



MODELO

PROPUESTA TÉCNICA PARA EVALUAR CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

Oscar Guzmán

Nota:

La evaluación de conflictos socioambientales parte de una propuesta hecha por un Tercero Evaluador. Existen muchos modelos y esquemas de términos de referencia para pretender evaluar un determinado conflicto socioambiental. Los términos que propongo ayudan a tener un panorama completo de los aspectos que todo Evaluador deberá visualizar al momento de elaborar una Propuesta Técnica o Términos de Referencia, que oriente la evaluación de un determinado conflicto. La Matriz de Análisis de Conflicto, colocada al final del presente documento es una buena referencia de los aspectos que deberá abarcar toda evaluación de conflicto, y que a partir de ello –incluso- el evaluador, puede armar la encuesta semiestructurada, y obtener de ese modo la información necesaria para construir el informe final de evaluación.

La manera de utilizar el presente modelo, es que el usuario deberá colocar la información real que corresponda en el marco de lo que buscamos cuando queremos evaluar un determinado conflicto.

Los nombres colocados en la presente Propuesta Técnica son ficticios, y se han hecho para armonizar la redacción y no dejar vacíos al momento de escribir.

1. Objetivo General

Evaluar los conflictos derivados por la presencia de la empresa minera La Codiciada, en el distrito de Bello Horizonte, a fin de contribuir con información y recomendaciones que clarifiquen las responsabilidades, los roles y las sinergias que deberán emprender la municipalidad de Bello Horizonte, la empresa minera La Codiciada y la comunidad de Buenavista para sentar las bases del desarrollo sostenible para todos los actores involucrados.

2. Etapas de la Evaluación

La presente evaluación consta de las siguientes etapas:

- 1) Formalizar un contrato con los solicitantes de la evaluación, donde se indicará el plazo de entrega, el costo aproximado, los términos de la relación y el producto a ser entregado.
- 2) recolectar información a través de entrevistas confidenciales a profundidad, las mismas que serán conducidas por un equipo evaluador.
- 3) Sistematizar la información a través de un análisis comparativo de todas las entrevistas individuales y grupales llevadas a cabo.
- 4) Diseñar recomendaciones para prevenir y gestionar adecuadamente potenciales conflictos ante el desarrollo de la actividad minera.



5) Socializar la evaluación del conflicto a través de un reporte final, la misma que será remitida a todos los entrevistados.

3. Participantes

Se requiere de un muestreo de tipo no probabilístico intencional o un muestreo al azar; se puede combinar ambas técnicas de muestreo. Lo recomendable es elaborar una lista preliminar de los posibles miembros de cada uno de los grupos de interés a ser entrevistados. La misma que será seleccionada en forma coordinada con los solicitantes de la evaluación. Es importante tomar en cuenta, que en dicha lista se registren mujeres -dirigentes o no- que pueden dar importantes opiniones de los hechos y procesos ocurridos en el conflicto materia de evaluación. A continuación, detallo una lista preliminar de entrevistados en función a las recomendaciones dadas por los solicitantes:

Actores	Nro. Personas a ser entrevistadas
Representantes del Frente de Defensa del Medio Ambiente del distrito	4
Representantes de la Federación de Rondas de la comunidad	3
Municipalidad Distrital	2
Empresa Minera	4
Autoridades comunales, Organización de mujeres	2
Representantes de la Junta de Regantes de la comunidad	2
Director de la escuela de la comunidad	1
Director del Centro de Salud del distrito	1
Representante de la Institución Religiosa de la comunidad	1
TOTAL	20

4. Instrumento

El instrumento de recolección de información de campo será básicamente la **Entrevista Semiestructurada**, que nos permitirá indagar acerca de la percepción, tipos y niveles de información que tienen los entrevistados acerca de los conflictos derivados por la presencia de la empresa Minera La Codiciada, los actores involucrados y sus relaciones entre ellos. A continuación, detallo las áreas de la entrevista según los aspectos claves por evaluar:

Área 1: se refiere a la percepción y niveles de información que tienen los entrevistados sobre la historia de los conflictos derivados de la actividad minera. Se sabe que en el área existen varias empresas mineras y que la comunidad con cada una de ellas ha tenido conflictos que fueron resueltos y manejados en diversas circunstancias. La idea es contar con información de los aspectos más importantes, posiciones e intereses, áreas de posibles acuerdos y desacuerdos, entre otros aspectos, que revisten importancia para el Evaluador y que considere ayudará a las partes a encontrar caminos de solución.

