



---

# PREPARARSE PARA EL DIÁLOGO TERRITORIAL

## Herramientas para la negociación social

---

Septiembre 2014

<http://elci.sitiosur.cl>

(Léa Champagne)



## Índice

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1 APROXIMACIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES</b>	<b>5</b>
1.1 Negociación en democracia	5
1.2 Conflictos sociales	6
1.3 Territorio	8
1.4 El “nosotros” y la sociedad civil	9
1.5 La sociabilidad y el sentimiento de pertenencia	10
<b>2 ALGUNAS DEFINICIONES DE CONCEPTOS CLAVES</b>	<b>12</b>
2.1 Concertación	12
2.2 Consenso	12
2.3 Deliberación	13
2.4 Diagnóstico territorial	13
2.5 Diálogo	14
2.6 Diálogo y desarrollo: fuerzas y límites	14
2.7 Incidencia política	15
2.8 Información	18
2.9 Interculturalidad	19
2.10 Mediación	20
2.11 Participación	21
<b>3 COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA LA NEGOCIACIÓN</b>	<b>23</b>
3.1 Planificación y gestión	23
3.2 Competencias ciudadanas	24
3.3 Modelos de negociación	27
3.4 Factores centrales a la negociación territorial	30
<b>4 REFERENCIAS</b>	<b>33</b>
4.1 Guía y metodología para la concertación	33
4.2 Publicaciones científicas	33
4.3 Sitios web	35
<b>ANEXO</b>	<b>36</b>

## Presentación

---

La negociación de intereses plurales está cada vez más presente en las dinámicas territoriales de la actualidad. El consenso, universalmente aceptado y metódicamente aplicado, puede posibilitar un debate donde cada actor expone sus puntos de vista, para luego llegar a la definición de los caminos acordados para llevar a cabo la negociación. Se trata, primero, de un reconocimiento de la “otredad”, la aceptación de la diversidad, la validación de argumentos y de posiciones para, en definitiva, llegar al enriquecimiento de las resoluciones que se llevarán a cabo posteriormente. Y esto en el marco de la emergencia de una democracia más participativa tanto en los discursos como en la práctica.

Con base en la mediación y el diálogo, la concertación territorial entre actores y agentes<sup>1</sup> se hace posible gracias a un proceso guiado que transcurre por distintas etapas. En este marco, el presente documento puede ser útil tanto en la praxis de la concertación y del diálogo territorial, como para los agentes de desarrollo local, los animadores y mediadores locales, los representantes de la sociedad civil o de una colectividad, los dirigentes sociales. Aquí se ofrecen algunas pistas para hacer emerger y progresar el diálogo en el territorio, en una corriente de escucha mutua, de respeto de las diferencias y de las necesidades de cada uno, hacia el bien común.

Los conflictos socioterritoriales, de distinta naturaleza, conducen a situaciones a veces insostenibles, ya sea en el sector del ordenamiento y de la planificación territorial, de las actividades industriales, de la gestión de los recursos y espacios naturales, de la gobernanza local o de la reconstrucción pos catástrofe natural. Los actores sociales tanto como las y los ciudadanos desean participar en las elecciones públicas, las cuales suelen tener impacto sobre su calidad de vida, ya sea de forma individual como colectiva. Lo mismo sobre la economía local, la preservación del patrimonio, la convivencia social en el barrio, entre otros. Se puede decir que la concertación es hoy en día una necesidad y un fundamento para mantener y fomentar una democracia abierta y participativa.

Desde otra perspectiva, la concertación puede ser vista como un freno al avance de un proyecto o una visión. ¿Cómo llegar a la concertación territorial de manera eficiente y eficaz, dentro de un proceso donde las partes involucradas encuentren un beneficio mutuo? Tal es una de las preguntas que pretendemos plantear aquí.

El *objetivo general* de este documento es proporcionar contenidos, tanto teóricos como prácticos, para elaborar e implementar una visión de la noción y práctica de la concertación a través de un diálogo entre las partes involucradas –las fuerzas vivas– a nivel territorial.

---

<sup>1</sup> El género gramatical masculino ha sido elegido como nombre epiceno en todo el presente documento.

Los *objetivos específicos* son los siguientes:

- Introducir el tema general a partir de la conflictividad y la negociación en democracia;
- Definir, a partir de distintas acepciones, los conceptos clave relacionados al ámbito de la concertación y del diálogo territoriales;
- Presentar algunas de las competencias y herramientas para participar de un proceso de negociación socioterritorial;
- Proporcionar ciertos mecanismos y modelos de negociación social en el contexto de concertación territorial.

La práctica de la concertación entre partes interesadas, asociada a un proceso de toma de decisión legible, transparente y presente en el tiempo (duración), son dos condiciones indisolubles para crear un clima de confianza y de inteligencia compartido en beneficio de un desarrollo de proyectos y comunidades “creadores de valores”. La concertación puede conducir a un replanteamiento sea del proyecto o de la problemática. Es también una medida tendiente a velar por la coherencia y la sostenibilidad del desarrollo territorial y local.

En fin, con esta *introducción* al diálogo territorial se espera entregar una mirada constructiva y concreta al papel, no menos relevante, de los actores de la sociedad civil, en el despliegue de una democracia más efectiva y participativa.

# 1 Aproximaciones teóricas y conceptuales

---

En esta sección se describirá, como primer paso, lo que se entiende por negociación. A continuación se hará un repaso del concepto de conflicto, para finalmente llegar a presentar algunos elementos explicativos del estado de la sociedad civil en el Chile de hoy.

## 1.1 Negociación en democracia

La negociación es la deliberación entre partes que disponen del poder de decidir, de la competencia para decidir, lo que debe incluir a todos los ciudadanos. La negociación se da en todos los ámbitos, tanto en la vida profesional como en la personal e interpersonal. Puede desarrollarse de modo más bien conflictivo (negociación llamada ‘distributiva’) o en un modo cooperativo (negociación ‘integrativa’, tipo resolución de problemas). En el primer caso, cada una de las partes intenta vencer a la otra. En el segundo, las partes intentan convencerse las unas a las otras.

### La negociación como forma de gobernanza

La ciencia política, entre otras la anglosajona y la germana, ha reflexionado respecto de la utilidad del mecanismo de la negociación para el análisis de las relaciones de poder. La negociación puede entonces ser entendida como una forma de gobernanza, es decir, una forma de coordinación sociopolítica: “La coordinación de la acción mediante la negociación *se basa sobre acuerdos con carácter de obligación, los cuales son el resultado de una influencia recíproca* entre las partes involucradas, obtenidos a partir de una comunicación directa” (Benz, 2007).

Otra definición de negociación podría ser esta: “Es una fase activa en una resolución de conflictos, cuando los individuos generan varias opciones, ideas, dan y toman (ceden y reciben) e intentan satisfacer sus intereses mutuos” (Wilmot y Hocker, 2001:11).

Las distintas situaciones de negociación inician lo que podemos llamar ‘mecanismos sociales específicos’. En el marco de las situaciones de negociación, en el sentido de “negociar un acuerdo”, las discusiones están centradas en el intercambio, las concesiones, las compensaciones, las decisiones consensuales, etc. Estos procesos pueden dar lugar a soluciones o resultados donde cada actor y parte interesada obtiene elementos y aspectos que cuentan para él. Esto significa que las posiciones iniciales de las partes interesadas no son verdaderamente susceptibles de acercarse o llevar a un consenso que abarque las distintas –y posiblemente opuestas– posiciones de las partes en disputa. En las configuraciones centradas en la construcción de compromisos, en cambio, el acercamiento entre las ideas y las personas se basa sobre las expectativas y las posiciones iniciales de unos y otros. Esta idea es todavía más fuerte en el marco de las situaciones de negociación que se rigen por el principio de la argumentación. En este último caso, las partes se esfuerzan por imponerse a las personas presentes; para ello movilizan, por ejemplo, argumentos normativos en términos de interés general, o postulan un marco, un significado, una finalidad para la situación de negociación, a

fin de derivar desde allí una respuesta que les será favorable. Los enfoques llamados cognitivos en análisis de las políticas públicas han explorado los mecanismos de imposición de referencias o de discursos sociales o políticos que remiten a una “lucha contra la hegemonía”.

La hegemonía que se manifiesta en un contexto de negociación parte de la posición de poder que cada uno de los actores tiene y que hace valer en sus argumentos. El hecho de reconocer que *las relaciones de poder que están en juego puedan tener un impacto notable en la jerarquización del propósito* es el primer paso, aunque no simple, fundamental para dar vida a un proceso que preconiza la horizontalidad y, en fin, la democracia.

En unos casos, la negociación es un intento para *superar conflictos* entre las personas o grupos que negocian. También puede suceder que no se aspire a superar totalmente el conflicto, sobre todo si es tan profundo que su solución puede irse consiguiendo solo de manera gradual, lo que no obsta a que al menos se intente conseguir acuerdos que permitan generar beneficios para las partes. Ordinariamente esos acuerdos son transacciones que no satisfacen plenamente a ninguna de las partes, pero estas entienden que es más satisfactorio el compromiso que la confrontación.

En otros casos, la *negociación se dirige al intercambio*, ya se refiera a bienes, servicios u otro tipo de actividades. Dicho intercambio es beneficioso para las dos o más partes, ordinariamente porque facilita la especialización y el aprovechamiento de ventajas comparativas. Otras veces la negociación es un *medio para cooperar en una actividad u objetivo común*, de tal modo que las distintas partes consigan resultados que no podrían obtener de forma individual.

## 1.2 Conflictos sociales

La construcción de caracterizaciones sobre conflictos sociales exige tener en cuenta por lo menos las siguientes variables: *territorios, conflictos, actores, Estado, agendas sociales, repertorios y estrategias de lucha*<sup>2</sup>. En la caracterización de conflictos y procesos de construcción de paz se sugiere consultar siempre las diferentes percepciones de hombres, mujeres, jóvenes, etnias y grupos con orientaciones sexuales diversas.

En sí, el conflicto puede aparecer como un sentimiento, una situación, una percepción individual o colectiva de una determinada situación, algo que se puede describir como perteneciente a la tensión y al “desacuerdo”. A pesar de que cada persona pueda definir lo que

---

<sup>2</sup> Consideramos que estas son variables centrales a la hora de avanzar en la caracterización de los conflictos, pues permiten identificar la multiplicidad de intereses y actores en disputa, las dimensiones espacio-temporales en que se desarrollan los conflictos, así como los grados de antagonismo o contradicción que se presentan entre los intereses en confrontación. Creemos que solo en la medida en que logremos construir lecturas amplias y complejas sobre los conflictos es posible avanzar de manera más contundente en los procesos de superación, transformación o cualificación de los conflictos.

entiende por conflicto, la primera etapa es entender, a partir de las variables y los hechos concretos, lo que se entiende objetivamente por conflicto. Si la noción se construye únicamente sobre percepciones e interpretaciones de una realidad según la experiencia de cada uno, los riesgos de que no se inicie un diálogo son más altos.

