio, las situaciones de sus

participantes son muy similares en la realidad, por lo cual todas las opiniones representan vivencias que reflejan la vida cotidiana y los avances, así como los conflictos en el ejercicio pueden luego traducirse en situaciones reales entre los participantes.

- ⇒ En la plenaria también pedir a los participantes que expliquen si es que pudieron utilizar adecuadamente las herramientas de diálogo aprendidas en los días previos y cuáles de ellas resultaron más útiles.

### **Paso 6 (Opcional). Ejercicio en parejas del cambio de imagen y reconocimiento mutuo**

15' 

- ⇒ Se pide a los participantes juntarse en parejas y reconocerse visualmente. Luego, de espaldas, cada uno cambia varios aspectos de su apariencia personal.

De frente nuevamente, deben identificar los cambios producidos en la apariencia del otro.

Finalizado el ejercicio las personas empiezan a volver a acomodarse a

su apariencia anterior; se les pregunta por qué lo hacen.

- ⇒ El ejemplo ilustra que las personas, aunque pueden cambiar durante una capacitación, tienden a volver a sus hábitos en cuanto el ejercicio termina. Lo mismo ocurre con las herramientas aprendidas en la capacitación y este ejercicio. Esto es lo que hay que evitar.

 **Día 5**

 **Actividad 12: Plenaria final**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	60 - 120 minutos

 **Objetivo**

- *Aclarar dudas y hacer una evaluación participativa del taller.*

 **Descripción**

60 - 120'



- ⇒ El capacitador pedirá a los participantes sus criterios sobre los ejercicios y conocimientos adquiridos en los días previos, así como su sentimiento respecto a las prácticas de diálogo desarrolladas.
- ⇒ Dos aspectos importantes a evaluar conjuntamente con los participantes en la plenaria son los siguientes:
  - El cambio de actitud y percepciones que se haya producido entre los participantes.
  - El avance en el diálogo efectivo sobre algunos temas de la relación tripartita que se haya dado entre los participantes.

 **Sugerencia**

Si bien este módulo no pretende ser un espacio para la resolución de conflictos reales, será productivo que el capacitador analice con los participantes los avances que se dieron en la relación entre los sectores y entre las personas.

### Actividad 13: Exámenes y evaluación

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal o ayudantes.	Examen: Módulo 2 (Separata # 12) Formatos de evaluación (Separata # 17) Fotocopias para los participantes	130 minutos

### Objetivo

- *Evaluar el aprendizaje de los participantes y el grado de satisfacción de éstos con relación al taller.*

#### 13.1. Examen a los participantes

120'



### Descripción

- ⇒ El capacitador repartirá a los participantes fotocopias del examen cuyo formato modelo se adjunta (separata #12).
- ⇒ Se explicará a los participantes que para el examen pueden utilizar sus notas y apuntes del taller. Sin embargo, el examen debe ser individual.
- ⇒ Recalque que se escriba en el examen en términos cortos y concisos, en tanto sea posible. Nunca está por demás recordar a las personas hacer la mejor letra posible.
- ⇒ El tiempo máximo para terminar el examen deberá ser de 2 horas.

### 13.2. Evaluación del taller

10'



#### Descripción

- ⇒ Antes de terminar el examen, entregue a los participantes el formulario de evaluación cuyo modelo se adjunta (separata # 17).
- ⇒ La evaluación es anónima y no se califica.
- ⇒ El capacitador debe explicar a los participantes que la evaluación permite medir el grado de satisfacción de los participantes sobre el taller y que ayuda a planificar de mejor manera los futuros talleres.

### 13.3. Cierre del taller

#### Sugerencias

- Es conveniente cerrar el taller con una comida.
- Antes o después de los exámenes (según criterio del capacitador y disponibilidad de tiempo), es conveniente pedir que algunos participantes destacados tomen la palabra para dar sus impresiones finales sobre el taller y cerrar formalmente.

## Ejercicio de competencia por el mercado

# El precio del banano

### Antecedentes e instrucciones

Salsa y Mango son dos países pobres que producen bananos a menos de \$ 10 por caja. Berry es un país altamente desarrollado que consume grandes cantidades de banano, la totalidad del cual debe ser comprado a Salsa o Mango si no quiere pagar un significativo sobrepeso de transporte.

En este momento, Salsa y Mango venden banano a Berry a \$ 20 la caja. En tanto ambos vendan al mismo precio, cada país retendrá alrededor de la mitad del mercado de Berry. Si uno vende a un precio menor que el otro, expandirá su mercado y aumentará sus ganancias a costa del otro. Ninguno puede dejar al otro definitivamente fuera del negocio del banano, a través del recorte de precios de venta a Berry.

Usted es miembro de la Autoridad de Fijación de Precios de Salsa o Mango. Como los otros miembros de la autoridad, fue designado por el Ministro de Comercio y tiene ocho meses más en su puesto. Cada mes la autoridad deberá fijar el precio de ese mes para la venta de banano de su país a Berry. Esos ingresos son una parte importante de ingresos al presupuesto de su país. Las ganancias por venta de banano del otro país le son totalmente indiferentes.

Investigaciones de mercado han demostrado que la ganancia mensual para su

país por venta de banano a Berry depende del precio que fijen su país y el otro. La posibilidad de importar banano de otros países hace imposible vender a un precio de más de \$ 30 por caja.

En virtud de un acuerdo vigente desde hace años con Berry, el precio que cada país cobra debe ser \$ 10, \$ 20 o \$ 30. Históricamente, a pesar de algunas fluctuaciones ocasionales en la demanda, el mercado en Berry ha sido estable y la ganancia mensual normal que Salsa y Mango pueden esperar de sus ventas se indican en el siguiente cuadro. Las cifras dentro de cada celda representan la ganancia del mes. El número en la parte inferior izquierda corresponde a la ganancia de Salsa y la cifra en la parte superior derecha, las ganancias de Mango (ambos en millones de dólares).

Salsa y Mango tienen una historia de hostilidad y han roto relaciones diplomáticas recientemente, por lo que cada autoridad tendrá que fijar su precio para las ventas del próximo mes sin saber el precio que cobrará el otro país. La actual situación es sumamente volátil (las elecciones nacionales en ambos países están a pocos meses), por lo que cualquier intento que haga por dialogar con el otro país resultará en su expulsión de la autoridad y en un juicio por traición a la patria.

MANGO

<b>\$30</b>	<b>M: \$ 11</b>	<b>M: \$ 18</b>	<b>M: \$ 15</b>
<b>\$30</b>	<b>S: \$ 11</b>	<b>S: \$ 2</b>	<b>S: \$ 2</b>
<b>\$20</b>	<b>M: \$ 2</b>	<b>M: \$ 8</b>	<b>M: \$ 15</b>
<b>\$20</b>	<b>S: \$ 18</b>	<b>S: \$ 8</b>	<b>S: \$ 3</b>
<b>\$10</b>	<b>M: \$ 2</b>	<b>M: \$ 3</b>	<b>M: \$ 5</b>
<b>\$10</b>	<b>S: \$ 15</b>	<b>S: \$ 15</b>	<b>S: \$ 5</b>

S A L S A



## 2 Módulo

Mes	Precio		Ganacia		Ganacia Acumulada	
	Salsa	Mango	Salsa	Mango	Salsa	Mango
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
total						



Mes	Precio		Ganacia		Ganacia Acumulada	
	Salsa	Mango	Salsa	Mango	Salsa	Mango
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
total						

**Ejercicio precio del banano**  
**Tabla de resultados**

Grupo Mes	A		B		C		D	
	Salsa	Mango	Salsa	Mango	Salsa	Mango	Salsa	Mango
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
Total								

# Herramientas de la Escucha Activa

**Mirada:** Mantener contacto visual. Mirar directamente a los ojos, pero sin "examinar" a la otra persona. Se debe evitar "recorrer" con la mirada a quien se escucha. Si se están tomando notas, puede ser conveniente alternar la mirada entre la persona que escuchamos y las notas que tomamos. Evitar tener una mirada "distráida". Concentrar la atención en quien se escucha.

**Actitud corporal:** Demostrar atención a quien escuchamos manteniendo una posición frontal y atenta, aunque relajada. Brazos y piernas preferiblemente no cruzados. Estar a la misma altura y en posición similar de quien escuchamos, ambos parados, ambos sentados, ambos arrodillados, etc. Mantener una prudente distancia corporal con quien escuchamos. Una buena medida es un poquito más de la distancia de nuestro brazo extendido. Evitar la proximidad o lejanía excesivas.

**Cabecear (Asentir):** Mover la cabeza en sentido afirmativo para demostrar que entendemos lo que estamos escuchando. Si no estamos comprendiendo, no debemos hacer un movimiento de negación, sino más bien pedir aclaraciones verbalmente, ya que el movimiento

negativo puede interpretarse como desacuerdo con lo dicho por el "entrevistado".

**Sonidos guturales:** Son interjecciones cortas que ayudan a complementar los movimientos corporales o de cabeza. Por ejemplo: "ajá" "mmm" "mmju". Esto debe adaptarse al contexto cultural, ya que ciertas interjecciones tienen significados distintos en sociedades diferentes.

**Comprensión y empatía:** Son palabras y actitudes que hacen sentir al otro que se lo está escuchando y comprendiendo. Por ejemplo decir: "lo escucho", "veo que esto es un problema para usted", "entiendo lo que me dice", "¿quiere hablarme más de ello?". La empatía no significa que uno está de acuerdo con todo lo que el "entrevistado" está diciendo, significa que comprendemos y damos valor a lo que nos dice la otra persona.

**Preguntas amplias:** Son aquellas que inducen al "entrevistado" a contar las generalidades del problema o situación. Las básicas son del tipo qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué. Por ejemplo: "¿Puede decirme que pasó?" "¿Qué es lo que está ocurriendo?" "¿Cómo es la situación aquí?" "Hábleme de...".

**Preguntas específicas:** Son aquellas que permiten precisar las afirmaciones generales. Por ejemplo: "¿Cuántas personas están en esta situación?" "¿Cuáles (tierras, zonas, personas) han sido afectadas?" "¿Han servido las acciones que han tomado?"

Debe ponerse mucho cuidado en no inducir las respuestas. Por ejemplo: "¿Van a tomar acciones de protesta para ser escuchados?" en lugar de "¿Y qué acciones van a tomar?"

**Espejo:** Consiste en repetir lo que la persona acaba de decir para dejar en claro la afirmación. Permite al "entrevistado" escuchar de otra voz lo que acaba de decir para poder meditarlo mejor. Por ejemplo, si el entrevistado dice: "¡Es que si vuelven por aquí los vamos a matar!", el entrevistador podrá decir "Ajá, si ellos vuelven por aquí ustedes los van a matar!". Una afirmación tan fuerte al ser escuchada de labios del entrevistador puede hacer reflexionar al entrevistado, bien para meditar mejor u objetivizar lo dicho o para reafirmarse en ello.

**Repetir (Eco):** Muy similar al espejo. Consiste en repetir solamente la última parte de lo dicho por el

entrevistado, a menudo solo la última palabra. Usando el ejemplo anterior el entrevistador diría: "¡Los vamos a matar...!"

**Uso del silencio:** Luego de formular alguna pregunta o simplemente a medida que se escucha a una persona, algunas pausas de silencio del entrevistador pueden motivar a que el "entrevistado" continúe hablando, aclare por sí solo alguna idea o plantee algún tema que no había mencionado previamente.

**Refrasear:** Consiste en repetir la esencia de lo que el otro acaba de expresar pero en nuestras propias palabras. Escuchar lo que el otro acaba de decir le ayuda al "entrevistado" a separarse un poco del problema, a estar seguro que lo que dice está siendo entendido correctamente y a tener la sensación de estar siendo escuchado.

**Reenmarcar o reencuadrar:** Similar a refrasear, sin embargo, aquí el entrevistador tratará de concentrarse en algún detalle importante de lo dicho por el "entrevistado". Una analogía para explicar esta técnica es lo que hacen los fotógrafos cuando, de una imagen que contiene muchos elementos, sacan en un recuadro un detalle que es muy significativo o interesante en la composición.

Existen tres elementos que son ligeramente distintos de los anteriores y que ayudan no solo a escuchar sino a mejorar la comunicación y el diálogo.

**Uso del “y...” en lugar de “pero”:** Se trata de sustituir el “pero” tan usual para replicar inmediatamente una afirmación, por un “y...” que complementa la idea. Por ejemplo, miremos estas dos frases:

- Persona 1: “Nosotros luchamos por nuestros justos derechos colectivos”. La persona 2 responde: “**Pero** piensan también en su beneficio individual”.
- Persona 1: “Nosotros luchamos por nuestros justos derechos colectivos”. La persona 2 responde: “**Y** piensan también en su beneficio individual”.

Esta sutil diferencia puede marcar positivamente la forma en que la contestación de la persona 2 es comprendida por el resto.

**Uso de “es una posibilidad”:** Consiste en no negar de plano o automáticamente una afirmación del interlocutor, sino considerarla como “una posibilidad” a ser analizada, por muy radical que esta sea.

En ocasiones se puede complementar con la mención a otra posibilidad que el interlocutor no ha mencionado y que se vislumbra como factible.

Por ejemplo: Persona 1 dice: “Lo único que nos complacerá es que renuncie el presidente” y persona 2 responde: “Bueno, esa es una posibilidad... otra sería que cambie su política...”

**Uso del “yo” en vez de “tú”:** Consiste en ponerse en lugar del otro al usar el pronombre de primera persona. Por ejemplo, en lugar de decirle al interlocutor: “¿**Tú** (o usted) llegarías hasta las últimas consecuencias?” “Me pongo a pensar si **yo** llegaría hasta las últimas consecuencias...”

# La Escucha Activa

## Los 15 elementos

- Mirada
- Actitud corporal
- Asentir
- Sonidos guturales
- Comprensión y empatía
- Preguntas amplias
- Preguntas específicas
- Repetir (Eco)
- Espejo
- Refrasear
- Uso del silencio
- Reenmarcar o reencuadrar

Uso del "y..." en lugar de "pero".  
Uso de "es una posibilidad".  
Uso del "yo" en vez de "tú".

# La Teoría del Conflicto

**Conflicto:** Diferencias persistentes entre dos o más actores con escasa probabilidad de ser resueltas a corto plazo. Se define también como “toda situación donde hay un choque de intereses o ideas” (Connie Lewis).

**Disputa:** Episodio de enfrentamiento agudo que suele ocurrir durante conflictos.

### Premisas del conflicto

- Inherente a la sociedad.
- Constituye una posible fuente de cambio.
- Expresa relaciones entre dos o más partes.
- Implica un problema de poder.
- No implica ruptura de la interacción.
- Es observable empíricamente.
- Obedece a “causas múltiples”.
- Es un proceso altamente dinámico.

### Aspectos visibles de los conflictos

- Límites físicos.
- Símbolos.
- Grupos.
- Actividades.
- Posiciones.
- El problema ambiental precede al conflicto.

- Hay problemas no percibidos como generadores de conflictos (causas naturales, aceptación de pasivos ambientales, prácticas sociales).
- Puede haber daño sin conflicto.
- El conflicto requiere de un actor que asume el problema como controversial o como amenaza.
- Los intereses difusos (carácter jurídico).
- Multipolaridad.
- Más de un asunto presente.
- Actores: más que individuos, instituciones.
- Frecuente asimetría.
- Problemas complejos.
- Incertidumbre científica.
- Generadores.
- Reguladores.
- Afectados.
- Iniciadores.

### Nivel de conflictos

1. Dentro de las comunidades.
2. Comunidad - comunidad.
3. Comunidad - gobierno.
4. ONG - gobierno.
5. Empresario - comunidad.
6. Empresario - Municipio.
7. Municipio - gobierno... etc.

## Los métodos alternativos de resolución de conflictos

Todas las culturas han desarrollado sus propias formas de administrar y resolver conflictos.

Las sociedades tribales, las comunidades, las sociedades-estado, cada formación social establece mecanismos institucionales para dirimir disputas y resolver conflictos.

### Proceso judicial

- En función a la demanda.
- Se aplica la ley.
- Forma adversaria.
- Sobre asuntos consumados.

### Método alternativo

- En función a controversias.
- Criterios flexibles.
- Forma cooperativa.
- Soluciones a futuro.

## ¿Por qué métodos alternativos?

La globalización de la sociedad requiere de una mayor flexibilidad y eficacia en el manejo de conflictos.

En la actualidad prevalece la noción de "resolución alternativa de conflictos o disputas", entendida ésta como la negociación basada en principios o negociación orientada a la solución de problemas.

## ¿Por qué métodos alternativos?

**Premisa 1:** Los conflictos pueden ser redefinidos como problemas abordables y resueltos buscando la satisfacción máxima de los intereses y necesidades de las partes.

**Premisa 2:** El manejo alternativo de conflictos contribuye a la profundización de los valores y prácticas democráticas, así como mayor responsabilidad desplazada del Estado hacia la sociedad civil.

## Características de los métodos alternativos

- Buscan promover múltiples opciones de solución.
- Operan eficientemente en la medida que las partes optan de manera voluntaria.
- Son altamente flexibles y combinables de acuerdo al proceso o etapa en que se halla el conflicto.



