

MEDIANDO CONFLICTOS AMBIENTALES

UN MANUAL PRACTICO

Por: Michael Stone-Moloy

Supervisor:

Thomas Ankersen
Director
Conservation Clinic
Department
University of Florida
Levin College of Law

Asistencia:

Marianne Schmink
Directora
Tropical Conservation
University of Florida

Traducción:

Marcela Enríquez / Byron Real

Gainesville, Florida, marzo del 2001

CONTENIDO

SIENDO UN MEDIADOR AMBIENTAL

La Introducción
Enfoque
Herramientas
Conclusión

EJERCICIO

Simulación de Resolución de Conflicto #01-2001:

Los Chinchones vs. Banco Intergaláctico de Deforestación

SIENDO UN MEDIADOR AMBIENTAL

Esta sección te dirá todo lo que necesitas saber para ser un mediador, que no es lo mismo que ser un *buen mediador*, lo cual vendrá con práctica. Algunas personas dirán que un buen mediador tiene un talento natural y esto es cierto, pero tú y casi todas las personas tienen el mismo talento: el talento humano por conversar. Lo que necesitas para esto es acceder a este talento natural y accederlo repetidamente. Como las instrucciones de un libro de clases de baile, este Manual te enseñará los pasos. Incluso incluiremos cierta música para bailar: rol y escenario de un conflicto ficticio.

Pero, lo primero de lo primero es: nosotros debemos enseñar cómo lograr la mediación sobre la marcha. Esta será la parte acerca de tu **Introducción** -y esta parte incluirá una visión general de lo que se tratará más tarde. Después de la introducción las cosas se tornarán más fluidas. Nosotros te diremos cómo plantear la mediación, cuáles deberían ser tu actitud y estilo. Las mediaciones son flexibles y dinámicas y tú como mediador, también debes serlo. Para finalizar te daremos los instrumentos que se necesitan para ver que la mediación llegue a su conclusión.

La conclusión de tu mediación será una de estas dos cosas: un IMPASE o, un ACUERDO. Estos NO son lo mismo que “fracaso” o “triumfo”. No todos los conflictos pueden ser mediados para llegar a un acuerdo. Por otro lado, pueden ser mediados más conflictos de los que la mayoría de gente puede darse cuenta. Si fijas tu atención en las partes y no en el resultado, entonces las partes te proveerán del resultado más adecuado para su conflicto.

La Introducción

Tú eres el mediador, un actor único y original dentro del foro de resolución de conflictos. Tal vez eres nuevo en este rol, pero las partes de la disputa que vas a mediar, son probablemente nuevas en todo el proceso. Por consiguiente, diciéndote cómo deberías presentarte a las partes, te presentaremos a tu nuevo rol.

La primera cosa en mediación es la *Introducción del Mediador*. La Introducción sirve para varios propósitos, pero dos son las cosas más importantes que se deberían conseguir: preguntarles a las partes qué esperan de la mediación; y, decirles a las partes qué espera la mediación de ellos.

Lo que ellos esperan es el “proceso” de mediación, los pasos que se tomarán hacia por el camino del acuerdo. Lo esperado por ellos tiene dos partes: su papel en la mediación y las reglas de la mediación. El mejor orden para presentar esta información es el siguiente:

1) ROLES

Mediador: genera las decisiones del proceso

Partes: generan las decisiones substanciales

2) PROCESO

Perspectiva: Cada una de las partes describira cual es su vision sobre el conflicto

Sesión Privada: (Tambien llamada Corrillo) si es necesario, cada parte podrá reunirse privadamente con el mediador, para compartir informacion sensible.

Plenario: todas las partes propondrán las soluciones posibles.

Convenio: la mejor solucion sera escogida y acordada.

3) REGLAS

Confidencialidad: en mediación , toda la informacion es protegida.

Cortesia: toda la comunicacion debe ser diseñada para evitar las ofensas.

Más a cerca de los Roles: es fundamental que las partes entiendan que no están en la selva. Para mezclar analogías: ellos han pasado mirando a traves de un vidrio y están en un foro que es lo opuesto a un Tribunal. Este argumento, sencillamente no puede ser suficiente para ellos. Tu como mediador deberías exponer exactamente este argumento a las partes; y, repitelo de diferente forma al menos dos veces mas: mediacion es lo opuesto a un tribunal:

- En lugar de conflicto, hay cooperacion
- En lugar de acusaciones y defensas, hay un problema compartido
- En lugar de estrategia y secretismo, hay informacion compartida
- En lugar de una Acta publica, hay privacidad y confidencialidad
- En lugar de la pérdida del control ante un Juez, ellos tienen el control por si mismos.