Los conflictos no pueden ser leídos y estudiados desde un único campo social; es necesario reconocer la multiplicidad de campos que los instituyen y atraviesan. Es decir, no se puede avanzar en una caracterización amplia y compleja tomando como referencia un único campo social, suponiendo que los conflictos pertenecen a una sola de estas esferas: económica, política, cultural, ambiental o armada. Es preciso identificar cómo se vinculan y articulan orgánicamente estas esferas en la definición y dinamización de los conflictos.

Las dinámicas de la conflictividad social involucran una multiplicidad de actores, relaciones, escenarios, procesos, sentires y horizontes que expresan concepciones diferenciadas del mundo social, político, económico, cultural y ambiental. Precisamente en el reconocimiento de que existen múltiples y a su vez diferentes concepciones del mundo, y no una única, universal y uniforme, se considera que es posible avanzar en la identificación de los factores que causan, impulsan o dinamizan los conflictos en los territorios.

Se propone entender el conflicto en una perspectiva relacional, como una *relación social de disputa que expresa una confrontación entre actores en torno a unos intereses específicos*.

Con frecuencia, la existencia de un conflicto (véase Gráfico 1 en anexo) sugiere el reconocimiento de escenarios de exclusión, opresión, dominación, explotación, e incluso puede darse en situaciones de equilibrio potencial. Por tal razón, el conflicto, además de recrear la confrontación social, se constituye en la expresión de las modalidades de control y de las formas y los mecanismos bajo los cuales se ejerce el poder. Los conflictos se constituyen de este modo, a su vez, en *expresiones de dominación y resistencia*. Por tanto, sus rutas y trayectorias son fundamentales en la definición y transformación del paisaje socio-geo-histórico. Así, la potencia explicativa del análisis de los conflictos radica no solo en poner en escena la situación de desequilibrio social, sino, en especial, en impulsar procesos de transformación, cualificación o superación de los conflictos como paso para contribuir a la construcción de un orden social realmente incluyente, un orden que necesariamente debe estar atravesado por la *abolición de las prácticas patriarcales y excluyentes* que han caracterizado la dinámica social chilena a través de la historia<sup>3</sup>. Entre las múltiples maneras

---

<sup>3</sup> Para el caso específico de órdenes de género, nos referimos a una estructura de relaciones sociales que involucra relaciones específicas con los cuerpos y define posibilidades y consecuencias diferenciales para las personas. Específicamente, se refiere a las posiciones de poder, a las prácticas por las cuales los hombres y las mujeres se

como definen el conflicto distintos sectores de la sociedad, sobre todo el popular, se puede destacar estas formas de describirlo y sentirlo:

- “El conflicto se genera a partir de una resistencia; es por ello que cuando hay algo que se resiste, hay conflicto”.
- “Los actores del conflicto son las clases sociales (entre las que se define al pueblo como sector sometido, y a las empresas como sectores dominantes).
- “El conflicto posee un enfoque diferencial, según afecte a grupos étnicos, culturales, sociales”.
- “El conflicto tiene una trayectoria con distintas etapas, una historia; por ejemplo, primero se da la lucha por la tenencia y luego por la defensa”.
- “Una comunidad que entra en conflicto no quiere el poder sino el buen vivir”.

Un último elemento referido a la posibilidad de identificar los elementos específicos que en el escenario contemporáneo explican las nuevas dinámicas de los conflictos sociales, refiere a la posibilidad de descifrar algunas características novedosas, que se explican a partir de las grandes transformaciones sociales de las últimas décadas.

A continuación presentamos unas pautas, un “patrón de interpretación” (véase Gráfico 2 en anexo), unas lecturas posibles<sup>4</sup> de la conflictividad como *oportunidad* para dibujar nuevos senderos de diálogo entre las partes involucradas pertenecientes a un territorio. Este componente, el territorio, es uno de los centrales en la definición de los conflictos sociales.

### 1.3 Territorio

El territorio no es simplemente un espacio geográfico que contiene recursos naturales y una población; expresa un sentido identitario que le otorgan y construyen los actores sociales presentes en él. Al proceso de apropiación, de ocupación material y simbólica del territorio, lo llamamos *territorialización*. El ejercicio de territorialización, al sustentarse en sentidos identitarios y referentes culturales, define unas determinadas territorialidades. Estos dos procesos, en tanto tales, son dinámicos y mutables; materializan en cada momento histórico un determinado orden, una determinada configuración territorial, una topología social.

---

comprometen con esa posición de género y a los efectos de esas prácticas en la experiencia corporal, la personalidad y la cultura. El género es una forma de ordenamiento de la práctica social que responde a situaciones particulares y se genera dentro de estructuras definidas de relaciones sociales; cuando hablamos de masculinidad y feminidad estamos nombrando configuraciones de prácticas de género donde confluyen múltiples discursos que se intersectan en la vida individual.

<sup>4</sup> Los elementos presentados a continuación tomaron como fuente principal el estudio del Observatorio Nacional de Paz, “Actores y dinámicas de la conflictividad territorial: percepciones populares en cuatro regiones de Colombia” (Bogotá, 2012).



Así, partimos por reconocer que el territorio es un *constructo social*, es decir, no una materialidad dada, un objeto cosificado ajeno a las relaciones sociales y de poder que constituyen la estructura social. Nos interrogamos por las prácticas territoriales, las formas en que los actores generan, utilizan, perciben y se apropian del territorio. También nos preocupan los procesos de territorialización, los modos como las comunidades construyen sus territorialidades; y, en este orden, la tensión de territorialidades que emergen y definen los conflictos sociales. En esta línea es necesario plantearse la articulación nación-región-territorio-local.

La articulación nación-región-territorio-local implica construir lecturas desde la particularidad y la singularidad de los procesos. Y hacerlo, por una parte, atendiendo a las dinámicas y elementos muy específicos de cada una de las regiones en consideración; y por la otra, estableciendo los vínculos existentes con los procesos nacionales que definen ejes estructurales en las dinámicas del desarrollo (lógicas de la acumulación, planes de ordenamiento territorial, programas y políticas de intervención social) y en la configuración del régimen político (correlaciones de fuerzas sociales, lógicas de la dominación y la resistencia, mediaciones y articulaciones políticas, entre otros).

#### **1.4 El “nosotros” y la sociedad civil**

¿Cómo se entiende la denominada sociedad civil? La perspectiva conceptual que se utiliza sobre sociedad civil parte comprendiéndola como el espacio intermedio entre “el Estado” y “los hogares”, espacio en el cual se producen múltiples asociaciones autónomas y voluntarias de individuos, con diferentes objetivos. Al vincular estas asociaciones voluntarias y autónomas con el tema de la gobernabilidad (y, por lo tanto, con la política y la gestión del Estado), el espacio intermedio cobra relieve, privilegiándose algunos aspectos de la sociedad civil por sobre otros. Particular interés revisten aquellas organizaciones de la sociedad civil que proponen orientaciones y reorientaciones para la gestión del Estado y que plantean su discurso en el espacio público, ligando la defensa o promoción de sus intereses y aspiraciones particulares a aspectos más generales de la organización social. La sociedad civil así definida es enormemente diversa.

Después de 1990 se ha modificado la situación de la sociedad civil en Chile, y ella está determinada globalmente por las condiciones políticas de la llamada transición democrática y las profundas modificaciones socioeconómicas que se originaron en los años ochenta y se han acelerado desde ese decenio. La sociedad civil ha tendido a autonomizarse del Estado, a diversificarse internamente, y ha profundizado su fragmentación originada en la esfera socioeconómica. No se puede suponer en ella una unidad de propósitos y proyectos políticos. Al contrario, el campo de la sociedad civil está permanentemente atravesado por los proyectos y propuestas que provienen del campo político, especialmente desde el momento en que la

política dejó de ser asunto exclusivo de elites organizadas en los partidos políticos tradicionales. Cuando la política sale de palacio, para interpelar a la “ciudadanía”, ofreciendo caminos de movilización y transformación, comienza un intercambio recíproco entre el “Estado” y la “sociedad civil”, crecientemente constituida como un campo autónomo.

### **1.5 La sociabilidad y el sentimiento de pertenencia**

Es pertinente describir, aunque sea de forma breve, algunos elementos que han afectado, a lo largo de los años, a la convivencia social en Chile. Teniendo en cuenta estos elementos, se puede hacer una lectura más profunda de los lazos y de las relaciones humanas que emergen en contextos de negociación social.

El "nosotros" con el cual se identifica la gente, en el cual deposita su confianza y con el cual construye sus redes de relaciones, se restringe cada vez más a los círculos íntimos de familiares y amigos. Lo público aparece como un espacio ocupado por un "otro" anónimo y, a veces, amenazador. Lo que define la retracción a los círculos íntimos es la desconfianza que se tiene de los "otros" anónimos. El "nosotros" aparece más como un refugio y una defensa que como un espacio de encuentro.

Una segunda tendencia es la debilidad del "nosotros" público, aquel que se establece sobre lazos más distantes, menos intensos y entre anónimos. Un aspecto importante de esta debilidad es la percepción de falta de reconocimiento y representación de las instituciones públicas, precisamente aquellas encargadas de crear los vínculos que hacen a la ciudadanía moderna. Aunque ya han pasado unos años, el *Informe Desarrollo Humano en Chile – Año 1998*, del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1998), proporciona pistas para la reflexión respecto de la relación entre lo político, la política y lo ciudadano.

A continuación, una (larga) cita que revela algunas características propias del cambio de las interacciones entre esas tres componentes –lo político, la política y lo ciudadano–, proveniente del citado *Informe Desarrollo Humano en Chile [Sinopsis, sección “Redefinir el significado de la democracia”, s/p]*:

Como corolario del diagnóstico de este Informe, es posible levantar la hipótesis de que una mala complementariedad afectaría además a la democracia, tanto en su forma como en su significado. (...) Podría tratarse de un malestar con el “modo de ser” de la sociedad chilena, pero del cual se responsabiliza a la política. En todo caso, tal imputación de responsabilidad presupone implícitamente que la política democrática puede cambiar el modo de vida.