Área 2: se centrará en la percepción y niveles de información que tienen los entrevistados con relación a la actividad minera, los grupos de interés y la presencia de la empresa minera La Codiciada.



También es importante aplicar una **Matriz de Evaluación**, que ayudará a contar con información que complemente aquella registrada en las entrevistas semiestructuradas. La **Matriz de Evaluación** al igual que la **Entrevista Semiestructurada**, abre un panorama enriquecedor de conocimientos acerca del conflicto. Ayuda a plantear las acciones a tomar, y lo más importante dejará lecciones aprendidas y lo que sucederá, si no hacemos nada, respecto a buscar estrategias para transformar un determinado conflicto.

La **Matriz de Evaluación**, al igual que la **Encuesta Semiestructurada**, se podrá desarrollar en el campo con cada uno de los entrevistados o a manera de talleres ya sea con los grupos de interés o solamente con el equipo de evaluadores. Se puede dar el caso de construir la **Matriz de Evaluación** a partir de la información recopilada en las **Encuestas Semiestructuradas**, generando incluso la sistematización y ordenamiento de la misma conducente a una mejor comprensión del conflicto y creando los elementos necesarios para la redacción del informe final.

5. Procedimiento

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- 1) Establecer el equipo de evaluadores y de ser posible un equipo de campo para la aplicación de la **Encuesta Semiestructurada**. El mismo evaluador o equipo de evaluadores podrá realizar el trabajo de campo concerniente a las entrevistas para el llenado de las **Encuestas Semiestructuradas**. Sin embargo, es preferible que la **Matriz de Evaluación** sea manejada por el evaluador o equipo de evaluadores.
- 2) Revisar material disponible acerca del proyecto minero, región, contexto y actores, entre otros.
- 3) Elaborar el formato de la **Encuesta Semiestructurada** y revisar la **Matriz de Evaluación** que es parte del presente documento. En caso resulte faltante alguna información, el evaluador puede complementar de acuerdo a su experiencia y percepción del contexto.
- 4) Seleccionar la muestra de acuerdo al método de muestreo establecido.
- 5) Establecer un plan de trabajo que comprenda actividades de campo y gabinete dentro de la zona de influencia de la evaluación a realizar. Es importante contar con un cronograma de trabajo donde se vea reflejada actividades, tareas, responsables, tiempo de ejecución y avance. A mayor detalle de acciones en un cronograma de trabajo, es más productivo su monitoreo y evaluación de cumplimiento.
- 6) Establecer un equipo de trabajo para realizar las entrevistas.
- 7) El equipo de evaluadores conjuntamente con los entrevistadores –si es el caso–, deberán llevar a cabo el recorrido del ámbito de influencia, ubicando a los posibles entrevistados, procediendo luego a realizar breves reuniones en las que explicarán verbalmente el objetivo del estudio y la finalidad de nuestra presencia en la zona.
- 8) Después de haberse realizado la presentación correspondiente, el equipo de evaluadores o el equipo de entrevistadores, procederá a aplicar la encuesta, la misma que será con el consentimiento de los entrevistados, garantizando confidencialidad de la información.
- 9) Planificar la realización de un taller participativo con el equipo de trabajo, o con los grupos de interés por separado, con la finalidad de encontrar y registrar aspectos relevantes del conflicto que complemente la información recopilada en las **Entrevistas Semiestructuradas**. Para ello se puede utilizar como referencia los términos establecidos en la **Matriz de Evaluación**.



- 10) El equipo de evaluadores realizará el análisis de las **Entrevistas Semiestructuradas**. El responsable de la evaluación conjuntamente con el equipo de trabajo, serán el encargado de organizar un Taller Participativo, con la finalidad de complementar y ordenar aún mas, la información en la **Matriz de Evaluación**.
- 11) Finalmente, se realizará la integración de los análisis de contenido de las **Entrevistas Semiestructuradas**, así como de la observación grupal, **Matriz de Evaluación**, y se elaborará un reporte final con los resultados de la evaluación de conflictos.

6. Resultados

Los resultados estarán organizados de acuerdo al siguiente orden:

- 1) **Identificación de los actores del conflicto.** Se puede elaborar una lista de todos los actores involucrados en el conflicto. Por lo general se establece una clasificación de actores primarios, secundarios y terciarios.