Describiendo los roles de las personas presentes es muy util para enfatizar estas diferencias. Como mediador debes contrastar tu rol con el de los Jueces. Toma decisiones acerca de qué es mejor para avanzar con la comunicacion que las partes deben tener para llegar a ti, porque ellas estan atascadas. Pero tu NO PUEDES tomar decisiones sobre la sustancia de la disputa.

Más sobre el procedimiento: La declaración del procedimiento crea una guia para ir resolviendo el conflicto y puede ser una profesia exitosa en si misma : Las partes están en tierra desconocida y ellas confiarán en ti como su guía, seran sensibles ante tus sugerencias, entonces, usa afirmaciones fuertes como “ideareamos” y “alcanzaremos

acuerdos”.

Esto no quiere decir que deberías casarte con estos objetivos. Por el contrario, dice que sin pensar, ellos pueden necesariamente suceder. Es esencial que tu como el mediador seas totalmente objetivo para el resultado. Si te comprometes a alcanzar un acuerdo, comprometes tu neutralidad. Esto hará cualquier acuerdo menos probable, inestable. Enfócate en el proceso, no en el contenido. En realidad no es importante si tu pierdes o gana, lo realmente importante es cómo tu juegas el juego.

Mas sobre las reglas: la unica regla que debe dejarse de lado por las partes, es acerca de la confidencialidad. Esto es completamente indispensable. Lo que es más, debería dejarse en claro que la información dada por la otra parte en la sesión privada, es confidencial; y, tu como mediador no compartirás nada de esa información, a menos que ella, explicitamente te indique que puede ser compartida.

Con respecto a la regla acerca de la cortesia, es mejor dejarla sin mencionarla, si ya existe entre las partes. Si las tensiones son altas, podría ser útil impresionar con esta señal e imponer tu autoridad sobre la mediación. Como mediador, eres un guardian del proceso: tienes el poder para declarar una discrepancia en cualquier momento y, debes usar este poder para garantizar un juego justo por parte de todos. Otro poder que tienes es el de la sesión privada o corrillo: tu puedes convocar a una sesión privada y esto es bueno para disminuir las tensiones.

APROXIMACION

Como mediador tu deberás aproximarte a los conflictos mirando dos aspectos: 1) Cualquier asunto escondido, subyacente entre las partes; y, 2) Cualquier relación extensiva, continúa entre las partes.

La presencia o ausencia de esos aspectos determinará el estilo de tu mediación:

- Si las dos son ausentes: tu debes ser pragmático y concentrarte en general soluciones creativas y prácticas para cualquier asunto superficial que las partes han llevado a la mesa;
- Si una o las dos están presentes: tu debes ser sensitivo y concentrarte en descubrir cualquier interés que las partes hayan escondido entre ellas y/o descubrir cualquier interés que las partes compartan entre ellas.

Las partes en los conflictos ambientales generalmente vienen a la mediación con relaciones continuas y con intereses escondidos. Para hacer las cosas aún más complicadas, usualmente hay muchas más partes en los conflictos ambientales que en otro tipo de conflictos mediados. Tu camino será sinuoso y cubrirá muchos campos, entonces prepárate para tener gran paciencia y persistencia.

El tipo de aproximación que tu adoptes, gobernará la elección que tu hagas de las varias herramientas a tu disposición. Por ejemplo, una aproximación “pragmática” podría emplear más la “Observación de la Realidad”; mientras que una aproximación “sensitiva”, podría usar más la “Audición Activa”. Esas herramientas son descritas a continuación:

Más a cerca de la Aproximación Pragmática:

Este aproximamiento es totalmente acerca de no-absurdas resoluciones de problemas materiales. Por ejemplo: ambas partes quieren la propiedad de un lago. La una quiere usarlo para pescar. La otra lo quiere para nadar. Su único problema es que ellos no pueden comunicar una forma de acuerdo, quizás en una extensión que ellos no pueden ver posibilidad de arreglo., aun que la solución sea obvia para alguien que mira desde afuera. Tu tranajo como mediador es ayudarlos a ver las soluciones y ponerlas en una forma tangible, como un cronograma o una división del área del lago.

Todas las disputas que finalizan en un acuerdo, terminan pragmáticamente peor que todos los acuerdos deben ser reducidos a una forma tangible, escrita. Los detalles deben ser realizados posteriormente. En este sentido, la aproximación pragmática es una etapa obligatoria del proceso. La aproximación sensitiva, por el contrario, es discrecional.

Más a cerca de la Aproximación Sensitiva:

Debido a que ellos vienen hacia tí, es seguro asumir que las partes no pueden comunicarse sin tu ayuda. Por tanto es casi seguro que hay muchas cosas que ellos mutuamente desconocen o no comprenden a cerca de la otra parte. De hecho, existen muchas cosas que ellos no comprenden de si mismos. Entonces para llegar con una solución pragmática apropiada, tu como mediador debes tener toda la información. El problema es que las partes serán propensas al enojo y a actuar a la defensiva. Penetrar las murallas que ellos han construido alrededor de sus posiciones, puede ser una tarea imposible. El aproximamiento sensitivo está dirigido a persuadirlos desde tras de sus fortificaciones.