El malestar expresado por los ciudadanos obligaría a reflexionar el sentido que tienen el orden democrático y la política en el nuevo contexto. Por una parte, la política se inserta en el proceso de modernización y opera (de modo análogo a otros sistemas funcionales) como un “sistema político” relativamente autorreferido y con una “lógica funcional” específica; por la otra, ella invoca difusamente la constitución de sujetos individuales y colectivos en una “comunidad de ciudadanos”. Entre ambos momentos, entre “política institucional” y “política ciudadana” por

así decir, la brecha (inevitable) pareciera aumentar. Esta bifurcación subyace a la distancia que parece estarse dando entre el sistema político y la ciudadanía y se hace visible en ella.

A la luz del Informe, dicha distancia revela la necesidad de que la "política ciudadana" encuentre formas de nombrar e interpretar sus motivaciones e intenciones; que desarrolle cauces para expresar sus vivencias prácticas; que logre, en definitiva, traducir al código funcional de la política institucionalizada, los sentidos implícitos de la vida cotidiana de las personas.

Implica, en definitiva, que la política asuma la difícil tarea de dotar al proceso de desarrollo de un "proyecto" y un horizonte de futuro que "haga sentido".

La construcción de una "sociedad ciudadana" parece ser uno de los grandes desafíos del Desarrollo Humano en Chile.

Hacer de la tensión entre modernización y subjetividad una relación de complementariedad plantea, en el caso de Chile, importantes desafíos. A la vista de los antecedentes elaborados, un primer desafío consiste en fortalecer el capital social. Cuidar y profundizar las distintas formas de sociabilidad, promover las relaciones de confianza y cooperación, en fin, fortalecer el vínculo social entre las personas, parece ser el modo más eficaz de devolver a las personas (individuales y colectivas) el protagonismo que requieren.

Fortalecer el capital social significa, en segundo lugar, aprender a escuchar a las personas. No solo "poner la oreja", sino "ponerse en su piel" para poder comprender sus demandas verbalizadas, como también sus inquietudes mudas. No es fácil enfrentar dicho reto cuando la comunicación es débil. Una condición básica para el diálogo social es, sin duda, el ámbito público. Solo en este espacio a la vez abierto y compartido, las personas pueden elaborar el lenguaje y los códigos interpretativos capaces de dar cuenta de lo que les pasa.

Las personas buscan en los discursos públicos no solo respuestas prácticas, sino también propuestas de sentido e identidad, reflexiones sobre los valores y retos en juego; en breve, buscan reconocerse a sí mismas como partícipes de un orden colectivo. Ello implica, en concreto, discursos públicos que se hacen cargo de la inseguridad e incertidumbre de los chilenos, de sus miedos al otro, a la exclusión económica, al sin sentido. Que logran nombrar e interpretar las demandas de las personas de ser respetadas en su dignidad humana, de ser reconocidas tanto en su singular individualidad como en sus identidades colectivas. Implica, en resumidas cuentas, discursos públicos, de los distintos actores, con más humanidad.

En fin, la idea sería revertir, al menos desde la subjetividad, el proceso de impermeabilización del Estado, construyendo un gobierno local y democrático, participativo, transparente y permeable a las presiones sociales y políticas de la comunidad organizada y de los distintos grupos de interés que existen en las mismas.

## 2 Algunas definiciones de conceptos claves

---

En esta sección se presentarán algunas acepciones de ciertos conceptos clave que nos parecieron pertinentes en el marco de la elaboración de esta guía. La definición –o las definiciones– de cada concepto no pretenden ser exhaustivas; tampoco reflejan la diversidad de acepciones posibles, tanto en una perspectiva académica como en un uso práctico y comunitario. En algunos casos, se explicitan los conceptos subyacentes que permiten una comprensión más profunda de lo que ellos implican. Los conceptos están clasificados en orden alfabético.

### 2.1 Concertación

Proceso de deliberación entre partes con intereses diversos (facilitado por un tercero imparcial, en algunos casos), que conduce a la formulación de acuerdos voluntarios y al establecimiento de los límites y de las divergencias entre dichos acuerdos. En general, se considera que una concertación se desarrolla entre varias o muchas personas, que representan a las partes involucradas (entidades públicas, organizaciones económicas y sociales a distintas escalas, entidades privadas, etc.), en el marco de las normas vigentes así como de reglas acordadas entre las partes.

La concertación es un acto esencialmente político; implica la apertura de los procesos públicos de toma de decisión, a la participación de actores más numerosos que los que originalmente ostentaban el poder de decisión. Frente al cuestionamiento cada vez mayor de la capacidad del Estado en lograr sus propios objetivos, la participación y la concertación aparecen cada vez con más frecuencia en el corazón de las políticas públicas. Contribuyen significativamente a conciliar la *generación de una cultura política democrática, con la necesaria efectividad de los actos públicos.*

### 2.2 Consenso

El consenso puede ser una herramienta para la toma de decisión y, a la vez, constituir un objetivo de un proceso participativo entre actores claves, como una expresión de una opinión o de un sentimiento que suscita la adhesión de una fuerte mayoría. Sin embargo, el consenso no es el único resultado posible del diálogo. De hecho, la deliberación y otras técnicas de diálogo pueden servir también a la revelación de las tensiones y de los conflictos que aparecen en el seno de la vida democrática, donde es útil deslindar los principios subyacentes, aunque no son siempre solucionables ni desembocan en un consenso.

El consenso puede ser descrito como la mejor solución colectiva, en el sentido de que satisface las principales necesidades del conjunto de las partes (aún si no es la mejor solución para cada

una de ella, individualmente), sin tener mayores consecuencias negativas para cada uno de ella.

El consenso no es ni la unanimidad ni el compromiso (como "convenio"). Tomar decisiones por consenso corresponde a darse los medios para determinar la mejor solución que satisfaga a las principales necesidades de todos, sin desatender a nadie y de manera a que todos se sienten ligados por la implementación de la decisión tomada. ("Formation à la résolution non-violent des conflits...", 2000, 13)

Cabe destacar que la toma de decisión por consenso puede ser matizada sea por las reservas explícitas de uno de los actores involucrados, sin que este se oponga a la decisión tomada, o también por abstenciones (consenso "blando"). El consenso se diferencia del compromiso (como "convenio") en el sentido de que no se trata de un "juego a suma cero". Vale decir, que las ganancias de unos no se traducen en pérdidas de los demás, como en el caso de un compromiso. En un consenso puede haber un incremento del "tamaño de la torta" gracias a la identificación de nuevas soluciones, de manera que todas las partes ganan algo, aun si cada una no obtiene la totalidad de lo esperado.

### **2.3 Deliberación**

La deliberación es un acto entendido en cuanto a proceso y resultado, en que se evalúan los pros y contras relevantes, además de los matices y brechas entre las posiciones, con objeto de adoptar una decisión determinada. El proceso puede ser efectuado de manera individual (a modo del platónico *diálogo consigo mismo*) o colectiva.

La deliberación es un momento relevante en los procesos de toma de decisiones:

La deliberación es esencial para la racionalización tanto de las decisiones individuales como de las colectivas. De hecho, la deliberación, en cuanto proceso en el que se comparan y sopesan las diversas posibilidades de acción según sus ventajas o desventajas respectivas y dentro del objeto de atender a un fin preciso, puede ser puesta en marcha tanto en el ámbito estrictamente personal como en espacios públicos. (Velasco, 2009, 71)

En la ciencia política, la deliberación es un proceso previo a la toma de una decisión en la cual los ciudadanos y los actores involucrados consideran hechos relevantes desde diversos puntos de vista y dialogan con otros para pensar críticamente sobre las diferentes opciones posibles, ampliando de este modo sus perspectivas, opiniones y entendimiento.

### **2.4 Diagnóstico territorial**

El objetivo del proceso de diagnóstico territorial es reforzar el diálogo y la confianza entre los diversos actores y las instituciones. Para orientar de forma concertada los cambios sociales, culturales y políticos, y mejorar la articulación de las intervenciones entre los diferentes niveles de decisión (la sociedad civil y sus organizaciones, el Estado y sus órganos), se consideran las instituciones descentralizadas (locales o municipales) como el nivel de referencia por

autonomasia. Sin embargo, como la mayoría de las dinámicas sobrepasa los límites políticos y administrativos, es importante tener en cuenta las externalidades que condicionan el desarrollo y las acciones llevadas a cabo en el territorio. Se plantea, pues, el problema del ordenamiento de las intervenciones intermunicipales, supralocales, regionales y, ocasionalmente, supranacionales.

#### **2.4.1 Etapas del diagnóstico (una versión entre muchas)**

- *La observación inicial*, que permite la identificación de la situación mediante una primera aproximación al territorio en su conjunto. Esta etapa corresponde a una toma de contacto inicial con la situación problemática, y en ella se persigue “desbrozar” las vías por las cuales ha de continuar el proceso de diagnóstico territorial.
- *La comprensión*, o valoración del territorio. En esta etapa se lleva a cabo una calificación del territorio y un estudio de los protagonistas; se analizan los problemas y sus causas; se general las condiciones que favorecen la confrontación, considerando los márgenes de flexibilidad de los actores; y se propicia la apertura del diálogo.
- *El horizonte de negociación*, o expresión de las condiciones favorables al debate sobre la problemática del territorio. En virtud de estas condiciones se diseñarán los principios de búsqueda de un consenso, y se establecerán normas y mecanismos para la mesa de negociación.

### **2.5 Diálogo**

El diálogo puede considerarse, en la perspectiva que nos interesa, como el intercambio entre dos personas que intentan progresar conjuntamente hacia un mejor entendimiento o, posiblemente, un acuerdo. Un proceso de diálogo debe estar inscrito en los procesos de planificación tanto a nivel comunal como local y regional, o incluso con los planes nacionales de desarrollo. Lo más frecuente es encontrar falta de articulación entre estas herramientas. De otro lado, en no pocos casos se verifican debilidades en la formulación de los procesos de planificación. El desafío es, entonces—a partir de los procesos de diálogo— articular las legítimas perspectivas de desarrollo local con el enfoque estratégico de planificación regional y nacional en el marco de un proceso de globalización.