### ¿Cuáles son los métodos alternativos?

**Negociación:** Forma resolutive de conflictos entre múltiples partes con el fin de llegar a un acuerdo satisfactorio o solución final sin la intervención de terceros.

**Mediación:** Procedimiento a través del cual las partes llegan a un acuerdo, con la ayuda de un tercero neutral que facilita el acercamiento entre ellas, sin proponer ni sugerir soluciones.

**Conciliación:** Procedimiento similar a la mediación, donde el tercero neutral (conciliador) tiene la potestad de sugerir soluciones, aunque éstas sean condicionales a la aceptación de las partes.

**Arbitraje:** Procedimiento en el que las partes acuerdan que un tercero neutral (árbitro) determine el sentido de la resolución en mérito de los argumentos de las partes.

**Diálogo facilitado:** Procedimiento que promueve el intercambio de información entre las partes, para buscar consenso en torno a puntos en común. Puede servir de proceso previo a cualquiera de los métodos alternativos arriba explicados.

### ¿Cómo y cuándo usar los métodos alternativos?

- El uso de los métodos alternativos es flexible.
- Puede adecuarse en cada tramo del proceso.
- Es posible iniciar con una acción conciliatoria y finalizar en una negociación frente a frente.
- Las opciones de combinación son múltiples.
- Responden a las necesidades del proceso y la disposición de las partes.

### El conciliador

- Una persona capacitada y acreditada para tal función.
- Es quien propicia el proceso de comunicación entre las partes y eventualmente sugiere fórmulas conciliatorias no obligatorias.
- Es quien conduce la audiencia de conciliación.
- Opera formalmente a través de un centro de conciliación.

<b>Métodos alternativos</b>	<b>Litigios</b>
Ganador-ganador	Ganador-perdedor
Colaborativa	Confrontacional
Rápida	Larga
Enfocada en intereses	Enfocada en posiciones
Control de las partes	Control del tercero (juez)
Voluntaria	Coactiva
Bajo costo	Alto costo
Empatía	Hostilidad
Soluciones creativas	Soluciones tradicionales

### **Ámbitos de aplicación de conciliación o arbitraje ambiental**

- Conflictos entre sectores.
- Determinación de montos indemnizables.
- Revisión de medidas de seguridad.
- Manejo y acceso a recursos naturales.
- Conflictos entre usuarios con derechos sobre espacios sujetos a ordenamiento ambiental.
- Conflictos derivados de ejecución de contratos por aprovechamiento de recursos naturales.
- Ámbito de gestión del Estado.
- Proceso de adecuación de la actividad productiva.
- Si hay un delito o daño ambiental, pueden negociarse las compensaciones; no el delito que es visto por los reguladores y la justicia.

# Diez herramientas de planificación para el manejo de conflictos: El proceso de una negociación

- I. **Posiciones:** Son las peticiones incompatibles o que no pueden satisfacerse al mismo tiempo. Usualmente es lo que las partes dicen que quieren. Es útil identificar primero las posiciones de todas las partes en conflicto, para luego poder entender los intereses.
  - II. **Argumentos:** Se deben escuchar para generar confianza. No siempre son las verdaderas razones, pero nos permiten entender los intereses. Se utilizan para mejorar la relación y conocer mejor los intereses de la otra parte. Los argumentos permiten profundizar en los detalles de los intereses.
  - III. **Intereses:** Averiguar *el porqué* de las posiciones. Se realiza usando esa misma pregunta: "¿por qué?". A través de la pregunta "por qué" se puede hablar de intereses legítimos y no contraponer las posiciones de los actores. Es el inicio para conversar del mismo lado de la mesa.
  - IV. **Opciones:** Son las ideas para satisfacer los intereses de ambas partes. Sirven para ampliar el "pastel" de soluciones posibles de acuerdo.
  - V. **Alternativas:** Es la mejor alternativa a un acuerdo. También llamado "Plan B", siendo "Plan A" el acuerdo que logremos negociar. Es nuestra alternativa fuera de la mesa de negociación, en caso de no concretar el acuerdo de forma satisfactoria. Son las posibilidades que existen, en caso de no llegar a un resultado en la negociación.
- Se deben explicar ampliamente cuáles son las formas de pensar en alternativas fuera de la mesa de negociación antes de ir a la negociación o diálogo mismo.

Se pueden aquí analizar algunos de los elementos presentes en los casos que fueron identificados en el ejercicio anterior y las alternativas de negociación que habría en cada caso.

**VI. Legitimidad:** Es la justicia o equidad del acuerdo, que respeta los valores, percibida por los actores.

**VII. Criterios objetivos:** Es establecer elementos de comparación que permitan valorar (en términos absolutos o relativos) lo que se está negociando. Sirven para lo siguiente:

- Incorporar sentido de equidad.
- Evaluar entre varias opciones.
- Evitar fricciones personales.
- Basarse en criterios no en tácticas.

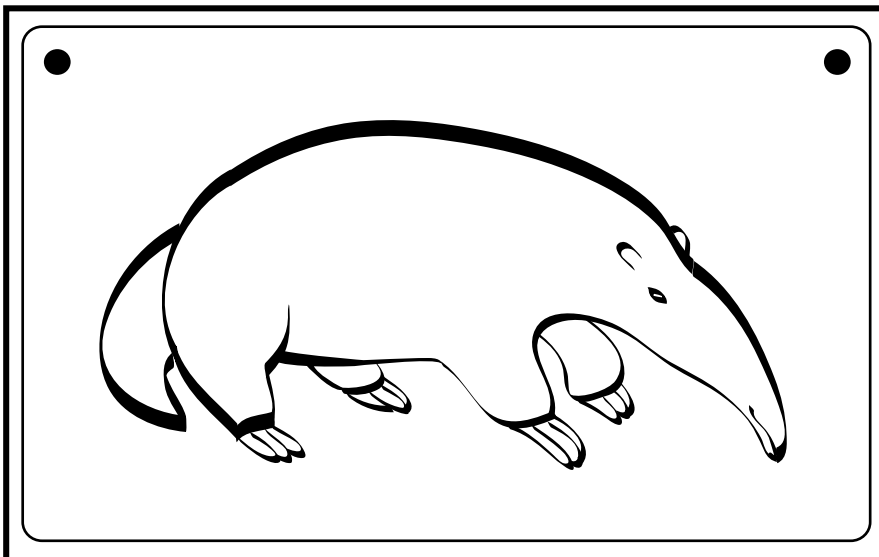
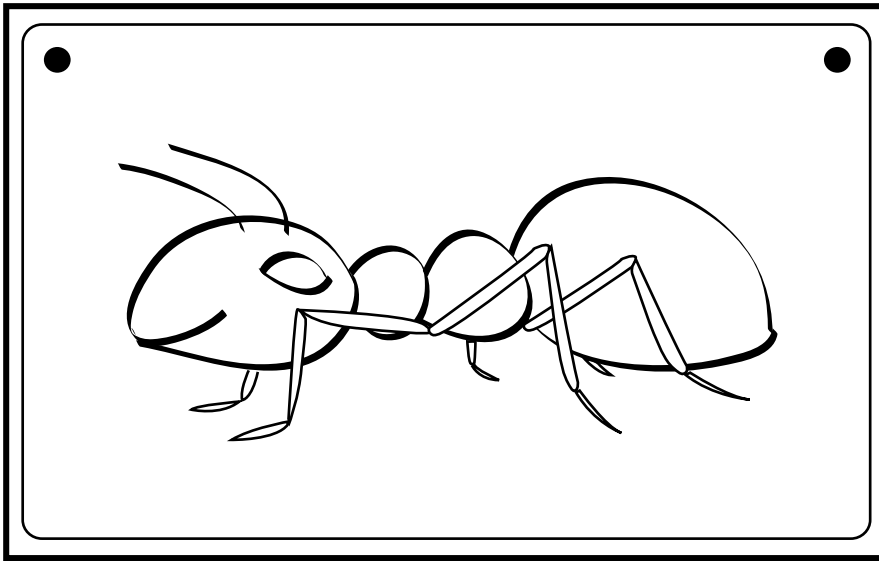
**VIII. Comunicación:** Es la necesidad de abrir los canales de comunicación para poder entender los mensajes que el otro está dando, y para pasar de posiciones a intereses y de intereses a opciones. Ser duros con el problema y suaves con las personas.

**IX. Relación:** Es la necesidad de relacionarnos y entender las razones del otro. Entender que la negociación también establece relaciones (buenas o malas) para el futuro. Permite ampliar el pastel, generar beneficios a largo plazo, incrementar el cumplimiento de los acuerdos.

**X. Acuerdo:** Un buen acuerdo consta al menos de los siguientes elementos:

- Es mejor que la alternativa (Plan B).
- Debe ser viable.
- Debe tener garantías.
- Refleja un consentimiento libre e informado.
- Satisface la mayor cantidad de intereses.
- Es claro.
- Al menos contiene acuerdos parciales (para garantizar el proceso).

# Hormigas y osos hormigueros



## **Caso de práctica de negociación: La Nueva Purificante**

### **Antecedentes**

Se ha descubierto un nuevo químico poco costoso llamado LimpiaH<sub>2</sub>O que sirve para purificar el agua de formación, que se encuentra asociada en la mayoría de pozos de petróleo. Si es que esta agua puede purificarse, entonces no tiene que ser reinyectada al pozo, lo cual ahorra mucho dinero para la compañía. Además, los científicos han encontrado que LimpiaH<sub>2</sub>O no solo desintoxica el agua, sino que la convierte en agua totalmente potable, la cual puede ser usada por los trabajadores en el campamento, y, en algunas áreas, se la suministra a la comunidad cercana cuando hay escasez de agua para beber y cocinar.

LimpiaH<sub>2</sub>O ha sido usada con éxito por alrededor de 5 años en Noruega y Canadá. El proceso es simple. Solamente requiere 2 litros de LimpiaH<sub>2</sub>O por cada mil litros de agua. El agua del pozo primero se bombea en un gran tanque de 50 000 litros. Cada día, se pasa una parte a un tanque más pequeño de 10 000 litros, en el que se mezcla con LimpiaH<sub>2</sub>O y se deja por 24 horas. Luego esta agua puede ser liberada en cualquier río o conducida por tubería para dotar de agua

potable a un poblado local o campamento. La compañía petrolera TanPetro está muy orgullosa de la inocuidad ambiental de este sistema de purificación, tanto por su impacto nulo al medio ambiente como por su utilidad social (provee agua para la gente), así como por su eficiencia económica.

Sin embargo, cuando se empleó por primera vez LimpiaH<sub>2</sub>O en las nuevas operaciones tropicales de TanPetro en Gran Bolívar, el agua tratada con LimpiaH<sub>2</sub>O tenía un olor extraño y desagradable. Luego parecía provocar alergia y náuseas a algunos de los trabajadores del campamento, muchos de los cuales eran jornaleros de la comunidad de Río Suave.

En cambio no hubo ningún efecto notable cuando el agua tratada fue canalizada al río Suave. A pesar de ello, la gente de la comunidad de Río Suave NO se siente contenta con la situación. Quiere estar segura de que no hay peligro.

El Ministerio del Ambiente, cuando supo del problema, contrató a un experimentado investigador químico independiente. Él encontró que la mezcla en los tanques era ciertamente tóxica. Sin embargo,

basado en sus observaciones del río y en algunas pruebas químicas adicionales, llegó a la conclusión que el problema había sido la **cantidad** de Limpia-H<sub>2</sub>O que se había echado al agua a alta temperatura y expuesta a la luz solar en zonas tropicales.

Si se reducía la cantidad de Limpia-H<sub>2</sub>O a un litro por cada 1 000 litros de agua, no había ningún problema de toxicidad. Aun más, si se disminuía la cantidad de LimpiaH<sub>2</sub>O a solo **medio** litro por cada mil litros, entonces purificaba el agua, pero no lo suficiente para ser apta al consumo humano.

Dos grupos (industriales y organizaciones comunitarias) han presentado sus preocupaciones al Ministerio del Ambiente. Las reacciones iniciales son las siguientes:

- Industria: A pesar de que los estudios han sido satisfactorios, han acordado que se necesita una evaluación adicional.
- La organización comunitaria (OPOCRIS) ha dicho que o bien se reduzca el uso del químico LimpiaH<sub>2</sub>O a un nivel "claramente seguro" o bien se reinyecte al agua.

El Ministerio ha contratado entonces a un **facilitador** neutral para trabajar con cada uno de los grupos y buscar una solución. Este consultor escribió su primer borrador de algunas "reglas propuestas" y lo entregó al Ministerio. El Ministerio ha decidido no opinar y ha delegado al consultor (facilitador) la conducción de la reunión conjunta para llegar a un acuerdo. El Ministerio quiere especialmente asegurarse de que las opiniones y los puntos de vista de las comunidades locales sean incorporados en el acuerdo.

### Instrucciones

*Cada sector tiene DOS HORAS para revisar las recomendaciones ("reglas propuestas") y prepararse para la reunión de acuerdos.*

*Luego de prepararse habrá una reunión conjunta para llegar a una decisión aceptable y razonable sobre lo que se debe hacer, con la presencia y ayuda del facilitador.*

## **Borrador de reglas sobre el uso de LimpiaH<sub>2</sub>O, preparado por el consultor**

### **Recomendaciones**

1. No se debe mezclar más de un litro de LimpiaH<sub>2</sub>O por cada 1 000 litros de agua en el tanque.
2. Después de cada jornada (24 horas), se realizará un breve estudio químico del tanque para asegurar que no sobrepasa el límite de 1 litro. Habrá dos jornaleros presentes y uno de ellos tiene que ser miembro de la comunidad de Río Suave.
3. Cada día, antes de empezar una nueva jornada, todos los empleados serán notificados de que el agua del tanque no sobrepasa el estándar de 1 litro.
4. Si un jornalero u obrero tiene una razón legítima para creer que el agua del tanque ha sobrepasado el límite establecido, tiene el derecho de no trabajar (sin multa pero sin pago) hasta que el estándar esté establecido.
5. Cada mes se realizará un estudio químico del río Suave para asegurar que no haya contaminación.
6. Si un miembro de la comunidad tiene una razón legítima para creer que el agua del río ha sobrepasado el límite establecido, la gente de la comunidad de Río Suave tiene el derecho de prohibir mayor ingreso de agua del tanque al río hasta que el estándar esté establecido, aún si hay que paralizar el trabajo petrolero para hacerlo.
7. La empresa tiene que contratar, dos veces por año, un equipo independiente para monitorear y evaluar el trabajo. Los resultados de la evaluación independiente tienen que ser entregados al Ministerio del Ambiente máximo 15 días después de terminar la evaluación.
8. Si otras investigaciones indican que el estándar es demasiado bajo, alto, o de otra manera no aceptable, el Ministerio puede dar otras reglas lo más pronto posible.



# Instrucciones confidenciales

## Negociador del Ministerio del Ambiente

1. Usted no tiene mucha confianza en la capacidad de algunos de los que están sentados en la mesa para tratar los complicados asuntos científicos y técnicos que están involucrados en esta decisión. El Ministerio ha encargado numerosos estudios que le llevan a creer que usar un litro es el estándar más adecuado y eficiente en términos de costo.
2. El Ministerio del Ambiente apoya al Ministerio de Energía y no siente que es necesario realizar la costosa reinyección de agua si es que el agua puede ser purificada.
3. La agencia considera que LimpiaH<sub>2</sub>O es totalmente aceptable, siempre y cuando se hagan pruebas permanentes en los tanques y en el agua del río.
4. El Ministerio está preocupado por la reacción de todas las compañías petroleras con respecto a las recomendaciones # 3 y # 4 del borrador del consultor. Los del Ministerio temen que las compañías podrían no querer seguir estas reglas costosas y que toman tanto tiempo. Sin embargo, ellos sienten que si los representantes de la coalición pueden llegar a un acuerdo sobre esto, entonces todo estará bien.
5. La regla # 7 es muy importante. El Ministerio quiere involucrarse más cercanamente en la selección de los contratistas y en el diseño del sistema de monitoreo. Ellos no creen que esto tiene que ser entregado tan rápido (o sea, en 15 días), pero quieren estar seguros de que no existe posibilidad de solicitar un segundo estudio. Esto puede proveer a la compañía la oportunidad de simplemente alterar sus prácticas por un tiempo.
6. El Ministerio quiere la opción de cerrar la operación si es que la compañía no cumple con los estándares. Usted quiere encontrar la manera de llevar a la industria a aceptar esta regla voluntariamente, sin acudir a los cortes legales.
7. El Ministerio está de acuerdo que se necesita una investigación adicional. Sin embargo, no hay dinero en el presupuesto del Ministerio para ninguna investigación adicional en este momento.

## Instrucciones confidenciales

# Negociador de la compañía

Usted puede aceptar el estándar de un litro pero NO aceptará el estándar de medio litro y ciertamente no aceptará la reinyección. La reinyección es demasiado cara e innecesaria.

Además, su compañía ha comenzado una gran campaña publicitaria sobre el ambiente y los beneficios comunitarios del agua purificada con LimpiaH<sub>2</sub>O, la cual debe tener al menos medio litro a fin de hacer el agua potable. El lema de la campaña publicitaria ha sido: ***“Tan-Petro: no solamente impulsamos su automóvil, sino que proveemos a los pobres con agua limpia y sabrosa para beber”***. La casa matriz internacional de la compañía ha hecho LimpiaH<sub>2</sub>O el punto central de la campaña de este año.