Ser “sensitivo” aquí significa más que solo evitar herir susceptibilidades, aunque esto por supuesto es importante. Como mediador, cuando el aproximamiento es para una mediación sensitiva, tu debes contar con tus sentidos, principalmente debes contar con lo que ves y lo que oyes. Estos dos sentidos son empleados cuando tu usas la técnica de *Escucha Atenta*, lo cual es descrito abajo. *Re-enmarcamiento* es otra herramienta para una persuasión cuidadosa a partes recalcitrantes a un acuerdo y esto es a menudo usado en combinación con la *Escucha Atenta*.

HERRAMIENTAS

El debate: La primera y más importante herramienta en cualquier mediación es el debate, que el mediador debe controlarlo. Esto no significa que el mediador debe dominar la conversación –de hecho, las partes deben hablar más a menudo que el mediador. Sin embargo, el mediador debería controlar quién hace uso de la palabra, por qué tiempo y bajo qué condiciones.

Sumarización: Esta es una situación en que el mediador “no puede perder”. Si las partes hacen declaraciones terriblemente ofensivas, esto solo prueba que ellos te necesitan como mediador. Tu amplías tu reputación y honradez por la comparación negativa que entre ellos se hacen, entonces no tengas miedo en dejarlos estallar un poquito al principio. Tu puedes reunir una gran cantidad de información por esta via y tener una mejor idea de la relación dinámica e interactiva de las partes.

Asegúrate que ellos tienen más o menos un tiempo igual y no te excedas de reglas fundamentales de la discusión como la cortesía. Tu autoridad sobre el debate será firmemente establecida con tu habilidad de incorporar su aparentemente irreconciliable posición, en un único, comprensivo y sensitivo Sumario, el que cuidadosamente editas en un lenguaje posicional. Esta es tu primera y mejor oportunidad de Re-enmarcar: el momento del texto unitario. En algunas mediaciones, las partes traerán posiciones escritas y el mediador las combinará en el texto único, el que se convierte en el centro de la negociación y, finalmente, en la memoria del acuerdo. Las “perspectivas” habladas de las partes y el “*Sumario*” del mediador, pueden cumplir la misma función.

Declarando el impase: Como mediador tu controlas el proceso de mediación y esto te da la oportunidad de terminar el proceso. La principal utilidad de esta oportunidad es en la denominada “fanfarronería”, cuando una parte amenaza con salirse, como estrategia de negociación dura. También algunas partes intentan manipular el proceso de mediación para tener ventaja sobre sus adversarios como para tener acceso a información especial. Otros ven a la mediación como una oportunidad de atacar libremente a sus oponentes. El impase o la amenaza de éste, puede ayudar en esas situaciones. En un sentido la amenaza o impase es una “*Exploración de la Realidad*”. Más de esta herramienta se provee adelante.

Llamando a Corrillos: Como declarar un impase, el llamamiento a un corrillo es una forma de mantener tu control como mediador, sobre el proceso de mediación. Cuando las cosas no están yendo bien y tu crees que hay alguna información importante que no está viniendo en una sesión conjunta, entonces deberías llamar a un corrillo. Los ataques personales son un buen ejemplo, por que el corrillo da la oportunidad a cualquiera para tranquilizarse. Y tu puedes encontrar qué es lo que está detrás de una emoción fuerte. Es fascinante que tu puedas descubrirlo en una sesión privada. Un consejo de precaución: ten presente el paso del tiempo, pues mientras tu conversas, la otra parte está afuera esperando.

Interrumpiendo: Cualquiera puede interrumpir y cualquiera conoce el riesgo y el beneficio potencial de esta herramienta conversacional, pero vale la pena mencionar que comparándola con otras interrupciones como el “*Impase*” y el “*Corrillo*”, tu tienes que ejercer cuidado y respeto, pero actuar con autoridad una vez que has decidido mentalmente.