### **2.6 Diálogo y desarrollo: fuerzas y límites**

Si bien es cierto que las palabras clave “diálogo” y “desarrollo” pueden marcar diferencias de mirada y énfasis, es importante reconocer las interrelaciones entre ambos términos. El diálogo enfocado únicamente sobre un caso especial de conflictividad puede hacer que se pierda la perspectiva mayor de discusión sobre el desarrollo. Ahora bien, para que, por ejemplo, una mesa de desarrollo o de negociación funcione, es imprescindible el diálogo. Para resolver esta

disyuntiva, en algunos casos se está hablando de mesas de diálogo y desarrollo. Este aparente juego de palabras permite reconocer el deficiente entendimiento de lo que implica un genuino diálogo. Un diálogo genuino *no se reduce a una relación de transacción* en la que los actores pugnan por conseguir algo, arrancar algo, mantener algo. Un diálogo genuino tiene que ver con encuentro, con apertura para aprender del otro y con capacidad para descartar actitudes, posiciones o discursos a la luz de la fuerza argumentativa, en la que confluyen elementos tanto racionales como emocionales. El diálogo genuino tiene que ver con *transformación*. En la interacción no solo se transforma una parte de las dos que confluyen en ese proceso, sino que ambas son transformadas.

Ahora bien, los procesos de diálogo se hacen problemáticos o fallan cuando se hacen bajo presión o amenaza, cuando se cuida solo los intereses de una parte y no se inscribe el proceso en una lógica de reconocimiento de la interdependencia de los derechos de múltiples actores. A ello se añade otra serie de problemas posibles de surgir en los procesos de diálogo: acuerdos que se establecen con autoridades que no tienen funciones y competencias sobre las materias acordadas, falta de correlato entre acuerdos y bases presupuestarias e incumplimiento de acuerdos, entre otros. El problema central aparece cuando una mesa de diálogo surge como una propuesta coyuntural que, frente a la crisis y a la emergencia, está presionada para llegar a acuerdos que resuelvan una situación conflictiva.

Frente a tales desviaciones, es necesario recordar que en el diálogo, más que una resolución (que puede ser coyuntural), lo que se busca es un proceso de transformación. En fin, se necesita pasar de una relación transaccional a una relación transformacional, aunque haya una situación de conflictividad que se requiere abordar.

## **2.7 Incidencia política<sup>5</sup>**

La incidencia política remite a *los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos*, a través de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. Es una herramienta para la participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno o en otras instancias de poder. Es una de las vías, junto a otras formas de ejercicio democrático y civil (procesos electorales, cabildos abiertos, comisiones especiales, etc.) a través de la cual diferentes sectores de la sociedad civil pueden avanzar en sus agendas y tener impacto en las políticas públicas.

---

<sup>5</sup> El contenido relativo al concepto de incidencia política fue parcialmente tomado de publicaciones de la Washington Office For Latin America (WOLA): *Manual básico para la incidencia política* (WOLA, 2002); *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política* (WOLA / CEDPA, 2005), y el video *Promoting human rights, democracy and social justice* (WOLA, 2011), en <http://www.wola.org/es/node/2903>

### **2.7.1 La incidencia política como ejercicio de poder**

A través de la incidencia política, y en la medida en que logre influir en la toma de decisiones dentro de las instancias de poder del Estado, la ciudadanía está ejerciendo su poder como sociedad civil. Se puede considerar como un ejercicio de poder de parte de la ciudadanía frente al poder del gobierno. Implica, así, participación democrática y sistemática en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan la vida de los ciudadanos. En este sentido, la incidencia política comprende las actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general. Es una herramienta para la participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno o en otras instancias de poder.

La incidencia política, *más que una acción, es un proceso acumulativo*. Permite acumulación y consolidación de la fuerza social y de facultades como las capacidades de análisis, de propuesta, de negociación, de investigación, además del acopio de conocimientos metodológicos sobre incidencia política, manejo de información. Muchas veces, estas capacidades y conocimientos son fruto de una experiencia en que se aprende de errores, más que de logros.

Pueden considerarse como bases de la incidencia política, las siguientes:

- asegurar que la propuesta concreta de un grupo o coalición refleje las prioridades más sentidas de la población interesada;
- involucrar desde el principio a la población afectada;
- garantizar un cambio real en su vida diaria, en la construcción de alianzas, en la relación permanente entre la sociedad civil y el Estado, en un ejercicio importante de democracia real, en la promoción de una cultura política transparente.

### **2.7.2 Factores que contribuyen a la incidencia política**

La realidad de cada país es diferente, por lo tanto, las oportunidades y amenazas que ofrece la incidencia política tienen que analizarse en cada contexto particular. No obstante, se puede hacer una generalización sobre algunos factores importantes para que ella se dé, los cuales pueden ser externos e internos.

#### ***Factores externos***

- a) *Apertura democrática*: Compromiso con procesos democratizadores por parte de los gobiernos, tal como el respeto a los derechos humanos básicos (derecho a la vida, la libertad de asociación, libertad de expresión, etc.).
- b) *Equidad social, económica y cultural*: La pobreza y la exclusión social, económica y cultural debilitan la capacidad de los sectores marginados de organizarse y de planificar e



implementar iniciativas para influir en las políticas públicas (los pobres son una amenaza y el Estado tiene la imagen que puede convertirse en enemigos).

- c) *Descentralización*: Un Estado excesivamente centralizado impide resolver problemas reales de la ciudadanía (el acceso a los decisores es muy complejo).
- d) *Democratización del acceso a los medios de comunicación*: Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas clave para el éxito de la incidencia política.
- e) *Transparencia*: Para influir en el actuar del Estado, la opinión pública necesita estar informada. Sin este acceso a la información, los grupos no podrán analizar el problema y no podrán formular propuestas viables (por ejemplo, rendiciones de cuentas públicas).

### **Factores internos**

Las organizaciones de la sociedad civil también enfrentan el reto de fortalecerse internamente y acumular poder frente al Estado en los siguientes aspectos:

- a) *La democracia interna en las organizaciones*: Empodera y amplía los niveles de participación y permite construir iniciativas con mayores posibilidades de éxito. Ello requiere también del cuestionamiento de los papeles tradicionales de género dentro de las organizaciones.
- b) *Disposición a interactuar con el gobierno*: Aunque se trata de un juego de intereses, a veces conflictivo o polarizado, se requiere una interacción constructiva, menos beligerante.
- c) *Disposición de construir y fortalecer nuevas alianzas*: Se logra más impacto cuando varios sectores o grupos de la sociedad civil se unen.
- d) *Visualización del proceso de incidencia dentro de una estrategia global de transformación a largo plazo*: Aunque la incidencia política se hace para lograr resultados concretos, los resultados a corto y mediano plazo deben corresponder a los de largo plazo.
- e) *Claridad sobre el propósito compartido del grupo o de la coalición*: Es necesario un propósito compartido que constituya una prioridad dentro de la estrategia global del grupo (aclaración de lo que se quiere hacer, del concepto o enfoque, de la problemática a que responde el concepto y de lo que se busca lograr en concreto).
- f) *El manejo básico de conocimientos sobre la institucionalidad y estructura legal del Estado*: Es sumamente importante tener un conocimiento básico de las leyes que se refieran al problema, del funcionamiento de los respectivos espacios de decisión, y de las políticas relacionadas.

- g) *Conocimiento del contexto político*: Es determinante para el éxito de una iniciativa de incidencia política. La posibilidad de hacer un análisis objetivo y planteamientos técnicos y políticamente factibles depende de un conocimiento profundo del contexto político.
- h) *El manejo de información y la capacidad de investigación*: Se necesita información verídica para analizar problemas, formular propuestas, conocer los espacios de decisión, identificar actores clave, plantear estrategias y presentar argumentos. Ello implica investigar o apoyarse en investigaciones.
- i) *Un componente educativo interno*: Para las capacidades de análisis, investigación y organización, es necesario que el grupo reciba preparación y formación.
- j) *Acuerdos claros entre las personas y/u organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia*: Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades se requiere acuerdos claros y transparentes. De esta forma los conflictos y malentendidos pueden minimizarse, lo mismo con mecanismos efectivos en la toma de decisión y para la representación hacia fuera.
- k) *Disponibilidad de recursos humanos y económicos para la iniciativa de incidencia*: Las organizaciones deben asignar personal capacitado y otros recursos clave a las iniciativas que emprendan.

## 2.8 Información

“Nuestro peor problema de comunicación es que no escuchamos para entender. Escuchamos para contestar”, es una frase que se repite hasta el cansancio (más de 5.000 menciones en google). Frente a tal hecho, es necesario recordar que la información disponible para tomar una decisión es cada vez más importante. Sobre todo, importan su calidad, cantidad, neutralidad, finalidad, transparencia, entre otras características necesarias para comunicarse con otros, y para tomar una decisión con bases sólidas y adecuadas.

En sentido general, la *información* es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o del sistema que recibe dicho mensaje. La información es también un sistema de control, en tanto que es la propagación de consignas que deberíamos creer o hacer que creemos. En tal sentido, la información es un *conjunto organizado de datos capaz de cambiar el estado de conocimiento en el sentido de las consignas transmitidas*. Los datos sensoriales, una vez percibidos y procesados, constituyen una información que cambia el estado de conocimiento. Ello permite a los individuos o sistemas que poseen dicho estado nuevo de conocimiento, *tomar decisiones pertinentes acordes a dicho conocimiento*.

En general la información tiene una estructura interna y puede ser calificada según varias características<sup>6</sup>:

- a) *Significado* (semántica): ¿Qué quiere decir? Del significado extraído de una información, cada individuo evalúa las consecuencias posibles y adecúa sus actitudes y acciones de manera acorde a las consecuencias previsibles que se deducen del significado de la información. Esto se refiere a qué reglas debe seguir el individuo o el sistema experto para modificar sus expectativas futuras sobre cada posible alternativa.
- b) *Importancia* (relativa al receptor): ¿Trata sobre alguna cuestión importante? La importancia de la información para un receptor se referirá a en qué grado cambia la actitud o la conducta de los individuos. En las modernas sociedades, los individuos obtienen de los medios de comunicación masiva gran cantidad de información, de la cual una parte es poco importante para ellos, porque altera de manera muy poco significativa su conducta. Esto se refiere a en qué grado cuantitativo deben alterarse las expectativas futuras. A veces se sabe que un hecho hace menos probables algunas cosas y más otras; la importancia tiene que ver con cuanto menos probables serán unas alternativas respecto a las otras.
- c) *Vigencia* (en la dimensión espacio-tiempo): ¿Es actual o desfasada? En la práctica, la vigencia de una información es difícil de evaluar, ya que en general acceder a una información no permite conocer de inmediato si dicha información tiene o no vigencia. Esto tiene que ver con la sincronización en el tiempo de los indicios que permiten reevaluar las expectativas con las expectativas en un momento dado.
- d) *Validez* (relativa al emisor): ¿El emisor es fiable o puede proporcionar información no válida (falsa)? Esto tiene que ver con que si los indicios deben ser considerados en la reevaluación de expectativas o deben ser ignorados por no ser indicios fiables.
- e) *Valor* (activo intangible volátil): ¿Cuán útil resulta para el destinatario?