Usted quiere conseguir algunas de las concesiones de la lista siguiente:

1. A usted le gustaría que las reglas dijeran que no hace falta ningún anuncio público, a menos que se haya excedido el estándar o si es que ha habido algún problema con el proceso de pruebas. Es decir, un aviso “positivo” (que no hay contaminación) no es necesario. Quita mucho tiempo laboral.
2. Usted se opone a la regla # 4 en la forma que está escrita ahora. Usted debe retener la capacidad de despedir a un empleado que no trabaja. Si un miembro de la comunidad tiene una queja, él debería utilizar los procedimientos ya establecidos de resolución.
3. De la misma manera, usted no puede aceptar la regla # 6. Existen procedimientos establecidos que deben ser obedecidos. De otra forma, cualquiera puede simplemente detener la producción “por capricho”.
4. Usted quiere un período de tiempo de un mes para enviar los resultados de los estudios de monitoreo del río. A usted también le gustaría una oportunidad de repetir las pruebas de monitoreo y la evaluación si es que se presenta algún problema. Después de todo, el contratista podría cometer algún error o usted podría no estar de acuerdo con los métodos del contratista.

### **Instrucciones confidenciales**

# **Negociador de la comunidad**

Usted preferiría el estándar de medio litro o inclusive la reinyección, pero aceptaría un litro si es que se puede garantizar que se logren algunas de las concesiones siguientes:

1. Usted quiere estar seguro de que el trabajo y la publicación de los resultados del monitoreo diario de los tanques y del monitoreo mensual del río sean realizados cuidadosamente. Usted siente que es demasiado simple cambiar esto a un asunto que no se haga seria y regularmente.
2. La comunidad quiere que se pague a los trabajadores de la comunidad por los días que pierden cuando se detiene la operación, debido a una falta en el cumplimiento de las reglas. Esto no es un problema de los

trabajadores. Ellos no deberían pasar por un proceso largo de reclamos formales cuando exista una situación físicamente peligrosa.

3. La comunidad está muy preocupada respecto a que el monitoreo y la evaluación sean efectuadas adecuadamente. Usted quiere una voz en la selección del contratista que hará el monitoreo y evaluación en cada sitio (en el pozo y en el río) y en el diseño de la evaluación de la metodología.
4. La comunidad quiere que la compañía les dé financiamiento sustancial (si es que el Ministerio no lo hiciera) para llevar a cabo un estudio rápido y completo de los potenciales efectos del LimpiaH<sub>2</sub>O sobre la salud.

## **Instrucciones confidenciales**

# **Facilitador independiente**

1. Usted no tiene ningún sentimiento fuerte sobre este proyecto ni sobre las reglas del consultor. Su trabajo es ayudar a cada parte a alcanzar un acuerdo lo más rápidamente posible. (Recuerde que su salario es pagado por una organización externa y no está en absoluto influido por el resultado de la negociación).
2. Empiece por establecer su papel. Deje saber a todos quién es usted y para qué está aquí. Quizá discuta las reglas básicas.
3. Pida a las partes que expliquen sus preocupaciones. Podría ser útil si usted consigue que se expongan todos los grandes problemas sobre la mesa desde el inicio.
4. Trate de resumir los temas clave tratados. Asegúrese de que todos están de acuerdo con su recapitulación.
5. Sugiera un receso o una conversación privada, si es que siente que esto puede ayudar. Puede decir a la gente que, si se quiere, usted mantendrá lo que se diga en forma confidencial.
6. No se preocupe de hacer sugerencias o recomendar paquetes que mejoren los intereses. Sin embargo, no pelee o defienda sus ideas. Alguien podría pensar que usted está a favor de alguna de las partes.
7. Asegúrese de ayudar a todas las partes a escuchar las preocupaciones de los otros. Trate de hacer que ellos escuchen cuidadosamente a los otros.

## Ejercicio de diálogo

# Buck Oil en Gran Colombia

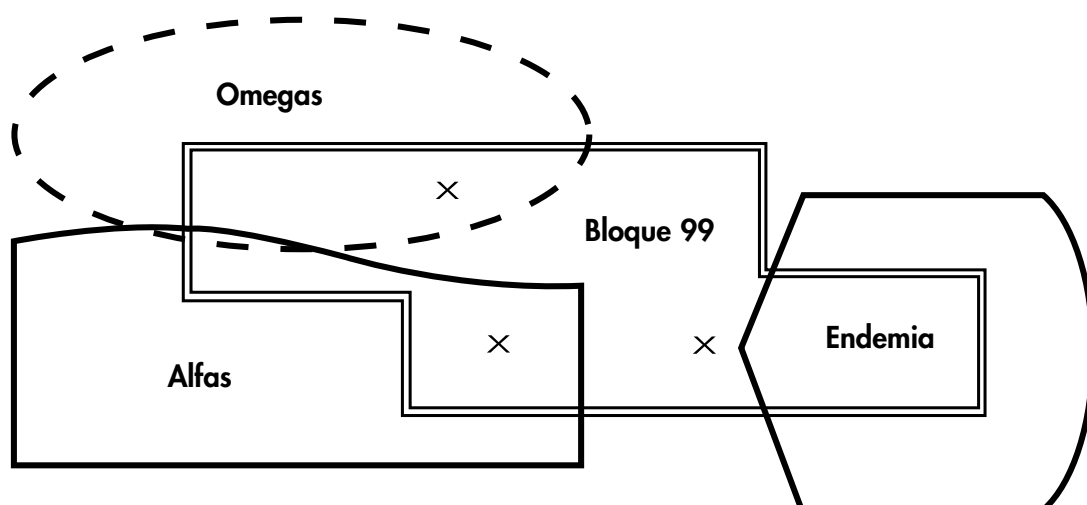
### Antecedentes

*Buck Oil* es una compañía petrolera multinacional con sede en Estados Unidos y varias filiales en América Latina. Recientemente decidió concentrar sus actividades en *Gran Colombia*, un país amazónico que parece tener significativas reservas de petróleo en el suroriente del país, una zona habitada por varias comunidades indígenas y reconocida como un lugar de gran diversidad biológica.

En esta región del país, *Buck Oil* ha obtenido derechos de exploración y explotación en el *Bloque 99*. Las condiciones

de la concesión estipulan que todas las actividades se deben realizar en régimen de empresa conjunta con *PetroNacional*, la compañía petrolera del Estado. Para la perforación exploratoria han contratado a la empresa norteamericana *Tirotex*.

El Bloque 99 se superpone en parte con la Reserva de Fauna *Endemia* y con los territorios de dos pueblos indígenas, los *alfa* y los *omega* agrupados en la CRI-NAO (Coordinadora Regional de Indígenas Alfa y Omega).



El año pasado el gobierno de Gran Colombia obtuvo fondos ("donaciones") del Banco Mundial y del BID para que elaborara y pusiera en práctica una serie de normas para la explotación petrolera y minera respetuosa del medio ambiente y de las comunidades locales. Estas normas han sido promulgadas oficialmente como el Reglamento sobre el Medio

Ambiente y el Impacto Social en la Ley del Medio Ambiente de Gran Colombia.

El *Ministerio del Medio Ambiente* es el organismo principal en la aplicación de estas normas, en conjunto con la *Dirección General de Asuntos Indígenas* (una división del Ministerio del Interior) y el *Ministerio de Energía y Minería*.

---

### **El caso**

Después de que el Ministerio del Medio Ambiente aprobó el estudio de impacto ambiental, Buck Oil comenzó a realizar su primera perforación de exploración en uno de los tres lugares seleccionados del Bloque 99 (x). Las actividades se realizaron sin problemas durante las primeras dos semanas. Pero en la tercera semana un grupo de 40 omegas bloquearon el acceso a una de las perforaciones.

El representante del grupo dijo que la zona era parte de un bosque sagrado que el pueblo omega había estado empleando desde tiempo inmemorial para rendir tributo a los espíritus de sus antepasados.

También el bosque es parte de un "reclamo territorial" de los omegas que en la actualidad está pendiente ante el *Instituto de*

*Reforma Agraria*. El Instituto acaba de resolver un reclamo similar del pueblo alfa, y recibió un título pleno de una región de 50 000 hectáreas. Una parte de este territorio de los alfas también se halla en el Bloque 99.

Por su parte Buck Oil y Tirotext aseguran haber mantenido varias reuniones con dirigentes de las comunidades omega y haber obtenido su autorización para iniciar los trabajos de perforación exploratoria.

Últimamente una campaña realizada a través de Internet por varias organizaciones ecologistas de Estados Unidos y de Europa en contra de Buck Oil, por la situación del Bloque 99, ha generado gran interés del público en este tema.



### ACTIVIDAD 1

#### Identificación del conflicto, sus actores y posiciones

- ⇒ En grupos deberán definir el conflicto, identificar todos los actores que se encuentran en este conflicto y las posiciones que ha manifestado cada uno.
- ⇒ Para realizar lo anterior, se deben contestar estas preguntas:
  - ¿Cómo se puede resumir este conflicto?
  - ¿Cuáles son las causas-consecuencias de este conflicto?
- ¿Quiénes son los actores en este conflicto?
- ¿Qué posiciones tienen o podrían mostrar estos actores?
- ⇒ Los participantes también deberán suponer en algunos casos las posiciones posibles que estos actores han adoptado, aunque no se hayan dicho.



### ACTIVIDAD 2

#### Pasar de posiciones a intereses y creación de opciones

- ⇒ Los participantes se dividirán en grupos. Cada grupo deberá repartirse los actores que se hayan identificado. Cada grupo deberá contener a la totalidad de actores.
- ⇒ Una vez que cada uno sabe a quién va a representar en la reunión, se deberán identificar los **intereses** que se encuentran detrás de las posiciones en cada grupo. Esto se hará mediante escucha activa mutua.
- Emplearán las herramientas de la escucha activa para esto y registrarán los datos en las plantillas de preparación para lograr acuerdos.
- ⇒ Luego de identificar los intereses, cada actor por separado deberá buscar lo siguiente:
  - Su "Plan B" o alternativa a la negociación.
  - Las posibles opciones de un acuerdo que satisfaga los intereses mutuos.

**ACTIVIDAD 3****Diálogo y elaboración de acuerdos**

- ⇒ Se llevará a cabo una reunión para negociar las actividades en el Bloque 99. En esta reunión participarán todos los actores involucrados.
- ⇒ El objetivo de la reunión es dialogar y, sobre la base de las resoluciones a las que se lleguen, elaborar un plan de acción para manejar el asunto del Bloque 99. El plan se presentará en una conferencia de prensa a los periodistas, posteriormente a la reunión.

Existen al menos tres posibilidades de resultados en la reunión:

1. Llegar a un acuerdo inmediato que será escrito y ratificado por las partes.
2. Establecer los términos para otra reunión o proceso de diálogo.
3. No llegar a un acuerdo y exponer las estrategias fuera de la mesa utilizará cada sector para conseguir sus objetivos.

**Apéndice**

*Extractos del Reglamento sobre el Ambiente Natural y Social en Proyectos de Desarrollo (parte de la Ley de Medio Ambiente vigente en Gran Colombia).*

**Artículo 3**

Todas las actividades definidas en el Artículo 1 (incluye las perforaciones de exploración) están sujetas a un proceso de evaluación ambiental.

Este proceso está basado en el principio de la consulta pública con todos los interesados. El Ministerio del Medio Ambiente define el alcance y el período de tiempo según el caso específico.

**Artículo 10**

La Evaluación Ambiental y Social se debe realizar con especial consideración de los derechos de los pueblos indígenas de Gran Colombia, como lo señala la Constitución.

Se debe facilitar la representación de los pueblos indígenas en el proceso mediante organizaciones nacionales y regionales.

**Artículo 17**

En los casos en que las actividades definidas en el Artículo 1 ocurran en zonas protegidas, la evaluación del impacto deberá estar acompañada por una evaluación especial de la biodiversidad.



## Plantillas de preparación para lograr acuerdos

Partes	Alternativas	Intereses	Opciones tema problema
Haga una lista de todas las partes.	¿Cuáles son las alternativas?	¿Cómo puede mejorar su propio Plan "B"? *	¿Cuáles son los intereses de la otra parte? *
¿Cuáles son los temas problema?	¿Cuál es su Plan "B"?	¿Cuáles son sus intereses? *	Opción 1:  Opción 2:  Opción 3:
1.  2.  3.	¿Cuáles son las alternativas de la otra parte?  ¿Cuál es el Plan "B" de la otra parte?	* Priorice intereses y subraye intereses compartidos. Para cada problemática, sugiera posibles soluciones.	* Recuerde: No evalúe las opciones, mientras las sugiere. Solo después de completar el ejercicio rechace algunas.

<b>Legitimidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Relación</b>	<b>Acuerdo</b>
<p>¿Qué criterio objetivo nos puede ayudar a evaluar estas opciones?*</p>	<p>¿Qué mensaje queremos enviar?*</p>	<p>¿Cómo le gustaría que fuera?*</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio - compensación</li> <li>• Términos</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>
<p>¿Cómo puede crear criterios objetivos si ninguno existe?</p>		<p>¿Qué podemos hacer en este encuentro para movernos de A a B?</p>	<p>¿Qué nivel de compromiso está usted preparado a llevar a este encuentro?*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso definitivo.</li> <li>• Recomendar un acuerdo a otros.</li> <li>• Proponer otra reunión.</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>
<p>*¿Qué puede traer un sentido de equidad al proceso o al resultado? ¿Qué queremos preguntar?</p>	<p>* Piense en <b>cómo</b> se va a comunicar, no solo qué va a comunicar. ¿Cómo se encuentra la relación actualmente?</p>	<p>* Recuerde separar las personas del problema. ¿Qué temas necesitan ser discutidos antes de que usted se comprometa?</p>	<p>* Un compromiso durante el proceso resulta interesante. Por ej. "Acordemos volver a reunirnos la semana que viene".</p>

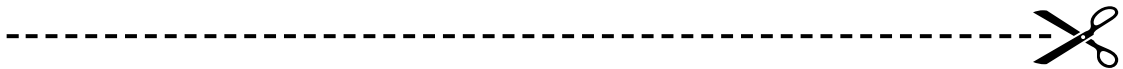
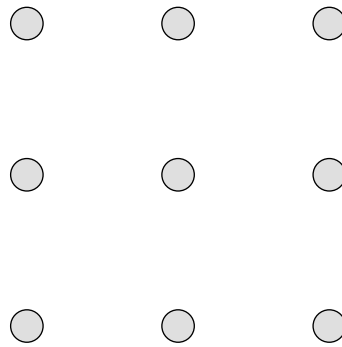
# Herramientas para el manejo de conflictos

Herramientas	¿Qué es?	¿Cómo se hace?
1. Escuchar POSICIONES.		
2. Identificar INTERESES.		
3. Verificar OPCIONES.		
4. Determinar PLAN B.		
5. Establecer COMUNICACIÓN.		
6. Fijar RELACIÓN.		
7. Determinar LEGITIMIDAD - CRITERIOS OBJETIVOS.		
8. Establecer ACUERDO.		

# Ejercicio de los 9 puntos

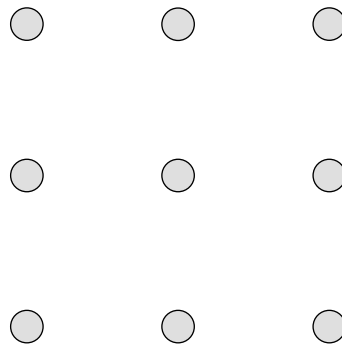
## Instrucciones

Unir los 9 puntos con solo 4 líneas rectas continuas y sin pasar dos veces por el mismo punto.



## Instrucciones

Unir los 9 puntos con solo 4 líneas rectas continuas y sin pasar dos veces por el mismo punto.



# Examen



### Nota al capacitador

*Este es un modelo de preguntas para el Examen del Módulo 2. De entre todas estas preguntas, el capacitador deberá escoger aquellas que mejor se adapten a los contenidos efectivamente recibidos en cada taller en particular.*

*Se recomienda que el examen tenga un límite de 10 (diez) preguntas.*

Nombre: \_\_\_\_\_

Institución-Organización: \_\_\_\_\_

Por favor, conteste según lo que ha escuchado y entendido de este taller. Sea claro, corto y lo más preciso posible en sus respuestas.

1. ¿Qué aprendió del ejercicio del precio del banano?
2. Explique la diferencia entre posiciones e intereses.
3. ¿Qué son alternativas (Plan B)? ¿Para qué sirven?
4. ¿Cuál es la mejor manera de pensar en opciones durante un diálogo o una negociación?
5. Una empresa ha dañado la vegetación en un territorio de una comunidad al explorar con sísmica. ¿Qué tipo de criterios neutrales (criterios objetivos) se pueden usar en esta negociación para determinar una indemnización a una comunidad que es propietaria de ese territorio?
6. ¿Para qué hacemos un diálogo si podemos ir a juicio? Enumere todas las diferencias que se le ocurran entre el juicio y el diálogo.
7. Diga dos lecciones del "Dando y Dando" (Tit for Tat) y explique cada una.
8. ¿Para qué nos sirve la escucha activa?
9. ¿Para qué se usa el *Eco* y para qué se usa *Reenmarcar* durante la escucha activa?
10. ¿Cuáles son las características de un buen acuerdo?
11. En su opinión, ¿cuáles son los principales elementos de un buen proceso de consulta?
12. ¿Qué nos enseña el ejercicio de unir los 9 puntos?