Actores
Frente de Defensa del Medio Ambiente del distrito
Federación de Rondas de la comunidad
Municipalidad Distrital
Empresa Minera
Junta de Regantes de la comunidad
Director de la escuela de la comunidad
Director del Centro de Salud del distrito
Institución Religiosa de la comunidad

- 2) **Posiciones e intereses de los actores del conflicto.** En el reporte de la evaluación del conflicto se puede registrar posiciones e intereses de cada uno de los grupos de interés. Por ejemplo la expectativa del Alcalde distrital que la empresa minera financie varios proyectos que el municipio no los realiza por falta de fondos, eso hará que esté interesado en que la empresa minera desarrolle sus actividades. También se puede registrar preocupaciones que tiene la comunidad respecto a la actividad minera y el temor por la contaminación del medio ambiente. Este es un caso donde la comunicación, información y consulta resultan estratégicos para avanzar con las actividades propias de la industria minera.
- 3) **Áreas de posibles acuerdos y desacuerdos.** El establecer planes de desarrollo que beneficien a las partes podría ser un área de acuerdo. Sin embargo, compromisos asumidos por parte de la empresa que no viene cumpliendo y el temor de la población a la contaminación, pueden considerarse como posibles áreas de desacuerdos. En ambos casos es importante trabajar duro para lograr encontrar puntos de acuerdos, que beneficien a las partes.
- 4) **Obstáculos y fortalezas.** En general, se advierte que los actores perciben como obstáculo la falta de información y desconfianza, divisionismo en las comunidades, incumplimiento de compromisos, problemas de comunicación y entendimiento. No obstante, se percibe como fortalezas la disposición al dialogo, a recibir información clara y verdadera, la organización y coordinación, el respaldo de ciertos actores a favor de la actividad minera, y en general a favor del desarrollo sostenible del área. Todas estas apreciaciones tienen que ver con el proceso que sigue un determinado conflicto.



Sin embargo, es importante indicar que los puntos mencionados líneas arriba como parte de los resultados a reportar en un informe de evaluación de conflictos es referencial. El evaluador o equipo de evaluadores, deberá establecer un esquema de informe y profundidad de los temas considerados en dicho informe sobre la base de la información recopilada en las **Encuestas Semiestructuradas** y aplicación de la **Matriz de Conflicto**.

7. Matriz de Análisis de Conflicto

La Matriz de Análisis de Conflicto, nos sirve para registrar y ordenar de manera sistemática todos los aspectos que nos ayudarán a comprender la naturaleza y lógica de los conflictos socioambientales. La matriz se puede utilizar de diversas formas y en diferentes momentos. Puede ser utilizado por el equipo evaluador a manera de talleres con cada uno de los grupos de interés por separado. También puede ser utilizado como un formato para recopilar información con cada uno de los entrevistados. Puede ser utilizado como guía para ordenar la información que necesita el equipo evaluador.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONFLICTO*	
Nombre del Conflicto	Busca un nombre real, que refleje lo mas cerca posible al contexto de lo que viene ocurriendo
Problemática	Puede haber una mezcla de problemas, que podrían catalogarse como sociales, socioambientales, económico, compromisos, acuerdos no cumplidos.
Ámbito geográfico	Región; provincia; distrito; comunidad; anexo; sector.
Cronología del conflicto	¿Cuándo se manfiesta el conflicto?. ¿Cuáles son los hechos y ocurrencias claves que han originado el surgimiento del conflicto?. ¿Quiénes son las personas que crees que se encuentran comprometidos o mas vinculados a la ocurrencia del presente conflicto?. Ubica fechas y hechos mas importantes. Visualiza posible ocurrencia de atentar contra los derechos humanos, e incluso muertes.
LAS PERSONAS	
Actores	Actores primarios: ¿Quiénes son los que ejercen liderazgo y promueven o son influenciados para la ocurrencia del presente conflicto?.
	Actores secundarios: ¿Quiénes son los socios, aliados?. ¿Cuál es la fuerza de estos aliados?, ¿Por qué existe esa alianza en particular para la ocurrencia del presente conflicto?.
	Actores terciarios: Qué otros actores tienen influencia en la ocurrencia del presente conflicto?. La influencia es solo local o también regional y nacional. ¿Cuáles son los antecedentes de estos actores.
LOS PROBLEMAS	
DEMANDAS ¿Qué hay detrás del conflicto	Percepciones: ¿Qué es lo que piensan los actores del conflicto?. La empresa minera se llevará todo el recurso mineral y dejará sin nada a la comunidad. La empresa no cumplirá con los acuerdos establecidos. La empresa no tiene un plan de cierre y remediación de pasivos ambientales.
	Posiciones: ¿Cuáles son las exigencias de la comunidad?. ¿Cuáles son las exigencias de la empresa?. ¿Qué esta pidiendo la comunidad para dejar trabajar a la empresa?. La empresa quiere ejercer sus derechos sin importar lo que piensa la comunidad.
	Intereses: ¿Cuáles son los beneficios que busca la comunidad?. ¿Cuáles son los beneficios que busca alcanzar la empresa?. Cuáles son los beneficios que quisiera alcanzar el Estado?. ¿Cuáles son las aspiraciones de los grupos de interés?. ¿Hacia donde quiere encaminarse la comunidad?. ¿Cómo quiere aprovechar la comunidad la presencia de la empresa privada?.
	Necesidades: ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la comunidad?. ¿Cómo piensa la comunidad que podrá resolverlos? ¿Cuáles son los aspectos mas relevantes que la comunidad quisiera resolver para el desarrollo local?. Todos estos temas están vinculados a temas de desarrollo como salud, educación productivo y vivienda, entre otros. De igual modo tiene que ver con respecto, consideración, ética, identidad cultura, entre otros.
Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado –MAAN. Alternativas viables que benefician a las partes.	
EL PROCESO	
	¿Desde cuándo se vienen configurando las condiciones que han dado lugar al conflicto?.
	Identifica una acción de inicio de las partes que podría ser considerado clave y que dio lugar al