## 2.9 Interculturalidad

La interculturalidad es un proceso de comunicación e interacción entre personas y grupos donde no se permite que un grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo en todo momento la integración y convivencia entre culturas. En esta situación se establece una relación basada en el respeto a la diversidad y el enriquecimiento mutuo. Aunque no es un proceso exento de conflictos, estos pueden resolverse mediante el respeto, la generación de contextos de horizontalidad para la comunicación, el diálogo y la escucha mutua, el acceso

---

<sup>6</sup> La parte sobre la estructura interna fue extraída de Wikipedia, contenido que fue verificado por los pares (sistema de verificación ética de Wikipedia) y ha tenido una evaluación positiva en cuanto a la calidad y la veracidad del contenido. Nos pareció pertinente compartir esas características, dado que la información ocupa un lugar fundamental en el análisis de una problemática. En <http://es.wikipedia.org/wiki/Información>.

equitativo y oportuno a la información pertinente, la búsqueda de la concertación y la sinergia. Es importante aclarar que la interculturalidad no se refiere tan solo a la interacción que ocurre a nivel geográfico, sino más bien en cada una de las situaciones en las que se presentan diferencias.

La descentración de la propia cultura como parte integrante del discurso de cada grupo o individuo es un primer paso hacia el entendimiento del punto de vista del o de los individuos con los cuales se entra en diálogo.

## **2.10 Mediación**

La mediación es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda –en la mayoría de los casos, pero no en todos– de una tercera persona imparcial, el mediador. Los mediadores pueden ser alumnos, profesores, padres, dirigentes, académicos. No son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad; lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo por medio de pasos sencillos a través de los cuales, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos. En sí, la mediación busca lograr un modelo de convivencia más pacífico que el basado en la sola confrontación de intereses. La mediación es voluntaria, es confidencial, y está basada en el diálogo. Puede resolver conflictos relacionados con la transgresión de las normas de convivencia social sea en caso de polémica territorial, en el marco de la implementación de un proyecto local que genera tensiones, u otras situaciones potencialmente conflictivas.

Las etapas de una mediación (según un modelo clásico) son las siguientes:

- a) *Presentación y reglas del juego*: Fase dedicada a crear confianza entre el equipo de mediación y los mediados; en ella también se presenta el proceso y las normas que deberán seguirse-
- b) *Cuéntame*: Fase en la que las personas que son mediadas exponen su versión del conflicto con los sentimientos que le acompañan. Las partes han de ser escuchadas.
- c) *Aclarar el problema*: Fase dedicada a identificar los nudos conflictivos, los puntos de coincidencia y de divergencia del mismo. Se trata de establecer una plataforma común sobre los temas más importantes que han de ser solucionados.
- d) *Proponer soluciones*: Fase dedicada a la búsqueda creativa de soluciones y a la evaluación de las mismas por las partes.
- e) *Llegar a un acuerdo*: Fase dedicada a definir con claridad los acuerdos. Estos han de ser equilibrados, específicos, posibles. También se suele dedicar un tiempo a consensuar algún procedimiento de revisión y seguimiento de los mismos.

## 2.11 Participación

Del latín *participatio*, participación es la acción y efecto de participar (tomar o recibir parte de algo, compartir, noticiar). El término puede utilizarse para nombrar la capacidad de la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de un país o región, y puede referirse a distintas modalidades o categorías de experiencia.

### 2.11.1 Modalidades y rasgos de la participación

- *Participación ciudadana*: En sí, es el ejercicio y la expresión de la ciudadanía a través de la práctica de la participación pública, social y electoral (o política). La ciudadanía no puede abordarse como un estatus inmutable, sino más bien como un proceso de construcción impulsado por el mismo ciudadano, en su calidad individual o como representante de una comunidad u organización. La dimensión cívica o participativa de la ciudadanía refiere al compromiso del ciudadano en el espacio público a fin de contribuir a la (re)configuración de la sociedad.
- *Participación pública*: Es el compromiso de los individuos dentro de los dispositivos formales regidos por reglas establecidas y que tienen como meta el cumplimiento de un objetivo formulado explícitamente. Estos dispositivos pueden ser estructuras o procesos, permanentes o puntuales. Pueden ser iniciados por instituciones públicas, ya sean nacionales, regionales, provinciales, municipales, o por organismos privados, empresas u organismos sin fines de lucro.
- *Participación social*: Hace referencia al compromiso de los individuos con actividades colectivas en el marco de su vida cotidiana, tal como ser miembro de un grupo comunitario, de una asociación de locatarios, un sindicato o un partido político, hacer voluntariado para un organismo, militancia para una causa, etc.
- *Participación electoral*: Esta práctica se da durante un periodo de elecciones, con el objetivo de elegir representantes, a distintas escalas según sea aquella a la cual están llamados los electores.

Es importante destacar que el individuo incorporado a alguna instancia de participación ciudadana, puede encontrarse con una gran *fluidez* y una *superposición* de prácticas de participación. Así, las definiciones mencionadas sirven para nombrar y explicar las prácticas, sin imponer reglas o dogmas a los ciudadanos que las aplican. Las reglas sirven también a orientar las expectativas de los ciudadanos que se comprometen en un proceso. Desde el punto de vista de los instigadores (iniciadores) y animadores de la participación ciudadana, las categorías señaladas son esenciales porque implican reglas, normas y una ética que varían de una categoría a la otra. Estas categorías pueden servir de guía para medir la evolución de una práctica en el tiempo.

### 2.11.2 Quién participa

Un punto adicional de importancia es el referido a *quién participa*.

Nos pareció importante distinguir la participación de los ciudadanos individuales de aquella de los grupos organizados, dos tipos de participación que tienen relevancia propia.

Los grupos organizados constituyen un instrumento importante de participación ciudadana, dado que el ciudadano no es siempre capaz de representarse a sí mismo. Por otro lado, el debate público en sí puede ser en muchas ocasiones monopolizado por asociaciones que disponen de medios de comunicación y de presión; por ejemplo, empresarios contra sindicatos, ecologistas contra industriales, inmobiliarias contra locatarios. Estas asociaciones pretenden representar grupos de ciudadanos cuya agregación formaría el conjunto de la sociedad; en realidad, son muchos los individuos que existen en los intersticios entre estas diferentes afiliaciones.

Ahora bien, dado que el potencial de representación de los ciudadanos organizados es solo parcial, la participación de los ciudadanos individuales resulta esencial. Esta, sin embargo, se enfrenta a un obstáculo adicional: el universo de las políticas públicas se fragmenta en especialidades, las llamadas experticias. En este contexto, es difícil para los ciudadanos individuales obtener el reconocimiento requerido para integrar los espacios de formulación de políticas públicas. Está el desafío de “hacer dialogar” a expertos, representantes de grupos de interés y ciudadanos: ¿cómo hacer que los ciudadanos no adhieren automáticamente a las posiciones desplegadas por los expertos, en vez de confiar en sus propias posiciones y opiniones? A este respecto, muchos ciudadanos se dicen invadidos por un “sentimiento de incompetencia”, lo cual alimenta su reticencia a pronunciarse, dejando así el “campo libre” a los expertos. La valorización del saber práctico de los ciudadanos es así primordial; no hay que olvidar, además, que el conocimiento se construye a lo largo de experiencias que pueden revelar facetas de una situación que, de otro modo, se mantendrían en la oscuridad.

### 3 Competencias y estrategias para la negociación

---

#### 3.1 Planificación y gestión

Aunque son elementos clásicos los que son presentados a continuación, es siempre pertinente recordar cuales son las principales etapas para llevar a cabo, en las mejores condiciones, un proyecto que moviliza a una diversidad de actores y que implica negociación y diálogo. La importancia de la planificación reside en la anticipación de la realidad que se quiere analizar, transformar o cambiar.

La parte inicial es la socialización formal del proyecto, de la propuesta, del diagnóstico o de otro tipo de documento, este deberá ser elaborado conteniendo completamente las especificaciones a todos niveles.

- a) *Identificación del proyecto/proceso*: es tener una idea completa de la naturaleza, carácter, finalidad, teniendo así una concepción total, holística y transparente;
- b) *Justificación*: no tiene otro propósito que describir el por qué del proyecto, qué importancia y qué utilidad tiene para el problema que se busca resolver;
- c) *Objetivos y metas*: son el para qué del proyecto y muestran lo que se espera obtener al culminar su desarrollo;
- d) *Población destinataria del proyecto*: como la ciudadanía hacia la que va dirigida el plan;
- e) *Resultados*: impactos y productos concretos que deben salir del proceso, como el alcance que tendrá el proyecto;
- f) *Cronograma*: en él se establece en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades a realizar;
- g) *Recursos y costos de ejecución*: aquí se planifican y programan los recursos correspondientes a las características del proyecto e igualmente se calculan sus costos de ejecución, teniendo en cuenta las condiciones que el ente gubernamental ha previsto. Es de gran importancia conocer plenamente cuál es el resultado que se espera obtener con el proyecto así como quiénes y de qué manera se verán afectados por el mismo;
- h) *Estudio de Actores - Preparación y Evaluación*: Esta fase busca establecer cuáles son las personas que, debido a su capacidad de decisión e influencia, pueden determinar si un proyecto se realiza o no. Esta etapa es posterior a la presentación del proyecto de desarrollo. En esta etapa se identificarán claramente los estilos de negociación y liderazgo que tiene cada uno de los actores, de igual manera, se reconocerá cuáles son las motivaciones individuales hacia el proyecto, para ello se requiere.

Planificar, tal como indica su nombre, significa en sentido estricto trazar, elaborar un plan, basándose en un diagnóstico determinado y con objetivos previamente definidos. La planificación mira al futuro. El concepto de gestión proviene del inglés *management*, así pues se traduce al español indistintamente con los términos gestión o manejo, administración o dirección. La gestión es por lo tanto el manejo o administración de un objeto determinado. Se refiere al presente, y para su aplicación requiere planificar, es decir, mirar al futuro. Desde esta óptica, gestión ambiental es el manejo o administración de un espacio determinado, con especial atención a la dimensión ambiental.<sup>7</sup>

## 3.2 Competencias ciudadanas

¿Cuáles son las competencias ciudadanas necesarias para cumplir un rol más bien activo, democrático y abierto al diálogo? A continuación se detallan algunas competencias, actitudes y estrategias que pueden apoyar y acompañar en el diálogo. La participación en estos tipos de procesos genera aprendizajes y conocimientos sobre sí mismo. Abrirse a una autocrítica o autodiagnóstico es indispensable en un proceso de negociación y diálogo.