**SECCIÓN III / Módulo 3**

# **Capacitación de facilitadores**

## Capacitación de facilitadores



### Objetivo

- *Capacitar facilitadores con las habilidades necesarias para promover y facilitar diálogos en sus propios y entornos.*

### ■ Método



#### Teoría y práctica en trabajo grupal

Este es un taller con una fuerte carga teórica y con ejercicios prácticos sencillos. El taller está diseñado para que personas que hayan participado previamente en los Módulos 0, 1 y 2 puedan complementar su formación con herramientas prácticas para promover el diálogo como mecanismo eficaz en el tratamiento de conflictos.

Los contenidos no solo están orientados al tema de los hidrocarburos, ya que el diálogo y las técnicas de manejo de conflictos son herramientas generales aplicables a varias situaciones. En virtud de ello este módulo es ajustable también a otros procesos (especialmente relativos a los recursos naturales).

 **Agenda**

<b>Día</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
1	Actividad 1: bienvenida, introducción, objetivos y reglas del diálogo.	40 minutos
	Actividad 2: presentaciones personales de los participantes.	45 minutos
	Actividad 3: teoría sobre el modelo de diálogo y sus componentes.	60 minutos
	Receso	15 minutos
	Actividad 4: teoría sobre la organización del diálogo facilitado.	60 minutos
	Almuerzo	80 minutos
	Actividad 5: teoría sobre técnicas de facilitación.	90 minutos
	Actividad 6: ejercicio práctico sobre el discurso del facilitador.	65 minutos
	Receso	15 minutos
	Continuación de la actividad anterior.	60 minutos
	Plenaria de preguntas y aclaraciones.	20 minutos
2	Actividad 7: teoría sobre técnicas de conducción de diálogos.	30 minutos
	Actividad 8: ejercicio opcional.	60 minutos
	Actividad 9: proceso de ejecución del diálogo (pasos del 1 al 8).	60 - 90 minutos
	Receso opcional	15 minutos
	Actividad 10: ejercicio de facilitación de un diálogo.	120 minutos
	Almuerzo	80 minutos
	Actividad 11: plenaria final de aclaraciones.	60 minutos
	Actividad 12: evaluación y clausura.	30 minutos



 **Actividad 1: Introducción al taller**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal	Agenda Papelógrafo Marcadores	40 minutos

 **Objetivos**

- *Romper el hielo.*
- *Revisar de forma general el objetivo y los contenidos del módulo.*
- *Establecer las reglas para el óptimo desarrollo de la capacitación.*

 **Actividad 2: Presentaciones personales de los participantes**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador	Papelógrafo	45 minutos

 **Objetivos**

- *Familiarizar a los participantes entre sí.*
- *Conocer las expectativas de los participantes sobre el taller, el óptimo desarrollo de la capacitación.*



Para las actividades 1 y 2 (introducción y presentaciones personales), favor revisar las "Orientaciones a los facilitadores" de la Sección II de este manual:

6. Inicio de los talleres
7. Reglas del diálogo
8. Revisión de agenda y método
11. Ejercicios de integración

 **Actividad 3: Teoría y conceptos sobre el modelo de diálogo**

**PARTE I: Teoría sobre el modelo del diálogo y sus componentes**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador	Separata # 14, Parte I "El modelo de diálogo y sus componentes" Puntos 1,2,3 y 4 Presentación didáctica Papelógrafo	60 minutos en total (30 minutos exposición 30 minutos aclaraciones)

 **Objetivos**

- *Concienciar a los participantes sobre la importancia del diálogo como camino para el manejo de conflictos socioambientales y el valor de la organización de procesos de diálogo que garanticen el cumplimiento de sus objetivos.*

 **Descripción**

El capacitador deberá hacer uso de la Separata # 14, Parte I, puntos 1, 2, 3 y 4. En ellos se resume la teoría sobre el diálogo y el concepto, así como la esencia de la metodología propuesta para la preparación y ejecución de un diálogo. Se analizan además sus componentes principales.

Luego de explicar el contenido de la separata, es necesario abrir un espacio para preguntas y aclaraciones sobre los conceptos y explicaciones emitidos. Este debe ser un espacio limitado, ya que el entendimiento completo de los contenidos se aclarará en el transcurso del taller.

#### **Actividad 4: Teoría sobre organización del diálogo facilitado**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador	Separata # 14, Parte II "La organización general del diálogo" (puntos 5, 6, 7 y 8) Papelógrafo	60 minutos en total (30 minutos exposición 30 minutos aclaraciones)

#### **Objetivos**

- *Que los participantes entiendan los pasos metodológicos previos al abordaje de un proceso de diálogo o manejo de conflictos.*

#### **Descripción**

El capacitador deberá hacer uso de la Separata # 14, Parte II, puntos 5, 6, 7 y 8.

Aquí se discute la preparación para un diálogo, el análisis del caso y la elaboración de una agenda anotada.

Se describe también la elaboración del "documento base" para el diálogo.



El "documento base" es un escrito complejo que requiere experiencia para su elaboración y cuyos detalles de preparación no pueden transmitirse completamente en este módulo. Por ello, será necesario aclarar que se explicarán los fundamentos de la elaboración del documento, pero que en muchos casos la redacción del mismo se encarga a un experto.

 **Actividad 5: Teoría sobre facilitación**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador	Separata # 15 "La facilitación" Presentación didáctica Papelógrafo	90 minutos

 **Objetivo**

- *Que los participantes conozcan los fundamentos y las técnicas para el trabajo de conducción de los diálogos.*

 **Descripción**

El capacitador utilizará la Separata #15 "La facilitación" para explicar los fundamentos y técnicas que utiliza el facilitador en su trabajo.

Es importante recalcar a los participantes que la facilitación, más que una ciencia exacta, es una destreza –un arte– y que el perfeccionamiento de su ejecución radica tanto en el conocimiento de las técnicas cuanto en la práctica continua que se haga de ellas, seguida de un proceso de retroalimentación y crítica constructiva.

Ya que no es posible una práctica prolongada en el transcurso del taller de capacitación, por las limitaciones de tiempo, se debe animar a los participantes a poner en práctica estas técnicas incluso en las actividades cotidianas, a fin de familiarizarse con ellas.

Una discusión interesante en esta plenaria constituye el rol de neutralidad del facilitador. Algunas preguntas para esto pueden ser: ¿cómo se legitima la neutralidad del facilitador ante los participantes?, ¿qué actitudes o información previa pueden ayudar a consolidar este rol neutral?, ¿cuándo un facilitador debe retirarse?

## Actividad 6: Prácticas sobre facilitación: “Discurso del facilitador”

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador	Separata # 15 “La facilitación”, Parte I Papelógrafo	125 minutos

### Objetivo

- *Practicar el discurso inicial del facilitador como una forma de apropiarse de los conceptos aprendidos.*

### Descripción

- ⇒ El capacitador desarrollará un ejercicio para practicar el “Discurso del facilitador”.  
sobre el rol que va a cumplir, comprendiendo mejor su importancia y responsabilidad.
- ⇒ Este ejercicio es importante ya que cumple una doble función:
  - Permite a los participantes asumir el papel de facilitador y reflexionar
  - Motiva al participante a desenvolverse en público, evaluarse y ser evaluado por otros y a realizar correctivos sobre la marcha, lo que potencia su participación en situaciones reales.

**Paso 1**15' 

- ⇒ El capacitador pedirá a los participantes que preparen su propio "Discurso del facilitador" utilizando el modelo provisto en la Separata # 15.
- ⇒ Es conveniente que los participantes preparen el discurso por escrito y que lo repasen mentalmente.
- ⇒ Para la preparación los participantes tendrán 15 minutos.

**Paso 2**30' 

- ⇒ El capacitador solicitará dos participantes voluntarios y escogerá a un tercero (preferiblemente entre aquellos que actúan menos en el grupo), para que pasen a desarrollar su discurso frente a la audiencia.
- ⇒ Cada uno de los tres escogidos pasará al frente y tendrá un máximo de 3 (tres) minutos para su discurso.
- ⇒ Luego de cada discurso, el capacitador pedirá al propio participante que haga un análisis de su discurso destacando sus aciertos y errores.
- ⇒ Terminados los tres discursos, el capacitador pedirá al resto de participantes que opinen sobre los discursos escuchados y anotará en un papelógrafo las observaciones más frecuentes.

**Paso 3**60' 

- ⇒ El capacitador pedirá a los participantes que se dividan en tres grupos, cada uno liderado por una de las personas que emitió su discurso al principio.
- ⇒ En los grupos, cada participante dirá su propio discurso a los participantes y re-  
lizará la autoevaluación y la evaluación grupal, tal cual se hizo anteriormente.
- ⇒ El capacitador o capacitadores del taller deberán recorrer los grupos para escuchar tantas presentaciones como sean posibles y para contestar preguntas de los participantes sobre los errores y aciertos de la facilitación.

#### **Paso 4**

20' 

- ⇒ Finalmente el capacitador podrá hacer una plenaria general de resumen, para evaluar los resultados de las prácticas realizadas.
- ⇒ Inicie una plenaria de comentarios preguntando a los participantes:  
*¿Cómo les fue? ¿Qué aprendieron?*
- ⇒ Promueva que los participantes hablen libremente sobre la base de estas dos preguntas.
- ⇒ Haga las aclaraciones pertinentes y someta algunos puntos a discusión del grupo.



 **Día 2**

 **Actividad 7: Teoría sobre técnica de conducción de diálogos**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador	Separata # 15 "La facilitación", Parte II Papelógrafo	30 minutos

 **Objetivo**

- *Aprender y practicar técnicas especiales para el manejo de grupos durante la facilitación.*

 **Descripción**

- ⇒ El capacitador utilizará la hoja final de la Separata #15, en la cual se ilustran algunas técnicas especialmente útiles para la conducción de diálogos.
- ⇒ El capacitador deberá poner ejemplos sobre el uso de cada una de las técnicas y preguntar luego de cada una si existen dudas que deban ser aclaradas.
- ⇒ Es conveniente realizar ejemplos adicionales a los ilustrados en la separata, a fin de que la herramienta quede perfectamente comprendida.
- ⇒ El capacitador puede pedir a los participantes que piensen y aporten con sus propios ejemplos.
- ⇒ Luego de las indicaciones sobre las técnicas de facilitación, se procederá a realizar un ejercicio para practicar éstas y otras herramientas generales de facilitación.
- ⇒ El capacitador deberá leer las instrucciones del caso y organizar a los participantes para el ejercicio de práctica.

## Actividad 8: Ejercicio sobre planificación en grupo (opcional)

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Una cuerda de 3 a 5 metros Servilletas grandes de tela	60 minutos

### Objetivos

- *Ejemplificar que una adecuada planificación es indispensable para el logro de un proceso de diálogo adecuado.*

### Descripción

#### Paso 1

5' 

- ⇒ El capacitador deberá explicar el ejercicio y la necesidad de la planificación y la preparación previa para manejar un diálogo.
- ⇒ El capacitador podrá decir: “Uno de los conceptos principales para el diálogo y para una exitosa negociación es la necesidad de planificación. A continuación vamos a hacer un ejercicio en el cual una cuidadosa planificación es clave para resolver, en grupo, un problema sencillo”.
- ⇒ El capacitador debe a continuación explicar las instrucciones del ejercicio:

#### Paso 2

30' 

- ⇒ El capacitador dividirá a los participantes en grupos que integren diferentes sectores.
- ⇒ Luego de terminados los 15 minutos de preparación, hará pasar al primer grupo adelante a ejecutar la solución propuesta.
- ⇒ Se debe vendar los ojos con las servilletas a los participantes del grupo que ejecutarán la solución al problema.
- ⇒ Cada grupo tendrá 5 minutos para cumplir la solución propuesta.

**Paso 3**25' 

- ⇒ Luego de que los tres grupos hayan ejecutado su solución, se abrirá una plenaria para analizar cuáles fueron las estrategias utilizadas por cada grupo y si funcionaron efectivamente.
- ⇒ El capacitador puede concluir la plenaria destacando que en la preparación para un diálogo son igualmente importantes los liderazgos individuales así como el trabajo de grupo, pero que siempre: *a mayor planificación, mayor éxito.*



Es interesante que el capacitador o un ayudante tome nota de algunas expresiones que los participantes digan durante la parte preparatoria en grupos. Estas expresiones pueden anotarse en un papelógrafo y ser presentadas en la plenaria de análisis.

**Ejercicio “El cuadrado de cuerda”**

**Tarea:** Construir un cuadrado perfecto utilizando un pedazo de cuerda.

**Instrucciones:**

- El grupo debe planificar el método que utilizará para realizar el cuadrado.
- Finalizada la planificación, el grupo deberá realizar el cuadrado en el piso.

**Indicaciones especiales:**

- La realización del cuadrado deberá hacerse con los ojos vendados.
- El grupo puede designar que solo algunos de sus miembros ejecuten la solución planteada; en tal caso los otros miembros no serán vendados, pero no pueden hablar con los ejecutores ni ayudar de forma alguna durante la realización del cuadrado.

**Tiempos:**

- 15 minutos de planificación por grupo.
- 5 minutos de ejecución por grupo.
- 25 minutos de plenaria de análisis.

## Actividad 9: El proceso de ejecución de diálogos

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador	Separata # 16 "La mecánica del diálogo" Pasos del 1 al 8 Lámina 27 Papelógrafo	60 – 90 minutos

### Objetivo

- *Aprender técnicas especiales para el manejo de grupos durante la facilitación.*

### Descripción

60' – 90'



- ⇒ Basándose en la Separata # 16 y el **esquema del proceso del diálogo** (lámina # 27), el capacitador explicará los pasos del 1 al 8 del método de diálogo.
- ⇒ En la lámina # 27 cada paso posee un "Qué" (en qué consiste el paso) y un "Cómo" (las herramientas o métodos para ejecutar el paso). El capacitador deberá explicar ambas partes "Qué" y "Cómo" de cada paso, los cuales se encuentran descritos en la Separata # 16.
- ⇒ Es preciso ejemplificar cada uno de los pasos para su mejor comprensión. El capacitador podrá usar ejemplos propios, otros solicitados a los participantes o un caso modelo para seguir cada paso. (Esto queda a discreción del capacitador).
- ⇒ Debido a la extensión del proceso de diálogo, puede ser necesario dividir la explicación en dos sesiones diferentes con un intermedio. Se recomienda lo siguiente:
  - Que la sesión 1 abarque los pasos del 1 al 5.
  - Que la sesión 2 abarque los pasos del 6 al 8.

- ⇒ Al finalizar la explicación de los pasos, se debe hacer un repaso general de la metodología de diálogo para aclarar puntos que no hayan sido comprendidos totalmente y para visualizar los pasos sucesivos como un proceso coherente que conduce a un fin concreto.

Esto es conveniente hacer mediante una plenaria abierta de preguntas y respuestas del capacitador, en la que se pueden analizar y, de ser conveniente, aceptar e incorporar sugerencias de los participantes.



### Preguntas frecuentes

- A menudo los participantes pueden preguntar si este método es una especie de "recetario" para la conducción de diálogos o manejo de conflictos. Es conveniente aclarar a los participantes que ésta, como cualquier otra metodología, no es infalible y no es una "receta".
- El método expuesto es solamente la condensación de varias técnicas empleadas por facilitadores provenientes de diferentes "escuelas" de negociación y manejo de conflictos, adaptadas especialmente al contexto latinoamericano. Como tal no es infalible y no siempre puede ser aplicada exactamente, como se enseña en este curso.
- En muchos casos, los pasos de esta metodología se hacen sin una separación aparente o marcada. De hecho, un facilitador experto conducirá las actividades de la reunión una tras otra, sin que los participantes se percaten que están ejecutando una serie de pasos discretos, sino como una sucesión "lógica" de actividades que se van generando de manera natural por los propios actores.
- En este taller estos pasos están marcados por razones pedagógicas, a fin de que los participantes puedan aprenderlos fácilmente.



### Sugerencias:

- El capacitador debe estudiar detenidamente la teoría de las herramientas para poder explicarlas a los participantes y ayudarlos a resolver sus dudas.
- Para mayores referencias sobre estos elementos, referirse a las Separatas.
- Puede ser conveniente en este punto hacer un repaso de los elementos de la escucha activa y del tratamiento de los elementos de los acuerdos, tratados en el Módulo 2 de este manual.

## Actividad 10: Ejercicio de facilitación de un diálogo

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Materiales Separata # 13	120 minutos

## Objetivos

- *Practicar las herramientas de la facilitación para organizar y llevar adelante un diálogo sobre el tema de hidrocarburos.*

## Descripción

### Paso 1

160' 

- ⇒ Dividir a los participantes en tres grupos que contengan participantes de los diferentes sectores mezclados.
- ⇒ Los grupos deberían tener entre diez y doce personas.
- ⇒ Leer las instrucciones del ejercicio de facilitación y repartir la Separata # 13.
- ⇒ Indicar que en cada grupo se debe hacer una lista, y anotarla en un papel, con el orden en que se turnarán los miembros del grupo para la facilitación.
- ⇒ El primer facilitador asumirá la conducción del grupo para seguir las instrucciones del ejercicio.
- ⇒ Cada facilitador conducirá subsecuentemente al grupo durante 10 minutos, en los cuales tratará de lograr que el grupo siga los pasos de la metodología para buscar el consenso a una solución en torno al problema planteado.