Dinámica del Conflicto	presente conflicto. Detonante del conflicto.
	¿La relación entre los actores se ha deteriorado?. Si tenemos que calificar el nivel de deterioro, siendo el mejor 5 y el peor 0; Cómo calificaría el nivel de deterioro de las relaciones a las cuales han llegado las partes?. ¿Cuáles son los aspectos o temas que tienen en común las partes y que han sufrido el mayor deterioro?
	A partir del conflicto, los problemas entre las partes han aumentado o han disminuido. ¿Cuáles son los problemas que han aumentado?. ¿Cuáles son los problemas que han disminuido?. ¿Aparecieron otros problemas?.
	¿Qué aspectos han hecho que el conflicto sea disfuncional o funcional?. ¿Los factores que han hecho que el conflicto cambie para bien o para mal, se debe al esfuerzo de las partes involucradas o ha sido una cuestión fortuita?, o ¿Han intervenido otros actores que no tienen relación directa con el conflicto en mención?.
	¿Qué tipo de acciones conflictivas se han desarrollado?. ¿Se han producido medidas de fuerza?. ¿Ha intervenido la policía?. ¿Existen detenidos?. A quién consideran responsables de los hechos?. ¿Alguién ha asumido la responsabilidad de las acciones conflictivas?
	¿Cuáles son las acciones realizadas por los actores del conflicto?. ¿Las acciones realizadas es de conocimiento y entendimiento pleno de las partes?. ¿Las acciones realizadas por las partes ha logrado calmar los ánimos o ha empeorado el conflicto?.
	Existen informes técnicos emitidos por las entidades responsables?. ¿Los informes técnicos son reconocidos por las partes como valederas?. ¿Qué otros tipos de informes existen?.
	¿Cuál es la etapa en la que se encuentra el conflicto?. ¿De acuerdo a la etapa en que se encuentra han tomado las medidas pertinentes?. Existe alguien o algo que haga el seguimiento de la evolución del conflicto?
	Gestión de la Comunicación
Existen percepciones que deben ser aclaradas?. ¿Cuántas personas forman parte de mi equipo?., ¿Hemos definido los roles en la negociación?. ¿Cuanto tiempo esperamos que dure la reunión?	
¿Existe una agenda, o podemos proponer una?. ¿Se requiere establecer reglas para la reunión?, ¿Cuál es la relación de los actores con lo medios de comunicación?. ¿Alguna de las partes tiene mayor poder con los medios de comunicación?.	
¿Cuáles son los esfuerzos que las partes han realizado para una mejor comprensión del problema?. ¿Los esfuerzos realizados por las partes se han hecho de manera coordinada o cada uno por su lado de acuerdo a sus criterios y percepciones?	
¿Las partes se han organizado de tal forma que disponen de un equipo permanente de representantes?. ¿Existen voceros oficiales de las partes?. ¿Quién o quienes se encargan de procesar la información y su difusión?	
¿Las partes tienen la capacidad de afrontar con éxito entrevistas periodísticas?. Se han utilizado adecuadamente los medios de comunicación disponibles en el área de influencia directa del conflicto?. ¿Los medios de comunicación pertenecen al Estado, o pertenecen a un privado, o es financiado por la empresa?	
¿Cuáles son las relaciones de parentesco que priman entre los actores primarios?. ¿Están identificados los que toman las decisiones?	
Micropolítica Local	¿Cuáles son las organizaciones o partidos políticos regionales y nacionales que operan en la zona?. ¿Existen organizaciones o partidos políticos locales con fuerte influencia entre las comunidades?.
	¿Cuál es el poder político a nivel local?. ¿Las partes involucradas, tienen que ver con alguna línea política local que tiene mucho poder?. ¿Los grupos de poder a nivel local están comprendidos dentro de la ocurrencia del conflicto?
	¿Cómo se toman las decisiones a nivel local?. Intervienen las organizaciones locales en las decisiones políticas?. ¿Alguna organización de mujeres tiene fuerte poder político?.
	PROSPECTIVA
Pronóstico	¿Qué cree que ocurrirá de persistir las condiciones actuales del conflicto?. ¿En caso se transforme el conflicto, cuáles serían las lecciones aprendidas?.
	¿Existen perspectivas o condiciones para generar una cultura de diálogo entre los grupos involucrados?. ¿Qué temas podrían plantear las partes para no llegar a situaciones conflictivas y anticiparse a los hechos para solucionarlos?