### 3.2.1 Escucha activa

La escucha activa consiste en esforzarse por comprender, lo más matizadamente posible, lo que las personas están expresando, y que esto sea evidente para ellas. Distintos modos de realizar esta escucha activa son: *mostrar interés, aclarar, parafrasear, reflejar, resumir*.

- *Mostrar interés*: Mostrar interés se refiere a que las intervenciones realizadas por la persona que escucha estén encaminadas a establecer una relación de cordialidad.
- *Clarificar*: Clarificar hace referencia a las intervenciones realizadas por la persona que escucha e implica precisar qué se dijo o sucedió, cómo ocurrió (hechos, datos, etc.) y, también, ayudar a ver otros puntos de vista.
- *Parafrasear*: Parafrasear consiste en repetir en palabras propias las principales ideas o pensamientos expresados por la persona que habla.
- *Reflejar*: Reflejar consiste en indagar sobre el o los sentimientos que han afectado a la persona que estamos escuchando.
- *Resumir*: Resumir consiste en agrupar, ordenar y sintetizar la información que da el que habla, tanto en relación a sentimientos como a hechos.

### 3.2.2 Estructuración

Es una habilidad que utiliza el mediador/animador para conducir la mediación, el proceso de concertación o cualquier otro proceso de negociación social. Consiste en realizar

---

<sup>7</sup> Citado en Groppo, Clementi y Ravera (2001), sección "Definiciones conceptuales", basada en Gobierno de Chile, *Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA-CONAMA)*, 2000.



intervenciones encaminadas a mantener el orden y la dirección del proceso de mediación y alcanzar los objetivos específicos de cada una de las fases, gestionando el flujo y la intensidad de la comunicación hacia la desescalada del conflicto.

### **3.2.3 Ponerse en lugar del otro**

Es una habilidad importante en la mediación y la concertación, que pretende promover entre las dos partes del conflicto expresiones que demuestran a la persona que está hablando que la estamos comprendiendo, haciendo que quien está escuchando repita con sus propias palabras lo que la otra parte ha dicho. Negociar a partir de la importancia del otro se fundamenta en el reconocimiento de la posición y del valor de la opinión del contrario, con el propósito de realizar acuerdos.

### **3.2.4 Mensajes en primera persona**

En la mediación debe facilitarse que el que habla se exprese utilizando mensajes en primera persona, intentando comunicar de forma no agresiva la situación que le afecta, diciendo qué sentimientos le produce, explicando por qué le afecta de ese modo y expresando su necesidad o deseo personal.

### **3.2.5 Argumentar las ideas**

Argumentar es una práctica que consiste en *emitir una serie de afirmaciones para apoyar otra afirmación*, cuya aceptación genera ciertas dudas. Tales dudas pueden ser de quien argumenta o también, ajenas. Por estas razones, esta práctica supone, en ocasiones, la existencia de un contexto de discusión o diálogo argumentativo. Es decir, al argumentar, se intenta resolver los conflictos de opinión. Así, cuando se argumenta, se intenta producir convencimiento en quien escucha, esto es, llevarlo a aceptar la afirmación sobre la que se argumenta.

Fundamentalmente, se argumenta para solucionar las disputas por medios racionales. Es cierto que, en el transcurso de una discusión, los participantes tratan de imponer su posición. Sin embargo, tal imposición no puede darse a cualquier costo y, sobre todo, no debe imponerse por fuerza. Se imponen solo aquellas afirmaciones que resulten aceptables luego de haber sido sometidas a una discusión. Además, esta discusión debe realizarse mediante procedimientos que garanticen que *la aceptación sea fruto del apoyo brindado por otras afirmaciones ya aceptadas*.

Teniendo estos elementos en cuenta, se puede realizar una definición más compleja de argumentación que, además, indica algo sobre el procedimiento:

Argumentar es una práctica que *debe* ser efectuada de tal manera que se garantice que las razones que se ofrecen para aceptar algo sean el elemento principal de esa aceptación.

¿Qué es lo que garantiza que, cuando se argumenta, se está cumpliendo con este deber racional? Lo que da tal garantía es el *seguimiento de reglas*. Se puede argumentar bien o mal. Lo que delimita esta frontera es el cumplimiento de ciertas normas. De esta manera, las normas que regulan la *discusión racional* tendrán que ver, al menos, con dos aspectos diferentes de esta práctica:

- *Reglas de inferencia*: Se debe cumplir reglas que sirvan estrictamente para garantizar la obtención de razones que respalden una afirmación a partir de otras afirmaciones. Estas normas se denominan habitualmente *reglas de inferencia*. Estas reglas dicen qué se debe inferir a partir de las afirmaciones de las que partimos. Los productos de las prácticas argumentativas se llaman *razonamientos*. En un razonamiento, la afirmación que se desprende de otras afirmaciones se la llama *conclusión*. A las afirmaciones que brindan apoyo a la conclusión se las llama *premisas*. Todo razonamiento tiene una única conclusión y puede tener una o varias premisas. Cumplir con las reglas de inferencia permite asegurar que el apoyo de las premisas respecto de la conclusión sea efectuada de manera legítima.
- *Reglas procedimentales*: Se debe seguir reglas respecto de los procedimientos discursivos efectuados en el transcurso de la discusión. Reglas que, por ejemplo, indiquen qué posibilidades de intervención tiene cada participante en el proceso de la argumentación. Normalmente se denominan *reglas procedimentales* a las normas que rigen tal práctica. Estas reglas indican los roles de quien sostiene la afirmación por debatir y la defiende, por un lado, y de quien se opone o la ataca, por otro. Se permite establecer quién tiene el derecho a intervenir en la discusión y quién no, y en qué momento alguno de los participantes de la discusión tiene la obligación de defender con argumentos sus propuestas.

### 3.2.6 Prejuicios y el “otro”

Por una parte, el planteamiento de descubrimiento del ‘otro’ está impregnado de estereotipos (véase esquema de “La pantalla de los prejuicios”, en anexo): es muy común proyectar mecánicamente sobre un individuo, o grupo, los conocimientos, por lo general demasiado escasos, que se tienen sobre su cultura, sin tener en cuenta el carácter único de la persona en sí. *A fortiori*, cuando nos sentimos heridos en nuestra propia identidad, nos sentimos amenazados y reaccionamos de forma emocional, respondiendo, a veces de manera agresiva, y reafirmando las falsas percepciones que tenemos sobre el ‘otro’. El conflicto es, entonces, inevitable. Por tanto, todo proceso que se limite a difundir información sobre “el extranjero”

sería insuficiente. La atención debe centrarse en la relación entre una persona y el 'otro'. En un proceso intercultural, los intercambios interactivos (es decir, interacciones) tienen lugar entre individuos o grupos de culturas distintas. Lo realmente importante es lo que ocurre cuando dos personas o dos grupos "con raíces culturales distintas" entran en contacto e interactúan. Este tipo de aportación puede tener resultados enriquecedores y formativos sobre el desarrollo de la persona.

### 3.3 Modelos de negociación

Para terminar, presentamos algunos principios subyacentes a la construcción de un proceso de negociación a escala territorial; dos modelos de negociación considerados como relevantes en este ámbito, que pueden inspirar la elaboración de un modelo o un proceso apropiado al contexto local. Lo más importante de recordar es que no es necesario ni pertinente copiar un modelo ya existente, sino *diagnosticar con profundidad la situación en la cual los actores involucrados se encuentran y de allí, generar un proceso con las particularidades del conflicto* que está en juego. Los modelos que se presentan son más bien pistas de construcción de un modelo que podría llegar a ser un *nuevo* modelo en un contexto propio.

#### 3.3.1 El modelo de negociación de Harvard<sup>8</sup>

A continuación presentamos a grandes rasgos el modelo de negociación de Harvard (véase "Modelo de negociación de Harvard", en anexo), uno de los más reconocidos tanto en el ámbito de negocios como en el social. En la fase previa y para el caso de que no se llegue a acuerdo, es bueno saber cuáles son las *alternativas*. La *comunicación* es vital en la fase de apertura, pero también en la de desarrollo, cierre y seguimiento. El *compromiso* es muy importante en todas las fases.

- a) *Alternativas de cada parte a la negociación*. Cada parte tiene que tener claro qué puede hacer en caso de no llegar a un acuerdo. En inglés se denomina BATNA (*Best Alternative To a Negotiation Agreement*/Mejor alternativa a un acuerdo de negociación). Conviene analizar bien el BATNA para saber si merece la pena negociar.
- b) *Intereses de cada parte*. Se trata de aquello que desea cada parte. Son las motivaciones reales. Pueden ser pragmáticas o subjetivas. Conviene separar los intereses de cada parte, de las personas implicadas. Cada parte debe tener presentes (y listados) no solo sus intereses, sino también los de la otra parte. Asimismo, conviene tener en cuenta otros

---

<sup>8</sup> Del libro *Getting to yes. Negotiation agreement without giving in*, de Fisher, Ury y Patton (1983), de la Universidad de Harvard. Para consultar una presentación detallada del modelo de Harvard, véase <http://bit.ly/1pP0Op1>, que contiene un *slideshare*/diapositivas que permite visualizar el modelo y sus distintas fases.

intereses más sutiles, como justicia, estrategias actuales y futuras, antecedentes que se pueden crear, etc.