- ⇒ Cada 15 minutos (por reloj) se turnará la facilitación, cualquiera sea el punto en que se encuentre el trabajo.
- ⇒ Al final cuando todos los participantes hayan facilitado, se da por terminado el ejercicio y se pasa a la presentación y el análisis.
- ⇒ Cada grupo debe presentar al final un pequeño documento escrito (1 página máximo, ningún mínimo), en la cual deben presentar la definición conjunta del problema, las medidas de solución y las responsabilidades de las partes.

**Paso 2****20'** 

- ⇒ Cada grupo tendrá que presentar su documento en CINCO minutos.
- ⇒ Todos los grupos pasarán a presentar su trabajo uno a continuación de otro.
- ⇒ Cuando todos los grupos hayan acabado se realizará una plenaria de análisis.

**Paso 3****60'** 

- ⇒ En la plenaria de análisis el capacitador pedirá a un representante de cada grupo que relate lo que hicieron en la planificación y si es que se cumplió o no en la ejecución y por qué razones.
- ⇒ Anotarán (por separado) las dificultades surgidas tanto en la facilitación como en la ejecución del trabajo de cada grupo, para luego discutirlos.



**Atención:** Los facilitadores deben tomar en cuenta que el propósito del ejercicio no es precisamente desarrollar las posibles soluciones a los problemas planteados, sino la forma en que el facilitador usa las herramientas para conducir el trabajo del grupo. Por tanto, el éxito del ejercicio es la participación activa, así como las decisiones tomadas por consenso y no tanto la “elegancia” de las soluciones.



- Sugerencias:**
- Es necesario que el o los capacitadores acompañen a los grupos durante este trabajo, a fin de orientar en cualquier momento la actividad del “facilitador” de turno.
  - El capacitador podrá hacer un “alto” en el trabajo del grupo para realizar las explicaciones pertinentes y luego permitir que continúe el trabajo del grupo.
  - El capacitador deberá procurar no interrumpir demasiadas veces para dar continuidad al trabajo del grupo.
  - El capacitador no debe criticar la actuación del facilitador de turno, más bien orientar con el ejemplo y animar a continuar la actividad.



 **Actividad 11: Plenaria final**

Encargado	Materiales	Tiempo
Capacitador principal	Papelógrafo Marcadores	60 minutos

 **Objetivo**

- *Aclarar dudas y realizar una evaluación participativa del taller.*

 **Descripción**

- ⇒ El capacitador pedirá a los participantes sus criterios sobre los ejercicios y conocimientos adquiridos en los días previos, así como su sentimiento respecto a las prácticas de diálogo desarrolladas.
- ⇒ Dos aspectos importantes a evaluar conjuntamente con los participantes en la plenaria son los siguientes:
  - El aprendizaje de técnicas y metodologías por parte de los participantes y su reflexión frente a la utilidad y la aplicación.
  - El avance en el diálogo efectivo sobre algunos temas de la relación tripartita que se haya establecido entre los participantes.



Este módulo no pretende ser un espacio para la resolución de conflictos reales en temas de hidrocarburos, sino para aprender las herramientas de facilitación y organización de diálogos. Es conveniente sin embargo que los ejemplos que se usen y las plenarios aborden situaciones reales, en las que se verán involucrados los facilitadores y promotores de procesos referentes a las relaciones entre la industria de hidrocarburos y el sector indígena.

### **3** Módulo

#### **Actividad 12: Evaluación**

<b>Encargado</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Capacitador principal o ayudantes	Evaluación Módulo 3 (Separata # 17 ) Fotocopias para los participantes	30 minutos

#### **Objetivos**

- *Evaluar el grado de satisfacción con relación al taller.*

#### **Descripción**

- ⇨ Antes de terminar, entregue a los participantes el formulario de evaluación (Separata # 17).
- ⇨ La evaluación es anónima y no se califica.
- ⇨ El capacitador debe explicar a los participantes que la evaluación permite medir el grado de satisfacción de los participantes sobre el taller y que ayuda a planificar de mejor manera futuros talleres.

# Ejercicio de facilitación

## El caso

La empresa hidrocarburífera Pozos Profundos está a punto de iniciar actividades de sísmica en un lote/bloque, en donde se encuentran territorios de tres comunidades agrupadas en la Federación Indígena OPIRVE (Organización de Pueblos Indígenas de Río Verde).

La realización de la sísmica ya ha sido acordada entre la empresa y tres comunidades de la OPIRVE, luego de un proceso de diálogo y negociación que contó con la presencia del gobierno.

En la comunidad de Guacamayos (una de las tres de la OPIRVE), se va a realizar la sísmica en primer lugar a cargo de la empresa Tirotext y se ha visto la necesidad de establecer un mecanismo para hacer el monitoreo de esa sísmica.

Se ha propuesto una mesa de diálogo para definir el tema del monitoreo sobre el trabajo de sísmica.

La reglamentación de Consulta Previa se encuentra en proceso de discusión en el país y no es parte de esta mesa de diálogo. La Federación que agrupa a las tres comunidades está participando en esta discusión nacional sobre la consulta previa y este tema no es un obstáculo a esta mesa de diálogo sobre la sísmica.

Para esta definición se ha formado un comité tripartito (formado por los tres sectores involucrados: empresa, gobierno y comunidad) que discutirá el monitoreo. Por ello se

ha visto la utilidad de contar con facilitación en esa mesa.

Este comité debe decidir los siguientes aspectos:

- ⇒ ¿Qué se va a monitorear?
- ⇒ ¿Cómo se va a hacer el monitoreo? (incluyendo logística y cronograma).
- ⇒ ¿Cuáles mecanismos de verificación se usarán?
- ⇒ ¿Quiénes deberán monitorear?
- ⇒ ¿De qué forma y con qué frecuencia se socializará la información?

Algunos aspectos del acuerdo de sísmica que se deben monitorear especialmente son los siguientes:

- Que las líneas sísmicas no pasen por lugares sagrados (cementeros u otros determinados por la comunidad).
- Que se respeten los acuerdos para la entradas y salidas de trabajadores y que su presencia no perturbe a la comunidad (¿se permite o no la entrada en la comunidad?).
- La calidad del ambiente antes, durante y luego de la presencia de los trabajadores de la sísmica.

En el comité estarán:

- 3 representantes de las comunidades,
- 2 representantes de la empresa,
- 2 representantes del gobierno.

Se seguirán las instrucciones del ejercicio.

# I. El Modelo de diálogo y sus componentes

## 1. El Modelo de diálogo en el contexto de América Latina

¿Por qué es importante desarrollar modelos de diálogo para América Latina?

Por un lado, la región vive un proceso de creciente democratización y apertura a la participación social. La sociedad está más informada, más consciente de su papel en la promoción y la participación en temas cruciales que tradicionalmente estaban ausentes del debate público. La sociedad de hoy exige mayor transparencia y responsabilidad en todos los ámbitos.

Por otra parte, la integración regional ocupa nuevamente un espacio importante en la agenda política y económica, reflejada en diversos foros y procesos de alto nivel, que aún son reticentes a incorporar el concepto de desarrollo sostenible.

Tanto la presencia de nuevos actores y temas, como el redescubrimiento de la integración regional, requieren de dinámicas nuevas para la elaboración de políticas de desarrollo, que deberían caracterizarse por los siguientes aspectos:

- ⇒ Una cultura de relaciones horizontales que promueva el diálogo y la participación en los procesos de toma de decisiones.
- ⇒ Una valoración de las políticas de desarrollo que privilegien los beneficios de mediano y largo plazo.
- ⇒ El reconocimiento de las interconexiones entre la economía, la ecología, la sociedad y la política.

El modelo presentado en este manual es un instrumento orientado a generar diálogos que permitan una comprensión visionaria del desarrollo y los conflictos generados en todo proceso social. Promueve iniciativas creativas e integradoras que conjugan los intereses de diversos sectores sociales.

En el aspecto específico de las relaciones entre el sector de hidrocarburos y el indígena, se pone especial énfasis en la promoción de procesos de diálogo que convoquen a tres sectores fundamentales: empresas hidrocarburíferas, líderes indígenas y funcionarios de gobierno.

## 2. Los propósitos y objetivos del diálogo

El diálogo tiene el propósito de organizar y motivar a líderes de los sectores involucrados a trabajar conjuntamente en el desarrollo de propuestas viables y duraderas que permitan manejar o solucionar un conflicto o avanzar en políticas y decisiones de mutuo interés.

Más específicamente, los procesos de diálogo tienen, independientemente de los temas que los motivan, los siguientes objetivos:

- ⇒ Mejorar el proceso de toma de decisiones involucrando a los principales actores.
- ⇒ Proveer un espacio que permita lograr acuerdos equitativos, duraderos y efectivos.
- ⇒ Ofrecer un proceso transparente.
- ⇒ Otorgar poder y legitimidad efectiva a los interesados.
- ⇒ Crear y consolidar la confianza mutua entre las partes.
- ⇒ Transformar los elementos conflictivos o contrapuestos en elementos constructivos.

- ⇒ Comprometer a todos los actores tanto en el proceso como en sus resultados.
- ⇒ Fomentar un proceso gradual y simultáneo de aprendizaje sobre la validez del diálogo como una forma de prevenir o enfrentar el conflicto.
- ⇒ Introducir la visión de desarrollo sostenible a los líderes.

A través del modelo propuesto, se lleva a las partes a explorar e identificar las posiciones que se manifiestan y los intereses subyacentes, a entenderse mutuamente, a acordar soluciones y a buscar opciones en las que todos resulten beneficiados.

El desarrollo del diálogo debe caracterizarse por la transparencia en los procedimientos, la claridad de las reglas y la composición equilibrada del grupo. Los compromisos alcanzados deberán traducirse en propuestas de acciones efectivas y eficientes en términos de costos y tiempos de instrumentación.

Para ello, se ha diseñado una dinámica para y entre líderes, que culmina en un plan de acción consensuado.

### 3. Análisis del conflicto

Hay un momento para el diálogo. Cuando se quiere promover el desarrollo sostenible y el diálogo, es importante reconocer que el segundo no es la única forma de lograr el primero.

Si bien normalmente el diálogo es el mejor camino, no cualquier situación en cualquier momento amerita que se inicie un proceso de este tipo.

*Promover el diálogo implica una responsabilidad importante.*

En consecuencia, antes de decidirse a comenzar un proceso de diálogo, es imprescindible hacer un **análisis del conflicto** y sus circunstancias. Los siguientes son algunos de los elementos que se deben considerar cuando se analiza la conveniencia de organizar un proceso de diálogo:

- ⇨ ¿Hay procesos formales en marcha para abordar la situación?
- ⇨ ¿Se debilitarían instituciones que deben fortalecerse en el caso de intervenir?
- ⇨ ¿Hay voluntad de dialogar entre los actores clave?
- ⇨ ¿Tenemos vínculos con alguna de las partes en conflicto que comprometan nuestra legitimidad?
- ⇨ ¿Es este el momento indicado para iniciar un diálogo?
- ⇨ ¿Hay necesidad de hacer una investigación profunda previamente?

Para responder a estas preguntas, es necesario realizar un análisis preliminar de la situación, contactando a los actores y recopilando información de diversas fuentes.

Tomada la decisión de intervenir, se debe proceder a elaborar un “documento base” de análisis del caso.

## II. La organización general del diálogo

### 1. La preparación del diálogo

La organización de un proceso de diálogo demanda el cumplimiento de una serie de gestiones que deben ser cuida-

dosamente planificadas: analizar el caso, diseñar una metodología, planificar la logística y conseguir los recursos.

### 2. El análisis del caso

El "documento base" recoge la información relevante de diversas fuentes y describe de forma imparcial, evitando juicios de valor, los hechos y las percepciones sobre el tema. Las entrevistas a las diversas personas que pueden aportar al conocimiento de la situación (los propios actores, expertos ajenos al caso, etc.) deben evitar interpretaciones subjetivas que puedan afectar la imparcialidad del contenido del documento.

Los propósitos de este documento son los siguientes:

- ⇒ Proveer los elementos de juicio para que el organizador decida el tipo de proceso a encarar en el caso particular.
- ⇒ Proveer información a los participantes para asegurar un nivel mínimo y común de conocimiento del problema.

Debe preverse un período suficiente (mínimo 1 mes, máximo 3 meses) para la investigación y la redacción de este documento.

En esta primera fase se caracteriza la situación: su profundidad, su dimensión, si es un conflicto manifiesto o potencial, los actores clave y otros elementos necesarios para el manejo del diálogo.

## 3. Selección de los componentes del diálogo

El organizador selecciona al convocante, los miembros del equipo facilitador, los asesores técnicos y la entidad coordinadora. Discute y aclara con ellos los diversos aspectos del conflicto, así como los elementos que deben tomarse en cuenta en la preparación y ejecución del diálogo.

Los participantes son definidos a partir del "documento base", que permite identificar los sectores y actores clave, idealmente en coordinación con el convocante.

El organizador prepara el texto de la carta de invitación que se enviará, firmada

por el convocante, a los eventuales participantes. Es preferible que la invitación sea a título personal para evitar que se envíen delegados de última hora.

Durante esta fase, el organizador define también el lugar, las instalaciones necesarias, las fechas y los instrumentos técnicos y metodológicos.

Estas tareas requieren de un mínimo de dos meses de anticipación a la fecha prevista para el diálogo, a fin de garantizar la presencia de todas las partes.

## 4. El diseño de la "Agenda anotada"

El equipo facilitador debe preparar una agenda detallada con el procedimiento que seguirá durante el transcurso del diálogo. La agenda debe contener una indicación de las actividades a desarrollar, los tiempos que estas tomarán, los responsables y los arreglos logísticos para cada una.

Por ejemplo:

Nº	Actividad	Hora	Duración	Responsable	Observaciones	Materiales



Durante la elaboración de la “Agenda anotada”, los facilitadores decidirán sobre la forma, la metodología y las técnicas con las cuales se abordará el desarrollo del diálogo. Dicho proceso involucra múltiples contactos entre el organizador, el convocante, el coordinador y los asesores técnicos.

El diseño final de la “Agenda anotada” debe terminar con un mínimo de dos días previos al diálogo.

Esta agenda debe distinguirse de la “Agenda de participantes” que es para uso de los participantes, y que debe ser distribuida junto con las invitaciones. La “Agenda de participantes” debe ser lo suficientemente amplia para permitir ajustes metodológicos significativos.

La “Agenda anotada” debe sintetizar el detalle del procedimiento. Los facilitadores definen en esta agenda la secuencia de su participación en cada una de las etapas sobre la base de su experiencia, preferencias y habilidades personales.

## ■ Para elaborar un documento base

El documento base es la síntesis de la situación y el análisis de la misma, desde la perspectiva de iniciar alguna forma de manejo. Se comienza a procesar el documento a instancia de alguna entidad, que idealmente sería el convocante a un eventual diálogo, pero que podría ser el organizador del diálogo o inclusive alguna de las partes, siempre y cuando quien lo prepare sea percibido como neutral.

Para su elaboración se deben cumplir los siguientes pasos:

⇒ Definir preliminarmente la situación y los temas sustantivos a explorar en el documento (“preliminarmente” porque sobre la marcha se descubrirán nuevos elementos que inclusive podrían cambiar el enfoque de la situación). Esto se hace a partir de documentación disponible y entrevistas informales.

- ⇒ Identificar los actores en forma preliminar (“preliminar” porque en el proceso de investigación se pueden identificar nuevos actores).
- ⇒ Desarrollar un plan de entrevista, que deben arrojar la siguiente información mínima:
  - percepción del problema,
  - intereses y posiciones de los actores,
  - predisposición al diálogo,
  - actores adicionales.
- ⇒ Contactar actores para entrevistas confidenciales.
- ⇒ Redactar un borrador del documento base (sin referencias a personas).
- ⇒ Circular este borrador entre entrevistados para obtener sus comentarios.
- ⇒ Producir y distribuir el documento final.

El documento base debe tener la siguiente estructura:

### **Antecedentes**

- ⇨ Situación actual del objeto del proceso.
- ⇨ Causas y factores que han incidido o inciden en esta situación (circunstancias internas y externas).

### **El conflicto**

- ⇨ ¿Cuáles son los vectores económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales que inciden sobre la situación?
- ⇨ ¿Quiénes son los actores?
- ⇨ ¿Cuáles son las posiciones?
- ⇨ ¿Cuáles son los intereses en juego?
- ⇨ ¿Cómo es la relación y la comunicación entre los actores?
- ⇨ ¿Existen condiciones para el diálogo?
- ⇨ ¿Cuáles son los obstáculos para el diálogo?

# La facilitación

Por Francisco Ingouville

Aprender a facilitar es como aprender un deporte. Las reglas e instrucciones son sencillas. Pero hay que entenderlas y recordarlas para poder practicarlas y, con el tiempo, dominar la disciplina. Sobre todo se debe tener claro el objetivo, puesto que nos permitirá, con la práctica, crear nuestras propias herramientas y maneras de alcanzarlo.