Recomendaciones para el tratamiento del conflicto	¿Qué cree usted que se debería hacer para lograr la transformación del conflicto?. ¿En caso no se logre la transformación del conflicto, cuáles serían las medidas a tomar?.
	De no resolverse el conflicto, ¿Quiénes serían los mas perjudicados?. ¿Qué pasaría mas delante de no resolverse el conflicto?
	Identificar los primeros pasos a dar para resolver el conflicto. Establecer actividades y tareas. Establecer indicadores para la gestión de conflictos. Establecer un sistema de seguimiento para el cumplimiento de los acuerdos.
Nombre del Evaluador	
Fecha de Elaboración	
Próxima actualización	

* Adaptado – Centro de Análisis y Resolución de Conflictos - PUCP

8. Algunas Conclusiones y Recomendaciones

- 1) Existe información de modelos y esquemas que nos ayudan a construir propuestas o términos de referencia para evaluar conflictos socioambientales.
- 2) La Encuesta Semiestructurada y la Matriz de Evaluación, son herramientas muy útiles para evaluar conflictos socioambientales. Sin embargo, realizar un análisis FODA, también puede ser una herramienta muy interesante para tomar decisiones que ayuden a transformar los conflictos socioambientales.
- 3) Evaluar los conflictos socioambientales, nos permitirá advertir la existencia de determinadas condiciones que pueden generar potenciales conflictos entre los actores involucrados a favor o en contra de la actividad minera.
- 4) Se advierte que los conflictos potenciales ante el desarrollo de la actividad minera y la presencia de la empresa Minera están relacionados a la falta de información clara e incumplimientos de compromisos, y los impactos ambientales que genera. Esta percepción se debe a la experiencia previa que tuvieron los actores sociales en determinadas circunstancias.
- 5) En función a los intereses de los actores involucrados, implementar un plan de sensibilización, indicando claramente los impactos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, entre otros; esto con la finalidad de lograr la viabilidad social (Licencia Social).
- 6) La información proporcionada a los actores sociales sea clara, precisa, tomando en cuenta los conocimientos y capacidad de entendimiento y patrones culturales de los mismos.
- 7) Se recomienda cumplir los compromisos que se vayan tomando con los actores sociales, especificando los tiempos de cumplimiento y lo acordado de manera clara, para evitar malos entendidos, evitando de ese modo, que los conflictos se tornen cada vez mas complejos.
- 8) No tomen absolutamente ninguna decisión sin antes evaluar un conflicto. Si logran resolver algún conflicto sin evaluarlo o de repente solo considerando algunos aspectos de su naturaleza, pueden avanzar, pero a la corta o a la larga, este tipo de gestión generará mayores problemas y mas complejos de solucionarlos.
- 9) Todos los conflictos son diferentes. Ningún conflicto es igual a la otra. No se confíen pensando que si ayer se presento un conflicto y lo resolvieron de una manera, y ahora se presenta “el mismo conflicto” y piensan resolverlo de la misma manera. Pueden cometer muchos errores e incluso generar mas conflictos.
- 10) Antes de pretender transformar un conflicto. En primer **prepárense**, en segundo lugar **prepárense** y en tercer lugar, **prepárense**.