- c) *Opciones*. Son las formas en que las partes pueden satisfacer mutuamente sus intereses. Por ello conviene ser imaginativo: ver si las opciones de ambas partes pueden compatibilizarse de algún modo, utilizar estrategias de generación de ideas para ampliar el número de opciones e incluso utilizar los planes de futuro o estrategia de cada parte para contextualizar mejor las opciones o ampliarlas. Cuando se disponga de un listado muy claro de opciones, el trabajo es más sencillo: se deben analizar los puntos sobre los que un acuerdo sería posible para cada uno.
- d) *Legitimidad*. Cada parte debe ver que el acuerdo sea legítimo. No solo que pueda adoptarse, sino que cada parte *lo perciba como justo*, sintiendo que el acuerdo cumple sus expectativas iniciales, y que sienta lo mismo respecto a lo conseguido por la otra parte. Ayuda que el acuerdo sea acorde con la ley, la costumbre, los precedentes, la opinión pública; que se le dé la formalidad necesaria, por escrito, público, registrado o incluso con la ceremonia que sea necesaria y con la presencia de la autoridad pertinente.
- e) *Compromiso*. Son las opciones a las que se compromete cada parte por el acuerdo. Dicho compromiso debe trascender a las personas implicadas, debe estar basado en el objeto del acuerdo y no en las personas concretas implicadas inicialmente. Por ello, conviene que los compromisos sean muy claros, fáciles de ejecutar y no sujetos a interpretación posterior de cada parte. Por todo lo anterior, conviene que *el compromiso conste por escrito*. Normalmente primero existirá un borrador sujeto a cambios y más tarde se llegará al compromiso final o definitivo. Debe tenerse en cuenta no solo el detalle extenso y pormenorizado de a qué se compromete cada parte, sino cómo va a ejecutarse, quién lo hará, y qué incentivos o penalidades se incluyen para asegurar el cumplimiento.
- f) *Comunicación*. Toda negociación requiere de un eficaz sistema de comunicación, bajo el control de las partes. Por ello debe tener en cuenta las diferencias culturales entre las partes, la claridad del mensaje y el tiempo necesario para la emisión y recepción de cada mensaje. La forma de los mensajes es asimismo muy importante. Conviene también ponerse en el lugar del otro para intentar percibir que puede estar entendiendo de nuestros mensajes.
- g) *Relación*. Logrado un compromiso legítimo, el objetivo sería mantener la relación construida tras el acuerdo, cumpliéndolo no solo con aceptación o con una relación basada en la razón, sino de *forma colaborativa, y que genere valor y confianza*.

### 3.3.2 El método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones)

Este método consiste en un análisis del juego de actores, que constituye una etapa importante en el desarrollo de la prospectiva. Persigue valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. Permite conocer la intención, las necesidades y la forma de obrar de cada actor, lo que es de vital importancia para conseguir más adelante el modelo de negociación más adecuado con respecto a las decisiones que toman.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método MACTOR es ayudar al actor en su decisión de poner en marcha una política de alianzas y conflictos. El método comprende varias fases, que se describen a continuación:

- *FASE 1. Identificar a los actores* que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural. Con la información recogida de los actores, se establece una identidad de cada actor (finalidades, objetivos, motivaciones, obligaciones y comportamiento estratégico).
- *FASE 2. Identificar los objetivos estratégicos.* El choque entre los actores permite revelar cierto número de retos sobre los cuales los actores tienen objetivos convergentes o divergentes dentro del territorio.
- *FASE 3. Evaluar las influencias directas entre los actores.* El peso o fuerza de los actores del sistema puede ser diferente. Algunos de los actores poseen una importante influencia sobre el resto y sobre el sistema en sí, mientras que la de otros será más limitada.
- *FASE 4. Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos.* Se busca conocer si el actor es favorable o desfavorable al objetivo.

### 3.3.3 Estilos de negociación

Después del análisis de los actores, se deben conocer los distintos *estilos de negociación*, entendida ésta como la acción mediante la cual dos o más personas (actores) tratan de solucionar un asunto o conflicto. La negociación se da porque el asunto en referencia plantea diferentes puntos de vista y de análisis que deben ser resueltos. De igual manera, se indica que el conflicto es una situación en la cual uno o varios actores están en dificultad con ellos mismos o con otros, por circunstancias sobre las cuales en su momento no se tiene conformidad.

Existen diferentes estilos de negociación, en algunos de los cuales se generan opciones de ganar entre los participantes. Ejemplos son los modelos de Harvard (ya presentado), el integrativo y el distributivo.

- *Integrativo:* donde las partes comparten los objetivos y criterios para la evaluación de alternativas mediante un intercambio de intereses que busca ampliar los resultados benéficos para ambas partes (trabajo conjunto “gana-gana”).

- *Distributivo*: en él no se manifiestan con claridad los objetivos u opciones de acuerdo; la victoria será de aquel que descubra las intenciones del otro sin mostrar las propias (manipulación).

### 3.3.4 Fases prácticas de la negociación

- *Fase previa*: Búsqueda y estructuración de la información necesaria para decidir si negociar y cómo hacerlo.
- *Fase de preparación*: Diseño del equipo negociador y sus roles y preparación de la estrategia y tácticas que se emplearán.
- *Fase de apertura*: Tiene por objetivo que cada parte tenga claras las respectivas posiciones.
- *Fase de desarrollo*: Sirve para identificar necesidades y objetivos, así como los recursos existentes.
- *Fase de cierre*: Estructuración del acuerdo, fijando compromisos y fechas, así como consecuencias si se incumple.
- *Fase de seguimiento*: En muchos casos, es necesario establecer un procedimiento de verificación en el tiempo.

## 3.4 Factores centrales a la negociación territorial<sup>9</sup>

### 3.4.1 La sensibilización para la construcción de una mesa de negociación

Se entiende por sensibilización un proceso de formación orientado hacia la acción, tal como lo describe la pedagogía de Freire (1971) al aplicar en sentido amplio dicho concepto al fortalecimiento y a la implicación directa y activa de los actores sociales más débiles y marginales, con el fin de que hagan suyos los instrumentos de análisis, los procesos y las decisiones que determinarán su destino. El proceso de sensibilización debe tener lugar de forma continua a lo largo de todo el proyecto; se inicia con la primera toma de contacto con la población local, prosigue con la adopción de estrategias de investigación –por ejemplo, el seguimiento de los partenariados con organizaciones de la sociedad civil que se ocupan de la formación y de procedimientos de comunicación de los sujetos más débiles–, y llega hasta la identificación de los mecanismos de participación efectiva en una mesa de negociación.

¿Cómo es aceptada la intervención en este contexto? ¿Qué posibilidades de diálogo con el experto y con los otros actores existen? ¿Qué aptitudes –más que conocimientos– debería tener el experto/facilitador? ¿En qué consiste la creación de un “sentido” común (lenguaje,

---

<sup>9</sup> Los temas que siguen recogen lo planteado en la sección “Cómo realizar un diagnóstico territorial coherente”, por Groppo, Clementi y Ravera (2001).

modalidades de comunicación, etc.)? ¿Con quiénes se ha de forjar ese “sentido” común (legitimación, aceptación)? ¿Cuáles son los posibles partenariados (apoyo a las acciones de habilitación de los beneficiarios más débiles?, ¿cómo compartir y difundir las experiencias y tendencias principales)?

### **3.4.2 La comprensión**

En esta etapa de evaluación de los problemas y del territorio se establece un primer marco —el más crítico y completo posible— de comprensión y caracterización de los actores locales y externos, y de su problemática. Se deben diferenciar las posiciones de los actores, sus intereses y las estrategias que ponen en acción. En esta etapa, se incluirán también en lo posible las relaciones de poder, las interrelaciones, y las dinámicas sociales, económicas y productivas a escala territorial. Estos elementos facilitarán la comprensión de los límites del debate, porque se persigue crear una base de información (socioeconómica, productiva, ecosistémica) espacialmente delimitada, que permita comprender la tipología, intensidad y magnitud de los impactos, riesgos y conflictos de los actores en relación con distintos factores.

### **3.4.3 El análisis de los actores**

El análisis de los actores se lleva a cabo para definir la situación, intereses, vínculos sociales e interrelaciones de los actores con el territorio en el cual han surgido los problemas. La identificación de los actores se asocia a las cuestiones de acceso y uso de la tierra y los recursos, y a la escala y finalidad del estudio o de la acción que se pretende realizar. Desde un principio, los informantes cualificados ayudarán a definir y analizar a los actores, y en un proceso iterativo y progresivo evaluarán la necesidad de tomar contacto y de trabajar con ellos directamente para profundizar el análisis y disipar las incongruencias de las reconstrucciones históricas (los testimonios directos o las confrontaciones entre diferentes individuos pueden ser útiles para este análisis).

### **3.4.4 La identificación de los actores: ¿Qué preguntas hacerse?**

¿Quiénes son los actores (individuos, grupos, subgrupos; actores primarios, secundarios o externos)? ¿Han sido los actores formalmente reconocidos? ¿Cómo se manifiesta la legitimidad de la relación de cada actor con la cuestión problemática; con el poder que las autoridades públicas reconocen a cada actor; con la urgencia de su demanda? (Si, desde el punto de vista de las autoridades públicas, el poder y legitimidad de los actores son insuficientes, estos correrán el riesgo de no poder intervenir y de desaprovechar la posibilidad de expresar correctamente sus demandas.)

¿Cómo están involucrados los diferentes actores en la problemática? ¿Están afectados positiva o negativamente por la problemática? ¿En qué medida? (Es preciso tener en cuenta a los actores directa o indirectamente involucrados en el área problemática; es decir, a los que están

afectados por el problema o lo reconocen como si fuera suyo.) ¿Cuál es la actitud de los actores frente al problema?

### **3.4.5 Percepciones y estrategias relativas al territorio**

¿Cómo actúan los individuos? ¿Cuáles son sus conocimientos sociales? ¿Con quiénes se llevan a cabo las actuaciones? ¿Cuáles son las oportunidades/márgenes de decisión (autonomía de juicio) de los individuos? ¿Cuáles son las posibilidades de discusión? ¿Qué retos deben afrontar los individuos, y cuáles son los beneficios probables? ¿Cuáles son las estrategias de vida que han sido implementadas?

### **3.4.6 Puntos de vista y delimitación de los márgenes de flexibilidad**

¿Cuáles son los puntos de vista de los actores respecto al problema? ¿Cuáles son los intereses expresados por los actores, y cuáles son los aspectos subentendidos? ¿Cuáles son los intereses comunes o convergentes? ¿Cuáles son los márgenes de flexibilidad de cada actor, y a qué asuntos de interés se refieren?

### **3.4.7 Las interrelaciones**

¿Quiénes son los actores conocidos, y cuáles son sus relaciones con los demás actores (relaciones directas o indirectas, de colaboración, de conflicto, neutras, etc.)? ¿Cuál es su forma de acción (colectiva, individual o familiar)? ¿Cómo se establecen las asociaciones (redes sociales)? ¿Cuáles son las interacciones entre los actores locales, y cuáles son las interacciones entre actores locales y actores externos, y, en particular, cuáles son las interacciones entre actores locales e instituciones presentes en el territorio? ¿Cuáles son las relaciones de poder que están en juego? ¿Cuáles son los medios a que se tiene acceso y qué influencia ejercen (uso de la difusión mediática, acceso a las fuentes informativas y al conocimiento; redes sociales)?