Estos apuntes se refieren al facilitador y dan por supuesta toda la estructura de un diálogo político que incluye relator, convocante, organizadores y demás.

## Objetivos

Si bien la facilitación es un medio de lograr otras cosas, dentro de su aprendizaje podemos fijarnos algunos objetivos:

Michael Doyle y David Strauss (D&S) en su libro *Cómo hacer que las reuniones funcionen* señalan tres grandes temas:

1. Lograr que un grupo se concentre en un tema y un proceso para tratarlo.
2. Proteger a los miembros y asegurar que todos participen.
3. Permanecer neutral.

No hay una manera correcta de hacer esto, como no hay una personalidad

correcta. Facilitar requiere una clara percepción de lo que está ocurriendo en el grupo y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada momento. Es importante tener una caja de herramientas para poder echar mano a lo que haga falta en cada caso.

En este apunte trataremos de ayudar a que cada uno forme un estilo. Para eso es conveniente tener claro para qué hacemos lo que hacemos, y una serie de fórmulas y recetas entre las que podamos elegir las que nos parecen adecuadas a nuestros objetivos y personalidad. Las recetas, muletillas y frases hechas son especialmente útiles al principio, hasta que uno construye su propia estructura de trabajo.

## Explique su rol

Al presentarse para facilitar una reunión, es fundamental explicar qué es lo que uno pretende hacer allí, al frente del grupo. Las personas trabajan mejor cuando saben a qué atenerse, qué esperar de nosotros, así como de las personas con quienes interactuarán. Una buena presentación disipa dudas, aleja suspicacias y da confianza para ponerse a trabajar.

Es importante decir que el facilitador permanecerá **neutral** y no se inmiscuirá

en la esencia de la discusión. Sobre los contenidos no tendrá voz ni voto, ni evaluará las opiniones de los otros. Al mismo tiempo hay que enfatizar que el **proceso** para tratar los temas es su responsabilidad y que en eso el grupo debe delegarle la autoridad mientras esté facilitando.

Yo uso frecuentemente la imagen de la partera: "Ustedes son los padres de la criatura. El producto de esta reunión es su mérito y su responsabilidad, pero durante el parto, la autoridad la tiene la partera –es decir, el facilitador– porque ustedes se la conceden para que los ayude". También puede usarse la imagen del director de tránsito: "Quien ha estado frente a un semáforo descompuesto, donde confluyen dos avenidas, sabe lo importante que puede ser la intervención de una persona que dé simples instrucciones de tránsito, pero que cuenta con algo muy valioso: la autoridad conferida por quienes manejan los autos".

Es importante aclarar que en el momento en que el grupo desee retirarles esa autoridad, su trabajo cesa instantáneamente, ya que sólo tiene sentido mientras los participantes estén dispuestos a conferírsela. Creo que esta aclaración legitima su presencia en los eventuales momentos en que deba intervenir.

En el caso de que alguien cuestione su autoridad y deba terminar su trabajo, el hecho de haberlo puesto como una posibilidad, quita dramatismo al evento y protege el proceso para que pueda continuar con otro facilitador.

El ejemplo que sigue está basado en un discurso de apertura que proponen D&S y que puede funcionar muy bien como modelo para que cada uno lo adapte:

*"Hola, mi nombre es \_\_\_\_\_ y voy a ser el facilitador de la reunión de hoy. Permítanme aclarar que ser un facilitador implica que no voy a aportar mis propias ideas ni evaluar las de ustedes. Mi rol es ayudarlos a concentrar su energía en la tarea a realizar. Voy a hacer todo lo posible por permanecer neutral y les pido que si en algún momento sienten que no lo estoy siendo me lo señalen... me comprometo a no reaccionar mal a ese tipo de comentarios. Voy a hacer sugerencias y propuestas, pero solo con respecto al proceso: maneras de trabajar, no asuntos de contenido. Para ello es importante que me confieran esa autoridad y que tengan claro que en el momento en que no estén de acuerdo con que yo siga facilitando daré por terminado mi trabajo y me retiraré. Mi rol tiene sentido mientras les sea útil y solo puedo trabajar con su consentimiento y la autoridad que me otorgan. Mientras esté en funciones mi autoridad debe ser respetada. Es importante que lo aclare porque, cuando nos pongamos de acuerdo en algunas reglas, será luego mi función aplicarlas.*

*Ser un buen facilitador no es fácil, así que les agradeceré toda la ayuda que quieran darme. Veo que asienten con la cabeza... Hay alguien que tenga alguna duda o comentario... (Esperar un buen tiempo en silencio, mirar a todos los participantes).*

*¿Entonces lo damos por acordado? ¡Empecemos a trabajar!”*

## **Bajo perfil**

El hecho de que el grupo apruebe las reglas, nos delegue su autoridad y centre su atención en nosotros puede conducirnos a la percepción errada de que somos lo más importante de la reunión.

En otros trabajos uno puede felicitarse por trabajar mucho. En este debe felicitarse porque el grupo trabaje arduamente con la menor intervención de nuestra parte. Hay momentos en que el grupo logra debatir sin siquiera necesidad de levantar la mano para que el facilitador confiera el uso de la palabra. De esas pequeñas cosas debe alegrarse el facilitador.

En el *Tao de los líderes*, John Shnider dice que el líder casi debe parecer tonto y hacer muy poco. “El líder que brilla encandila”, agrega. En una mediación en Boston, las partes que estaban muy enojadas entre sí lograron pedirse disculpas y llegar a un acuerdo durante un recreo, mientras los facilitadores, en otra habitación, discutían cómo seguir “solucionando” un caso tan difícil. Paradójicamente los mediadores se sintieron decepcionados de que se hubiera

logrado un acuerdo sin ellos. Todos tenemos necesidad de sentir que somos útiles, lo importante es darse cuenta de que a veces contribuimos más con la habilidad de hacernos a un lado en el momento oportuno.

Hay un mediador africano que convoca a las partes, pide a una que narre su visión de las cosas y luego solicita un minuto de silencio para orar a Dios por la solución del caso. Después pide la versión de la otra parte y ora de nuevo. Vuelven a intervenir alternativamente y siempre seguidos de oración, hasta que se ponen de acuerdo sin que el mediador haya intervenido directamente.

## **El tono y el clima**

La conducta del facilitador debe adaptarse a lo que percibe del grupo. Al principio de la reunión quizá no tenga mucho que percibir y quiera imprimir un clima de entusiasmo y confianza. Su tono debe ser el de bienvenida y optimismo, alentando a hacer un buen trabajo. Es importante inspirar confianza y proteger los sentimientos de los participantes para que se sientan cómodos. La

imaginación es como un paracaídas, solo funciona cuando está abierta, y la desconfianza o el miedo la cierran. Si bien hemos prometido no evaluar las observaciones de los otros, es posible agradecer y felicitar a los participantes por sus intervenciones sin analizarlas.

Al principio es recomendable intervenir poco. Es preferible cierto grado de desorden que la sensación de dictadura que puede generar reacciones adversas. A medida que el grupo acepta al facilitador y reconoce la necesidad de sus intervenciones, se pueden ir tomando las riendas con mayor firmeza.

El facilitador no debe polemizar con el grupo o sus miembros. Eso lo transformaría en una parte y le quitaría su condición de neutral. Si por algún motivo es agredido o se contradice en alguna de sus instrucciones, tiene que tratar de entender los motivos de esa intervención. Debe indagar más, antes de contestar y en general devolver al grupo las cuestiones para que sean ellos los que decidan.

Un recurso que debemos tener siempre a mano para no reaccionar es la frase: "Díganos más sobre esto", que legitima a la persona que intervino, con lo cual se calma, nos da mayor información para entender lo que está ocurriendo, nos permite serenarnos si la intervención nos había tomado desprevenidos y no influye para nada en el proceso, dejando intacta nuestra posición neutral.

## A qué cosas estar atento

### *Que se cumplan las reglas*

Inmediatamente a las presentaciones, se deben consensuar ciertas reglas de juego. Las más comunes son las siguientes:

1. Evitar las acusaciones o agresiones.
2. Pedir la palabra al facilitador levantando la mano.
3. No interrumpir.
4. Ser breve en las intervenciones.
5. Sujetarse al tema que se debate.
6. Contribuir a que todos participen.
7. Ser puntuales.
8. Apagar los celulares, no fumar, etc.

### *Que se use el método más eficaz para cada etapa*

Hay muchos tipos de ejercicios posibles para tratar un tema, por ejemplo: lluvia de ideas, dramatizaciones, dibujo en equipo... Se consiguen libros con gran variedad de dinámicas. Algunas preguntas a tener en cuenta al elegir son las siguientes:

- ¿Quiénes deben trabajar con quienes?
- ¿A quiénes es mejor separar?
- ¿Es conveniente que sea una discusión racional o hay riesgo de que haya problemas semánticos?
- ¿Algunos juegos serían útiles para aflojar a los participantes?
- ¿El temor al ridículo puede entorpecer el trabajo?
- ¿Necesitamos lograr un acercamiento emotivo o una decisión racional?

Lo habitual es que los facilitadores trabajen con mucha anterioridad preparando su agenda de trabajo en función de los objetivos, el tipo de participantes y el tiempo disponible. Sin embargo, la percepción de una situación inesperada puede llevarlos a cambiar la dinámica.

### ***Que todos tengan posibilidad de intervenir***

No podemos suponer que quien no participa no tiene nada que decir. Hay personalidades más propensas a hablar. Debemos dar oportunidad a todos.

Para que los más activos no se ofendan cuando se los posterga, es posible anunciar que se pretende una participación que no excluya a nadie y, por lo tanto, se va a dar prioridad a quienes han levantado menos la mano.

La gente más tímida o inactiva a veces se anima más en grupos pequeños. Es importante que los voceros de los grupos pequeños respeten lo que dijeron "las minorías".

### ***Cuándo avanzar rápido y cuándo lento***

Una de las cosas más difíciles que debe aprender el facilitador es a tener una visión del proceso sin perder de vista lo que está pasando con el contenido. A menudo se llama a esto "ir de la pista de baile al balcón"; es decir, actuar y observar. Estar involucrado en el tema y tener una visión global.

La mayor parte de nuestras vidas la pasamos siendo parte de diferentes procesos. Para la mayoría de nosotros lo difícil es aprender a observar desapasionadamente este proceso. Ayuda mucho no sentirse responsable por un determinado resultado. También ayuda trabajar en equipo con otro facilitador, mientras uno actúa, el otro observa y viceversa.

Si el grupo está avanzando rápido pero dejando importantes puntos sin resolver, el facilitador puede hacer preguntas para que se tome conciencia de los riesgos involucrados en esos descuidos. Si ocurre lo opuesto y se demora mucho en detalles que podrían resolverse sin la presencia de todos, puede hacerlo notar y alentar al grupo a avanzar con mayor rapidez.

### ***Cuándo el grupo se ha trabado***

No es fácil darse cuenta si una caída en la producción del grupo está denotando un problema de dinámica que el facilitador pueda solucionar. A veces un tema que al facilitador le parece árido o de menor importancia es vital para las partes.

Cuando el facilitador siente que las cosas no avanzan, pero no está seguro de estar en lo cierto, puede consultar con su cofacilitador, si lo hay, o con el relator, o con algún otro miembro del equipo. También es útil leer la comunicación no verbal (gestos, sonidos, posturas) de los participantes. Si hay dos o tres que se han trezado en una discusión pero

los demás no parecen muy interesados, es tiempo de ayudarlos a salir.

Para ello, la memoria que lleva el relator es una herramienta óptima. El facilitador puede decir: "Tal vez nos ayude a organizar nuestro debate ver cómo hemos llegado hasta aquí", y revisar los últimos puntos tratados relacionando el curso del debate con la agenda y los objetivos.

### ***Cómo tratar a las personas perturbadoras***

Hay algunas conductas que afectan negativamente el trabajo:

- **La persona que insiste con un tema**

Al grupo le cuesta avanzar cuando alguno de sus miembros vuelve a sacar un asunto ya hablado. A veces esto tiene la sana intención de que los demás tomen conciencia de un tema importante, que el participante considera que no fue suficientemente entendido. Es posible que eso se solucione con una buena dosis de escucha activa, demostrando a este participante que se entendió el tema y que ha sido registrado en la memoria del grupo. Caso contrario se le recuerda la norma acordada de sujetarse al tema y de ser breve, y se lo invita a redactar material por escrito para su distribución.

- **La persona que hace intervenciones demasiado largas**

Hay quienes han aprendido a hablar aspirando para no ser interrumpido cuando toman aire. Son el ejemplo extremo de la persona difícil de interrumpir. Por eso es oportuno avisar, cuando se consensúan las normas, que es por el beneficio del trabajo grupal que las aplicaremos y que esperamos que nadie se sienta mal al respecto. La manera menos violenta de interrumpir es acercarse a la persona hasta estar a una distancia que obviamente representa una intención de intervenir. Cuando nos dirija la mirada le pediremos permiso para interrumpirlo en función de las normas acordadas y lo invitaremos a anotar el tema en el archivo. El archivo es una hoja grande en la pared, donde se inscriben los temas que debemos dejar inconclusos para seguir avanzando, pero que queremos volver a tratar al final si queda tiempo.

- **El escéptico**

Cuando alguien se opone frecuentemente a propuestas y ve obstáculos a todo, es conveniente consensuar que no se evaluarán las ideas hasta más tarde. Esta es una típica norma de la lluvia de ideas.

- **El facilitador voluntario**

En algunas ocasiones alguien pretende dominar el grupo mediante el control del proceso y pone presión al facilitador para que adopte uno u otro camino.



Ya vimos que el facilitador debe estar abierto a sugerencias, por lo que sería contradictorio pedirles al principio y rechazarlas inmediatamente, con lo cual lo más conveniente es someter la propuesta a consideración del grupo y adoptarla sin dudar en caso de que la aprueben.

- **Las personas que hablan entre sí**

Es perturbador, para quien facilita o para quienes están haciendo uso de la palabra y escuchando, que otros mantengan diálogos paralelos. Es conveniente solicitar que esto no ocurra, pero a veces suena muy violento llamarles la atención como a chicos. Una manera suave es pedirles que compartan sus ideas con las que seguramente el grupo se beneficiará.

### ***Cuándo quedarse callado***

Casi siempre. El facilitador puede hacer mucho con su silencio y a veces su intervención inhibe la de otros.

El silencio del facilitador es la confirmación, en los hechos, de aquello que se dijo en el discurso de presentación: "los responsables son ustedes, yo soy la partera".

El *Tao de los líderes* dice que las intervenciones suelen interrumpir procesos, que los impulsos de esos procesos no desaparecen sino que se transforman o quedan acechando para atacar de nuevo más tarde. Por eso Shnider propone

limitar las intervenciones al mínimo; si es posible que sean muy suaves. Un pequeño toque aquí y otro pequeño toque allá, para no desperdiciar la inercia del proceso que estaba ocurriendo, sino corregir levemente su dirección.

### ***No sentirse responsable de lo que la reunión logre***

Facilitar cansa. Hay un alto grado de tensión en este rol. Si le sumamos la responsabilidad por lo que supone el trabajo de otros, estamos cargando demasiado peso para trabajar adecuadamente. Nuestra misión es atender al proceso, y ni siquiera con respecto a eso tenemos toda la responsabilidad. No hay dinámica que haga trabajar bien a quienes no quieran hacerlo. Liberarse de estas responsabilidades no solo nos permite trabajar mejor, sino que evita el riesgo de que un prejuicio equivocado, sobre lo que el grupo desea o debe lograr, nos lleve a entorpecer su camino.

### ***¿Hay algún herido?***

A veces la intervención de alguien que nos parece inofensiva tiene un efecto doloroso para alguno de los participantes. Por ejemplo:

*"Yo creo que es una idea genial que nos hayan convocado a esta reunión que parece tan bien organizada y que de una vez le demos la importancia que se merece al problema que tenemos entre*

*manos. Quiero agradecer que me hayan invitado y propongo que todos pongamos buena voluntad para trabajar”.*

Esta que parece una frase positiva puede ser interpretada como un puñal por otro participante que organizó una reunión no “tan bien organizada” sobre el tema el mes pasado y que no invitó a quien acaba de hablar. Esta persona puede sentirse acusada públicamente, aunque nadie lo perciba y su enojo o humillación puede afectar su participación.

Por supuesto el facilitador no es un adivino. Pero debe tratar de conocer todo lo que pueda sobre los participantes y su historia. Y para aquello que no logre saber, debe estar atento a las conductas. ¿Alguien ha dejado de participar?, ¿algún participante tiene un lenguaje corporal que indica total desencanto con lo que ocurre?

Cuando a pesar de las normas sobre no agresión que se han consensuado, alguien recibe una, es importante que el facilitador realice gestos para desagaviar

y enmendar el daño ocurrido. A veces el simple acto de poner una mano sobre el hombro de la persona agredida, mientras se repite que se ha acordado no agredir, puede ser adecuado. Cada uno tendrá que ver cómo lo soluciona, pero no es conveniente dejar el episodio sin solucionar. Una de las principales misiones del facilitador es proteger a los miembros del grupo. Recordemos que, para que los participantes puedan pasar de posiciones a intereses y de allí a opciones, se requiere saber en que no serán abusados.

Gran parte del éxito de una reunión está en reunir a la gente representativa, en un lugar adecuado, con una barrera psicológica contra las agresiones y con un marco de tiempo suficiente. Nadie que no se sienta protegido va a mostrar su vulnerabilidad confesando cuáles son sus verdaderos intereses. Y si eso no se logra, difícilmente puede progresar un diálogo.

Por el contrario, cuando se dan las condiciones adecuadas, ocurren cambios y progresos que al principio parecían imposibles.

# Algunas técnicas de facilitación

Fundación Futuro Latinoamericano



## Objetivos de los facilitadores

- Fomentar la confianza de los participantes con el proceso de facilitación y con la conducción de los facilitadores.
- Buscar que los participantes se concentren en definir los intereses que generaron el conflicto y que analicen y comprendan la diferencia entre posición e interés.
- Favorecer la labor de replanteamiento de concepciones iniciales y fomentar el aprendizaje mutuo.
- Desarrollar una dinámica de trabajo en grupo.
- Asegurar que todos los participantes estén satisfechos con el proceso.
- Disminuir la probabilidad de que se formulen acusaciones y recriminaciones en el futuro.

## ■ Métodos para incentivar el diálogo



El papel del facilitador durante este tipo de ejercicios es clave, ya que, además de mantener un control flexible sobre el uso de la palabra entre todos los miembros de su grupo, deberá promover o asegurar que diversos métodos de trabajo de grupo sean utilizados eficaz y eficientemente de acuerdo a la dinámica existente:

1. **La indagación:** pedir al participante que explique la relación de su afirmación con el tema cuando esta no es evidente. (Ejemplo: ¿Podría ayudarnos a ver cómo se relaciona esto con el tema de...?)
2. **La aclaración:** con frecuencia, la manera de expresar una opinión no es claramente entendida por todos los participantes. (¿Podría decirnos lo mismo en otras palabras ya que no todos estamos familiarizados con esos términos?)
3. **La exploración conjunta:** pedir opiniones al resto del grupo cuando es evidente que la comprensión sobre una idea no es homogénea. (Ejemplo: Veamos... entiendo que lo que acabas de decir es... ¿Están todos de acuerdo?, ¿alguien tiene otra visión?)
4. **La persuasión:** introducir alguna idea que no ha sido expresada por los participantes y que a criterio del facilitador serviría para clarificar u orientar la discusión posterior. (Ejemplo: ¿No les parece que... es también un elemento importante?)
5. **La condensación consensual:** integrar dos o más ideas que expresadas de manera diferente tengan el mismo significado. (¿Les parece que puede integrarse a lo que anotamos antes?)
6. **La sintetización de varios temas bajo un título abarcador:** (Ejemplo: ¿Les parece que todos los temas relacionados a costos podríamos eliminar y dejar uno solo como "reducir costos"?)
7. **El perfeccionamiento consensuado:** mejorar el texto o idea de manera consensuada. (Ejemplo: ¿No les parece que podríamos expresar esto mejor de esta forma?)

## La mecánica del diálogo

A continuación se describen los pasos del modelo que la Fundación Futuro Latinoamericano sigue para la ejecución de un taller en un proceso de diálogo.

Estos pasos se visualizan en la lámina # 27.

### **Paso 1** **Percepción individual del problema**

En plenaria, el facilitador pedirá a los participantes formular individualmente su definición de lo siguiente:

- tema que ha convocado al diálogo, o
- problema subyacente al conflicto.

Las definiciones –que pueden ser anónimas– servirán para identificar la diversidad de percepciones sobre el problema y las cuestiones que más preocupan a los participantes.

Para ello se pueden plantear las preguntas: *¿Puede describir el problema?* o *¿En qué consiste el problema?*

Los objetivos de este ejercicio son:

- Permitir a los participantes un primer desahogo al expresar su percepción del problema.
- Tomar el pulso de las preocupaciones del grupo en torno al problema.

### **Paso 2** **Elementos del problema**

Para ayudar a la definición del problema, especialmente cuando éste es complejo o involucra gran número de elementos, es conveniente identificar estos elementos individuales.

El facilitador puede proceder de la siguiente forma:

- Solicitar a los participantes, sin orden particular, que expresen verbalmente su visión de cuáles son los elementos del problema o tema.
- Solicitar que lo hagan por escrito en una tarjeta entregada para este propósito.
- Colocar la información de forma visible para todos.

### Paso 3 De posiciones a intereses

La modalidad de trabajo será la de responder a una pregunta que lleve a los participantes a manifestar sus intereses. Preguntas que permiten alcanzar este objetivo son las siguientes:

- ¿Cuáles son sus preocupaciones principales?
- ¿Cómo le afecta a usted este problema?

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- Separar las posiciones de los intereses.
- Generar un conjunto de intereses en cada grupo para su posterior presentación al plenario (este objetivo debe hacerse explícito).
- Identificar los intereses particulares y aquellos que son compartidos por todos.

En plenaria, el facilitador explica que los participantes realizarán una “lluvia de ideas” divididos en tres grupos de hasta diez personas cada uno.

La distribución de los grupos la hacen el organizador y los facilitadores en función de las características personales de los participantes, asegurando también un equilibrio de sectores, género, tipo de organización de origen, etc.

Los participantes trabajan en tres salas separadas que cuentan con papelógrafos, marcadores gruesos de diversos colores, cinta adhesiva para colocar los

carteles escritos en las paredes. Cada grupo nombrará un relator que deberá presentar el resumen del trabajo del grupo a la plenaria.

Cada grupo contará con un facilitador que recordará las reglas básicas de trabajo, asegurando una dinámica fluida y eficaz en el ritmo de las aportaciones.

Los facilitadores anotarán los aportes de los participantes en carteles, en forma de palabras clave y abreviaciones. Posteriormente deberán llevar a su grupo a reflexionar sobre la relevancia de los distintos intereses expresados y sobre la existencia de intereses comunes.

Con ayuda del facilitador y por consenso, el grupo debe eliminar afirmaciones contundentes y acusaciones, manteniendo solamente los intereses expresados de manera objetiva.

Durante el ejercicio y a criterio del facilitador, se explica la diferencia entre “posiciones” e “intereses” y la importancia de concentrarse en los últimos para llegar a acuerdos. Comprender esta diferencia ayuda a los participantes a entender mejor el propósito del ejercicio; les permite también comenzar a apprehender una forma constructiva de encarar una discusión.

Los expertos del equipo y el anotador se trasladan separadamente de grupo en grupo para observar y tomar notas, proporcionando apoyo a los facilitadores cuando es pertinente o solicitado. El ano-

tador, por su parte, informa a los facilitadores los avances en las discusiones de cada grupo, a fin de asegurar un trabajo coordinado (estas tareas se repiten cada vez que se constituyen grupos de trabajo).

## **Paso 4**

### **Priorizar intereses convergentes**

Finalizado el trabajo en grupos, cada grupo expone en plenaria los resultados de la actividad anterior en orden sucesivo. Se inicia con la lectura del listado más completo por parte del relator del grupo correspondiente. El facilitador explica que los participantes pueden solicitar aclaraciones o formular observaciones relevantes sobre el trabajo de cada grupo.

El facilitador debe asegurarse que:

- Los miembros del grupo correspondiente estén satisfechos con el resumen.
- Las presentaciones sean claras, interviniendo solo cuando en su criterio alguna aseveración requiera de mayor explicación.

Los objetivos específicos de este trabajo en plenaria son los siguientes:

- Permitir que los participantes reconozcan y acepten la diversidad de intereses a partir del trabajo de los otros grupos.
- Fomentar un intercambio de inquietudes entre los participantes, en torno a

las características generales del problema y los intereses que lo sustentan.

- Consolidar la confianza en la labor realizada en grupos.

Los facilitadores deben mostrar a los participantes a analizar los resultados de los tres grupos y constatar que comparten muchas de las preocupaciones, por lo que cuentan con una base para construir acuerdos. De este ejercicio deberá salir una lista de los intereses compartidos por los participantes. Estos intereses se convierten en el eje de las discusiones que siguen.

Los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre una lista larga de elementos causantes del conflicto y reconocer que existen varios conflictos. Pretender tratar todos ellos puede llevar a los participantes a desviar el objetivo principal del diálogo o a concluir el día sin haber tratado el conflicto central. En estos casos es necesario reducir los temas de la agenda de trabajo para concentrarse en los más importantes.

Un método para priorizar es el de poner cada tema en un cartel separado, colocarlos en la pared y pedir a cada participante que elija el o los temas de mayor prioridad, otro de prioridad mediana y otro de menor prioridad. Para ello se pueden asignar papeletas de colores: rojo para mayor prioridad, amarillo para mediana y verde para menor prioridad, o papeletas con el número 3 para mayor prioridad, con el número 2 para mediana y 1 para menor prioridad.

Este ejercicio obliga a la reflexión y a concentrarse en lo esencial; adicionalmente transmite una fuerte imagen visual. El trabajo siguiente se concentrará en el o los temas que de acuerdo a la mayoría han sido considerados como los más relevantes.

### Paso 5

#### Definición conjunta del problema

Con los intereses depurados, se prepara una lista que constituye la base para desarrollar una definición general del problema (más que del "conflicto" hay que llevar a los participantes a cambiar el término que describe la situación).

El facilitador propone a los participantes la elaboración de una primera definición que recoja los elementos más importantes de lista y las inquietudes expresadas por los participantes en el ejercicio anterior.

El tiempo para este ejercicio puede variar de acuerdo a la complejidad del conflicto. Lo importante es asegurar que al final del día se cuente con productos claros.

Los objetivos específicos de este ejercicio son los siguientes:

- Contar con un documento consensuado que constituya una base inicial de acuerdo sobre la definición del problema y la negociación para el posterior trabajo de grupo.
- Esclarecer los elementos directamente relacionados con el problema.

El trabajo puede realizarse de varias formas:

- En plenaria.
- En un grupo elegido por la plenaria.
- Por los facilitadores, por delegación de los participantes.
- En varios grupos cuyos resultados luego se unifican.

Los facilitadores pueden promover una de estas opciones de acuerdo a su percepción del espíritu reinante en el grupo, o el grado de confianza, cohesión y/o seguridad que se haya logrado entre los participantes. Los facilitadores no deben imponer ninguno de los procedimientos, sino adoptar aquel que ofrezca mayor satisfacción al grupo.

Este primer borrador es distribuido o presentado en pantalla, subrayando las palabras clave. El facilitador debe:

- ⇒ Dar lectura al documento en voz alta, sin interrupciones.
- ⇒ Subrayar que posteriormente se iniciará la consideración detallada –frase por frase– en torno a la sustancia del documento y su aprobación, con el consenso de todas las partes.
- ⇒ Evitar toda negociación de forma, en cuanto a la redacción específica del documento.
- ⇒ Demostrar que todos los elementos e inquietudes expresados han sido incluidos.
- ⇒ Evitar la reapertura de las discusiones sobre los elementos a ser incluidos para no caer en negociaciones



infructuosas e interminables. Esta regla debe ser anunciada con anticipación a fin de que al aplicarla no suene a imposición represora.

- ⇒ Aceptar modificaciones solamente por causas de fuerza mayor o las que obtienen un apoyo consensuado espontáneo.
- ⇒ Evitar en todo momento la consideración y generación de medidas de solución del conflicto, generales o específicas, destacando que éstas serán generadas en el próximo paso.

Luego, se realiza una segunda lectura y se invita a los participantes a presentar sus enmiendas. Se debe discutir una enmienda a la vez, a menos que estén vinculadas.

Hechas y acordadas todas las observaciones, los facilitadores indican que pasarán el documento a limpio y este constituirá la versión final de la definición del problema. En caso de trabajar con un proyector de computadoras, se realizan los cambios en pantalla y se da lectura final para su verificación y aprobación por todos los participantes.

En la medida que sea conveniente, el facilitador otorga la palabra a aquellos miembros del grupo que no han sido muy activos durante las sesiones de trabajo anteriores para asegurar que todos los intereses legítimos de las partes queden debidamente reflejados y expresados en la definición final del problema.

### **Ejemplos de problemas definidos conjuntamente**

*“Es un objetivo nacional emergente lograr el control del impacto negativo ocasionado por los efectos contaminantes de las actividades agroindustriales, industriales, urbanas y otras, en las aguas del golfo de Guayaquil, con la finalidad de su reducción y eventual eliminación. Se definirán alternativas concretas, basadas en la ejecución de estudios de equilibrio ecológico y desarrollo sostenible en el golfo y en la determinación de las posibilidades de establecimiento de mecanismos de compensación financiera y adopción de medidas fiscales, con miras a asegurar inmediatamente las operaciones económicas en armónica convivencia. Todo ello en los términos de un Acuerdo Multisectorial Nacional que recogerá estos objetivos y propuestas”.*

*(Conflicto entre empresarios camaroneros, bananeros, autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales sobre la contaminación de la cuenca del río Guayas y la muerte de la larva del camarón).*

*“La región ha experimentado un acelerado crecimiento económico que aprovecha las ventajas comparativas locales y del mercado internacional. La actividad florícola, gracias a contar con tal mercado y con tecnología moderna, ha generado empleo en ambos cantones.*

*Este proceso ha estado caracterizado por la falta de planificación institucional hacia el sector, así como por la incapacidad del Estado y su carencia de instrumentos para regular tales actividades, lo que ha permitido que en algunos casos surja un sentimiento de inseguridad en la población local, relacionado con el impacto que el tipo de manejo del proceso productivo tiene sobre el medio ambiente, la salud y el bienestar social, especialmente por parte de empresas que funcionan sin ningún control regulatorio.*

*Estos problemas no se han podido resolver por la falta de diálogo entre los distintos actores, por las limitaciones educativas y por la poca capacidad de gestión del Estado para regular y controlar el uso del suelo, el agua y otros recursos naturales, y proporcionar la infraestructura básica indispensable que sostenga el proceso de crecimiento. Adicionalmente, la deficiente comunicación con la sociedad sectorial y regional hace que su actividad sea vista como una potencial agresión para ella.*

*Todos estos elementos impiden analizar adecuadamente los problemas del sector de floricultores y conocer su realidad, lo cual genera una situación de conflicto”. (Conflicto entre empresas, comunidades rurales, autoridades locales y organizaciones no gubernamentales sobre los impactos de la industria florícola).*

## Paso 6

### Medidas y medios

Una vez que se ha definido conjuntamente el problema, se debe trabajar en las medidas de solución. En este paso también se podrán usar aquellas ideas que fueron surgiendo espontáneamente en los pasos anteriores y que fueron anotadas para trabajarlas en esta instancia.

El trabajo se realiza en grupos. Si los temas que deben abordarse son pocos

o de poca complejidad, se puede asignar un grupo a cada facilitador y trabajar la totalidad de los temas con cada grupo.

Si los temas son muchos o complejos, se puede adoptar una de las siguientes estrategias:

- Asignar a cada facilitador un número de temas asegurando que los más complejos se distribuyan equitativamente,

y trabajar los distintos grupos de temas con distintos grupos de actores para luego validar los resultados en plenaria.

- Asignar a todos los facilitadores los mismos temas y rotar los grupos entre los facilitadores.

Si son grupos rotativos, los dos grupos subsecuentes al que inicia la presentación requieren de una muy breve presentación de los aportes generados anteriormente, los cuales no están sujetos a enmiendas, aunque sí a mejoras o adiciones.

En cualquier caso, los facilitadores deben ir elaborando una matriz que refleje las cuatro preguntas y las respuestas que se obtengan.

Tras obtener el mayor número de propuestas de medidas posibles relativas a cada elemento clave de la definición del problema y el compromiso de las partes, los participantes deben acordar una lista única de propuestas pragmáticas necesarias para manejar o solucionar el conflicto.

Cada pregunta será respondida en una ronda diferente y sus resultados deberán ser presentados y comentados en plenaria antes de pasar a otra ronda. El facilitador deberá vigilar que las propuestas de cada ronda sean coherentes con las propuestas de las rondas anteriores.

## **Paso 7**

### **Texto integrado del problema y medidas de solución**

Con las medidas propuestas, debe integrarse un texto compuesto con la definición del problema y las medidas pertinentes surgidas del trabajo de grupos. Este paso en ocasiones no se hace con todo el grupo, sino que una comisión encargada redacta un texto que se pone a consideración del grupo. En otras ocasiones lo puede preparar el propio facilitador.

Los facilitadores deben iniciar la plenaria con el grupo que obtuvo mejores resultados, y en el caso de los grupos rotativos iniciar con el facilitador que estuvo a cargo de los temas que generaron menor conflicto.

Los facilitadores deberán insistir en lo siguiente:

- Señalar que se dará lectura de las listas en voz alta.
- Invitar a los participantes a solicitar aclaraciones y formular observaciones.
- Abordar una medida a la vez y someter las modificaciones a aprobación consensuada y condicionada a la consideración de las demás medidas.
- Aprobar por consenso la lista final y el documento.

### **Paso 8** **Elaboración del “Plan de acción”** **(mandato)**

El “Plan de acción” es un documento que debe redactarse siguiendo las medidas de solución planteadas y las responsabilidades asignadas a cada parte. Se elabora respondiendo a cuatro preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cuándo debe hacerlo?
- ¿Con qué recursos –humanos y financieros– se lo debe hacer?