## 4 Referencias

---

### 4.1 Guía y metodología para la concertación

Cano Alvaran, O. L. (2004). *Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo*. Bogotá: Facultad de investigaciones, Escuela Superior de Administración. En línea (<http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura7.pdf> )

Cortázar, R. (2001). *Concertación social: ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Para qué? ¿Entre quiénes? La estrategia del concer-flicto*. Santiago: CIEPLAN, Serie de Estudios Socio/Económicos n.º 12. En línea, ([http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/77/Capitulo\\_1.pdf](http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/77/Capitulo_1.pdf))

Escuela Juan Besteiro, Unión General de Trabajadores. (2001). Estrategias y técnicas de negociación. *Acción formativa*, n.º 68. En línea, (<http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/expeduca/pdf/0620504.pdf>)

### 4.2 Publicaciones científicas

Arcade, J., Godet, M., Meunier, F. y Roubelat, F. (1999). *Análisis estructural con el método MICMAC y estrategia de los actores con el método MACTOR*. París: Laboratorio de investigación en prospectiva y estrategia. En línea, ([http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet\\_analisis\\_estructural.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf))

Benz, A. (2007). Accountable multilevel governance by the open method of coordination? *European Law Journal*, 13(4), 505-522. DOI: [10.1111/j.1468-0386.2007.00381.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00381.x)

Boeninger, E. (1997). *Democracia en Chile*. Santiago: Editorial Andrés Bello.

Castillo, A. (2002). Reseña de las relaciones sociedad civil y Estado en Chile durante la transición a la democracia. (Contribución a un debate). *Asamblea pro Foro de la Sociedad Civil*. Santiago, 27 de abril de 2002. En línea, (<http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/acastillo.pdf>)

Castro-Conde, C. A. (2006). El diálogo "territorial": génesis y primeros pasos de un nuevo instrumento de gobernanza en la elaboración de las políticas públicas de la EU. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, vol. 5, n.º 1, 161-176. En línea, (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38050112>)

Fisher, R. y Uri, W. (1983). *Getting to yes: Negotiation agreement without giving in*. Nueva York: Penguin Books.

Formation à la résolution non-violent des conflits. Programme 2002-2003 (2000, junio). *Terres Civiles*, n.º 17, 13-15. En línea: (<http://www.non-violence.ch/sinformer/terres-civiles/>)

- Freire, P. (1971). *Pedagogy of the oppressed*. Nueva York: Continuum.
- Grosso, P. Clementi, S. y Ravera, F. (2001). Desde el diagnóstico territorial participativo hasta la mesa de negociación: orientaciones metodológicas. FAO, *Corporate Document Repository*. En línea, <http://www.fao.org/docrep/005/y8999t/y8999t09.htm>
- Grossi, M. y Dos Santos, M. R. (1983). La concertación social. Una perspectiva sobre instrumentos de regulación económico-social en procesos de democratización. *Crítica & Utopía*, n.º 9: *Democratización y movimientos sociales*, 127-150. En línea, <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/critica/nro9/GROSSI.pdf>
- Institut du Nouveau Monde. (2013). *Guide de préparation à l'École d'été 2013 de l'Institut du Nouveau Monde*. En línea, [http://inm.qc.ca/Centre\\_doc/Guide\\_EE2013.pdf](http://inm.qc.ca/Centre_doc/Guide_EE2013.pdf)
- Observatorio Nacional de Paz (2012). *Actores y dinámicas de la conflictividad territorial: percepciones populares en cuatro regiones de Colombia*. Bogotá: Observatorio Nacional de Paz, Colombia. Documento PDF.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 1998. *Informe Desarrollo Humano en Chile – Año 1998: Las paradojas de la modernización* [Sinopsis]. En línea, <http://www.desarrollohumano.cl/ele98.htm>
- Rodríguez, A. (2013). La co-gestión de políticas públicas sociales entre Estado y sociedad civil. El aporte de la Psicología Social Comunitaria a la construcción del diálogo entre actores diversos. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 4(2). En línea, <http://www.gjcopp.org/pdfs/rodriguez-v4i2-20130701.pdf>
- Ruiz Caro, A. (2002). *Concertación nacional y planificación estratégica: elementos para un nuevo consenso en América Latina*. Santiago: ILPES/CEPAL, Serie Gestión Pública, n.º 28. En línea, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/11643/spg28.PDF>
- Thévoz, L. (2002). *Procesos de concertación para la gestión pública: conceptos, dimensiones y herramientas*. La Habana, Cuba: Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela.
- Velasco, J. C. (2009). Democracia y deliberación pública. *Confluencia XXI. Revista de Pensamiento Político*, (6), 70-70. En línea, <http://digital.csic.es/handle/10261/23050>
- Washington Office For Latin America (WOLA). (2002). *Manual básico para la incidencia política*. Texto: A. Mckinley y P. Baltazar. Washington, D.C.: WOLA. En línea, <http://www.wola.org>
- Washington Office For Latin America (WOLA). (2011). *Promoting human rights, democracy and social justice*. Vídeo, en <http://www.wola.org/es/node/2903>
- Washington Office For Latin America (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA). (2005). *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*. Texto: A. Mckinley Washington, D.C.: WOLA / CEDPA. En línea,

[http://www.academia.edu/7495909/Manual para la facilitaci%C3%B3n de procesos de incidencia pol%C3%ADtica 2005 WOLA](http://www.academia.edu/7495909/Manual_para_la_facilitaci%C3%B3n_de_procesos_de_inciden%CC%81a_pol%C3%ADtica_2005_WOLA)

Wilmot, W. y Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict*. (6ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

### **4.3 Sitios web**

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://blogs.iadb.org>

Sección Gobernanza y democracia; Modelos de concertación territorial:

<http://blog.estudiok.es/2013/05/la-ordenacion-del-territorio-en-su-escala-intermedia-y-el-planeamiento-urbanistico/>

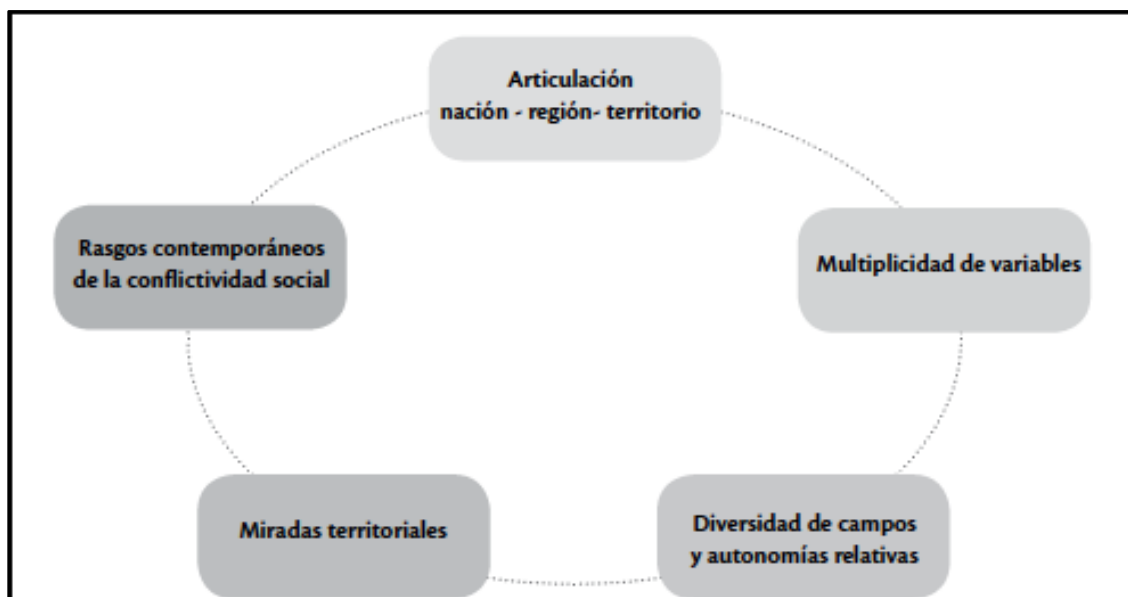
Modelo de negociación de Harvard: <http://legemedia.es/negociacion>

Participación ciudadana y publica: <http://www.iap2.org>,

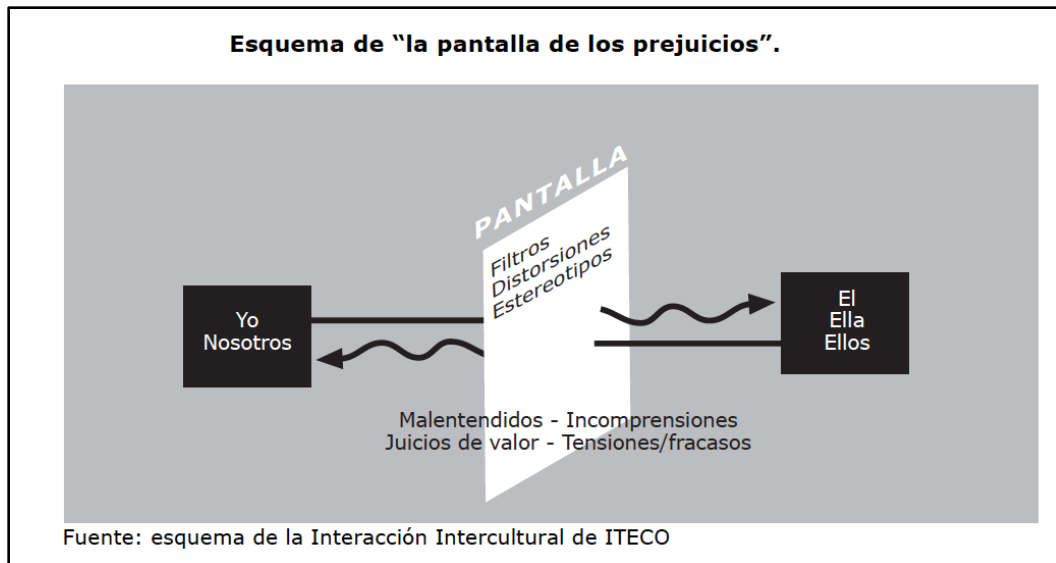
Gráfico 1: Elementos del conflicto



Gráfico 2: Patrones de la conflictividad



## Esquema: La pantalla de los prejuicios



## Modelo de negociación de Harvard