Este plan debe ser sencillo y sobre todo contener algunas medidas de verificación del cumplimiento de cada acción comprometida.

**Evaluación Módulo:**

1. ¿Qué actividades realizadas le parecieron más útiles? Indique su utilidad.

ACTIVIDAD	UTILIDAD
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Comentarios

---



---



---



---



---

2. ¿Qué actividad le pareció menos útil y por qué?

---



---



---



---



---

3. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del taller? Marque con una X.

	BUENO	MEDIANO	BAJO
Charlas y conferencias (teoría)			
Ejercicios en grupo (práctica)			
Materiales escritos entregados			
Organización de tiempos de las actividades			
Planificación del taller			

	<b>BUENO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>BAJO</b>
Capacitadores			
Salón de reuniones			
Habitaciones			
Alimentación			
Transporte y traslados			
Desempeño de los participantes			

4. ¿Qué sugeriría para mejorar la manera de realizar los talleres?

---



---



---



---



---



---

5. ¿Tiene comentarios adicionales?

---



---



---



---



---



---

6. ¿Cómo podría complementarse este taller de capacitación?

---



---



---



---

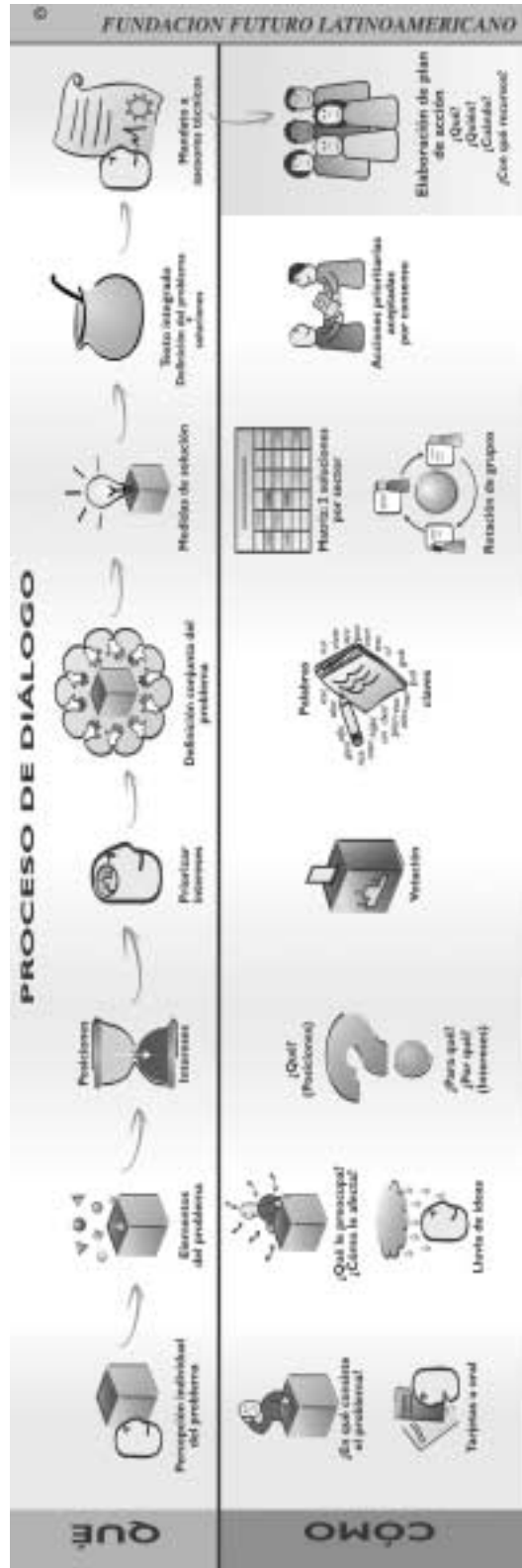


---



---

# Proceso del diálogo



# Anexo



## ■ Lecturas recomendadas

---

**Empresa Colombiana de Petróleos.** ECOPETROL. (1999). Régimen de regalías de Hidrocarburos. Santafé de Bogotá, Dirección de Relaciones Externas de Ecopetrol. 81p.

**Garzón, Paulina y Falconí, Fander.** (1999). Los daños ambientales de la explotación petrolera. ¿Se compensan los beneficios con los Costos?. Quito, Centro de Derechos Económicos y Sociales. CDES. 26p.

**Jiménez, Rocio, ed.** (2000). Planificación socioambiental y compañías petroleras: evaluación y diseño de modelo alternativo. Quito, PETROECUADOR/Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Humanas. 491p.

**León Castro, Camilo.** (2001). Guía de relaciones comunitarias: sub-sectores electricidad, hidrocarburos, minería. Lima, Ministerio de Energía y Minas. Dirección General de Asuntos Ambientales. 104p.

**Melo, Mario, ed. y Sotomayor, Juana, ed.** (2001). "TARIMIAT" firmes en nuestro territorio FIPSE vs. ARCO. Quito, Centro de Derechos Económicos y Sociales. CDES/Federación Independiente del Pueblo Shuar del Ecuador. FIPSE/Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica. COICA 97p.

**Narváez Q., Iván.** (2000). Aguas de formación y derrames de petróleo: la dimensión política en la problemática socioambiental petrolera. Quito, Unidad de Protección ambiental de PETROECUADOR. 134p.

**Narváez Q., Iván.** (1996). Huaorani vs Maxus: poder ético vs poder transnacional. Quito, Fundación Ecuatoriana de Estudios Sociales. FESO. 116p.

**PricewaterhouseCoopers.** (1999). Propuesta de un lineamiento para la formulación de una ley de régimen especial para la amazonía. Quito, PricewaterhouseCoopers. 28p.

**Rivas Toledo, Alex y Lara Ponce, Rommel.** (2001). Conservación y petróleo en la amazonía ecuatoriana: un acercamiento al caso huaorani. Quito, EcoCiencia/Abya-Yala. 137p.

**Wray, Natalia.** (2000). Pueblos indígenas amazónicos y actividad petrolera en el Ecuador: conflictos, estrategias e impactos. Quito, Ibis Dinamarca. 156p.

## ■ Lecturas sobre Manejo de Conflictos

**Título:** Todo es negociable. Manual de tácticas de ganar/ganar.

**Autor:** Peter B. Stark

**Editorial:** McGraw Hill. México, 1995.

**Capítulos:** 1. Los cinco resultados que puede obtener de una negociación - pp.7-24.  
2. Tiburones, carpas y delfines: Sus contrapartes en la negociación - pp. 55-62.  
3. Diez pasos para una negociación exitosa - pp. 113-114.

**Título:** 8 Pasos para resolver conflictos. Mejore sus relaciones profesionales, familiares y sociales.

**Autor:** Dudley Weeks

**Editorial:** Javier Vergara Editor. Buenos Aires, 1992.

**Capítulos:** 1. Una nueva visión del conflicto - pp. 19-26.  
2. Los ingredientes de un conflicto - pp. 53-86.  
3. Construir un poder positivo compartido - pp. 188-195.  
4. Generar opciones - pp. 223-268.

**Título:** Sí... de acuerdo. Cómo negociar sin ceder.

**Autores:** Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

**Editorial:** Grupo Editorial Norma. Bogotá, 1991.

**Capítulos:** 1. El problema - pp. 1-3.  
2. El Método - pp. 19-94.  
3. Qué pasa si ellos son más poderosos - pp.113-123.

**Título:** Supere el No. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas.

**Autor:** William Ury

**Editorial:** Grupo Editorial Norma. Colombia, 1993.

**Capítulos:** 1. Vencer obstáculos para la cooperación -pp. 3-11.  
2. Prepárese, prepárese, prepárese - pp. 13-23.  
3. No ataque, use el poder para educar - pp. 125-148.

**Título:** Técnicas de negociación

**Autores:** Mauro Rodríguez Estrada y José Ramón Ramos

**Editorial:** McGraw-Hill. Mexico, 1988.

**Capítulos:** 1. El conflicto, marco de la negociación - pp.7-11.  
2. Proceso de la negociación - pp. 21-27.  
3. Variables de la negociación - pp. 47-52.  
4. Estilos: La negociación situacional - pp. 56-59.

La nueva sociedad nació de la fusión entre la Carl Duisberg Gesellschaft y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional.

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH es una organización de desarrollo de recursos humanos, de formación continua y de diálogo a nivel internacional. Creada en el año 2002 a raíz de la fusión entre la Carl Duisberg Gesellschaft y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, su labor se basa en la experiencia obtenida por ambas instituciones en varios decenios de cooperación internacional. Sus programas internacionales de capacitación y de diálogo están destinados a cuadros técnicos y ejecutivos al igual que directivos del sector privado, la política, la administración pública y la sociedad civil de todo el mundo.

Gracias a sus programas de formación, de intercambio y de diálogo dirigidos a unas 35.000 personas por año, InWEnt constituye la mayor iniciativa común de la Federación Alemana, los estados federados alemanes y el sector privado para formación y cooperación a escala internacional. Cuenta con una dotación de unos 900 empleados en sus sedes centrales de Bonn y Colonia y en otras 30 localizaciones en Alemania y en el extranjero y dispone de un presupuesto de alrededor de 130 millones de euros. El socio principal es el Gobierno Federal, su principal comitente, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo.

Los campos de actividades son:

- perfeccionamiento profesional de cuadros técnicos y ejecutivos de países en desarrollo;
- calificación internacional de profesionales jóvenes, cuadros técnicos y ejecutivos de Alemania, de otros países industriales y países en transición;
- intercambio de experiencias y diálogo a nivel internacional;
- diálogo político con organismos internacionales;
- actividades educativas e informativas sobre el desarrollo a realizar en Alemania;
- preparación de especialistas de la cooperación alemana para el desarrollo.

Sede principal:

**InWEnt –  
Internationale Weiterbildung  
und Entwicklung gGmbH**

Tulpenfeld 5  
53113 Bonn, Alemania  
Teléfono: +49 (0)228 - 24 34 - 5  
Fax : +49 (0)228 - 24 34 - 766  
Internet: [www.inwent.org](http://www.inwent.org)

Sede Berlin:

**InWEnt –  
Internationale Weiterbildung und  
Entwicklung gGmbH**

Luetzowufer 6-9  
10785 Berlin, Alemania  
Teléfono: +49 (0)30 - 254 82 - 0  
Fax: +49 (0)30 - 254 82 - 103



La Fundación Internacional para la Promoción del Desarrollo Sostenible "Futuro Latinoamericano" (FFLA) es una organización regional, de derecho privado, sin fines de lucro. Su propósito es el impulsar la articulación del cambio hacia el desarrollo sostenible en América Latina, a través del manejo de conflictos y diálogos políticos multisectoriales, vinculando actores e intereses diversos en procesos de reflexión y diálogo para la construcción de consensos.

Sus objetivos institucionales son:

- Crear condiciones políticas para el desarrollo sostenible
- Construir puentes entre el desarrollo económico, social y ambiental.
- Fortalecer la gestión de recursos ambientales críticos para el desarrollo sostenible

Para cumplir estos objetivos FFLA:

- Organiza procesos de diálogo para manejar conflictos nacionales y regionales.
- Organiza diálogos multisectoriales en temas relacionados con políticas públicas como reforma constitucional y gobernabilidad, comercio internacional

y medio ambiente, cambio climático, biodiversidad, contaminación, etc.

- Promueve la participación de las organizaciones de la sociedad civil en foros y procesos gubernamentales que son particularmente importantes para el desarrollo sostenible.
- Realiza una serie de cursos de capacitación para líderes de diferentes sectores de los países de la región. Estos líderes se han convertido en diseminadores del diálogo político en sus esferas de actividad y en recursos humanos para cada uno de sus ámbitos de acción.

### **Futuro Latinoamericano (FFLA)**

Dirección: Mariano Echeverría # 843 entre  
Francisco Feijoo y Francisco de Nates  
Casilla postal 17-17-558

Quito – Ecuador

Teléfono/Fax: (593-2) 292-0635

(593-2) 292-0636

(593-2) 246-5915

(593-2) 225-7417

email: [ffla@fulano.org](mailto:ffla@fulano.org)

Internet: [www.fulano.org](http://www.fulano.org)



Program on  
Nonviolent  
Sanctions and  
Cultural Survival

Weatherhead Center  
for International Affairs



El Programa sobre Sanciones no Violentas y Supervivencia Cultural o PONSACS por sus siglas en inglés (Program on Nonviolent Sanctions and Cultural Survival) es parte del Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales de la Universidad Harvard. Se estableció como una respuesta a, y con experiencia directa en, una serie de conflictos de naturaleza específica y muy común:

- Los conflictos sobre el uso y los derechos a recursos naturales
- Los conflictos en que los interesados se distinguen por sus diferencias culturales y/o sus posiciones de asimetría político-económicas.

El programa de investigación aplicada responde a esta situación a través de una serie de actividades coordinadas:

- Investigaciones e intervenciones directas en conflictos reales
- Coordinación de los "Diálogos sobre Petróleo en Areas Frágiles" (desde 1997)
- Desarrollo de métodos y teoría
- Publicaciones
- Seminarios y conferencias
- Creación de enlaces y colaboración con otras organizaciones, particularmente en América Latina.

Ilustrando las distintas características de conflictos interculturales y asimétricos, PONSACS

ocupa un nicho único y una necesidad reconocida. Por ejemplo, en muchos casos hay un deseo mutuo y expresado para entrar en un diálogo, pero las diferencias entre los actores lo hacen difícil; PONSACS, entonces, busca maneras de "nivelar la mesa" para que se puedan reunir, dialogar y negociar, y así ayudar a los actores a aprovechar las oportunidades que se les presentan a varios grupos, instituciones, gobiernos, y/o proyectos económicos. El trabajo, a pesar de su utilidad práctica, ayuda a clarificar algunos aspectos metodológicos y teóricos sobre el manejo de conflictos.

En el proyecto "Nuevos Estándares Ambientales y Sociales en la Región Amazónica: Nuevos Caminos hacia una Cooperación Tripartita en el Sector de Hidrocarburos" trabajan el Dr. Ted Macdonald, Director Asociado de PONSACS y Dr. Bret Gustafson, Afiliado con PONSACS y Asociado con el Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales.

### **Harvard University**

1737 Cambridge Street Cambridge  
Massachusetts 02138 – E.E.U.U.

Internet: [www.wcfia.harvard.edu/ponsacs/](http://www.wcfia.harvard.edu/ponsacs/)

**SALSA  
A  
MES 1**

\$

**SALSA  
A  
MES 2**

\$

**SALSA  
A  
MES 3**

\$

**SALSA  
A  
MES 4**

\$

**SALSA  
A  
MES 5**

\$

**SALSA  
A  
MES 6**

\$

**SALSA  
A  
MES 7**

\$

**SALSA  
A  
MES 8**

\$

**SALSA  
B  
MES 1**

\$

**SALSA  
B  
MES 2**

\$

**SALSA  
B  
MES 3**

\$

**SALSA  
B  
MES 4**

\$

**SALSA  
B  
MES 5**

\$

**SALSA  
B  
MES 6**

\$

**SALSA  
B  
MES 7**

\$

**SALSA  
B  
MES 8**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 1**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 2**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 3**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 4**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 5**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 6**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 7**

\$

**SALSA**  
**C**  
**MES 8**

\$



**SALSA  
D  
MES 1**

\$

**SALSA  
D  
MES 2**

\$

**SALSA  
D  
MES 3**

\$

**SALSA  
D  
MES 4**

\$

**SALSA  
D  
MES 5**

\$

**SALSA  
D  
MES 6**

\$

**SALSA  
D  
MES 7**

\$

**SALSA  
D  
MES 8**

\$

**MANGO  
A  
MES 1**

\$

**MANGO  
A  
MES 2**

\$

**MANGO  
A  
MES 3**

\$

**MANGO  
A  
MES 4**

\$

**MANGO  
A  
MES 5**

\$

**MANGO  
A  
MES 6**

\$

**MANGO  
A  
MES 7**

\$

**MANGO  
A  
MES 8**

\$

**MANGO  
B  
MES 1**

\$

**MANGO  
B  
MES 2**

\$

**MANGO  
B  
MES 3**

\$

**MANGO  
B  
MES 4**

\$

**MANGO  
B  
MES 5**

\$

**MANGO  
B  
MES 6**

\$

**MANGO  
B  
MES 7**

\$

**MANGO  
B  
MES 8**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 1**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 2**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 3**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 4**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 5**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 6**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 7**

\$

**MANGO**  
**C**  
**MES 8**

\$

**MANGO  
D  
MES 1**

\$

**MANGO  
D  
MES 2**

\$

**MANGO  
D  
MES 3**

\$

**MANGO  
D  
MES 4**

\$

**MANGO  
D  
MES 5**

\$

**MANGO  
D  
MES 6**

\$

**MANGO  
D  
MES 7**

\$

**MANGO  
D  
MES 8**

\$

**Salsa  
A**

**Salsa  
A**

**B**

**Salsas**

**Salsas**

**B**

**Salsa  
C**

**Salsa  
C**



**D**  
**Salsa**

**Salsa**  
**D**

**A**  
**Mango**

**Mango**  
**A**

**Manggo**  
**B**

**Manggo**  
**B**

**C**  
**Mango**

**Mango**  
**C**

**D**  
**Mango**

**Mango**  
**D**