Preguntando: Hay dos tipos de preguntas: Abiertas y Cerradas. Preguntas abiertas son las comunes como las “¿por qué...?” , que tienen más que una respuesta posible. Las preguntas cerradas tienen solamente una posible respuesta, con la que se obtiene una información específica. Las preguntas abiertas, por el contrario, invitan a una información narrativa general. La mejor manera de usar las preguntas en la mediación es para encauzar: tu inicias con una pregunta muy abierta, que no es sino una invitación a hablar; tu sigues esta con una pregunta algo específica, que pone a la conversación en la dirección correcta; y, entonces tu llenas los vacíos con preguntas cerradas acerca de detalles faltantes. Las preguntas pueden también ser usadas en forma de “Sugerencias”, “*Exploración de la Realidad*” y de “*Escucha Atenta*”

Sugiriendo: Como mediador, tu no puedes decirles a las partes qué hacer acerca de la sustancia de su conflicto, que enteramente su asunto. Algunas veces, sin embargo, las partes están simplemente atascadas y necesitan un empujón o, quizás, ellos no pueden ver una opción específica. Entonces tu puedes hacer *Sugerencias* que pueden ayudar en esas situaciones, pero estas deberán ser *siempre* pronunciadas en forma de pregunta. Por ejemplo” “¿Sería posible hacer un horario para el uso del lago?. Esto da una idea a las partes y las permite tener control sobre ésta. Las *Sugerencias* son tambien una *Exploración de la Realidad*.

Exploración de la Realidad: Esta es una herramienta poderosa, útil para desafiar a partes problemáticas. En negociación hay algo llamado la *Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado* (MAAN). La MAAN de una parte es la cosa esperando fuera del cuarto de negociación; es lo que harían si la mediación fracasa. El ejemplo más común es que ellos irán a los tribunales. Sin embargo existe otra MAAN como la de ir a los periódicos y dañar la reputación de sus oponentes. Tu puedes asumir que por que ellos vienen hacia ti, hay algo mejor que su MAAN. Algunas veces las partes tienen opiniones irreales a cerca del valor de su MAAN o quizás ellos se están hinchando de orgullo para intimidar a sus adversarios. Una buena *Exploración de la Realidad* es la diseñada para suavemente hacerles aterrizar a las partes. Sin embargo, esto puede ser peligroso para el mediador si lo hace impropiamente. Para proteger tu imagen de neutralidad, deberías exponer tu *Exploración de la Realidad* como preguntas. Otra buena opción es aplicar la *Exploración de la Realidad* en un corrillo.

Aquí se exponen buenas proposiciones para *Exploración de la Realidad*:

- “*La puerta está sin seguro, tu podrías salir en cualquier momento*”; Esta proposición de “lavada de manos” enfatiza la neutralidad y es un llamado a los fanfarrones para negociar. Esto puede también disminuir la defensiva, dando autoridad a las partes.
- “*Tu puedes decidir tus opciones fuera, en cualquier momento o salir de aquí con un acuerdo*”. Este es el “pájaro en las manos” en la *Exploración de la Realidad*: toma ventaja del resultado de incertidumbre y del elevado costo de la espera. Tu puedes continuar, por ejemplo, con preguntas acerca de cuanto gastarán en un abogado si ellos fueran a un tribunal y ¿qué harían si ellos no ganan?.
- “*¿Es mejor caminar hacia X...?*” X es cualquier punto con el que tu estás tratando. Esta *Exploración de la Realidad* es más útil con una *Aproximación Pragmática*, si tu estás cerca del acuerdo. Tu deberías usar esto en combinación con una estrategia incrementada de negociación: romper el asunto grande en disputa en componentes, entonces negociar cada componente por separado. Cuando las partes entran en cada sub-componente, se les vuelve difícil salir de ellos y se emplean en lograr un acuerdo. Cuando el final está cerca, tu puedes usar ese hecho para mantener a las partes en la mesa.

Recuerda: si la *Exploración de la Realidad* involucra información sensitiva para una parte, ésta debería ser en un corrillo. Por ejemplo, una parte puede no sentirse bien hablando acerca de los honorarios de su abogado frente a la otra parte. O si tu ves una debilidad en su caso, podrías preguntarle en privado: “*¿Ha considerado el efecto que ...X... puede tener en sus posibilidades de ganar en un tribunal?*”

Escucha Atenta: La *Escucha Atenta* es más que tener tus oídos abiertos. La parte de la “atención” viene en forma de *Declaración Reflexiva*. Después que tu has escuchado lo

que una parte tiene que decir, tu debes reflejar a ellos lo que tu escuchaste. Hay dos formas de *Declaraciones Reflexivas*:

- Reflexiones de Contenido:

Estas declaraciones solamente pone en otras palabras la sustancia de lo que la parte ha dicho. Estas son buenas para una *Aproximación Pragmática*, por que trata con detalles que son útiles para clarificar ambigüedades. Por ejemplo: “Solo para estar seguro que comprendí, tu dijiste X, Y y Z, es correcto?”

- Reflexiones de Sentimientos:

Estas declaraciones ponen en palabras algunas emociones o actitudes no habladas que se presentaron en la exposición de una parte. Estas son buenas para un *Aproximamiento Sensitivo* por que tratan con pensamientos o sentimientos y son útiles para intereses o información escondidos. Por ejemplo: “Yo escuché que tu estás enojado de ser llevado a la corte, lo cual puede ser molesto, especialmente si es la primera vez. Pero puedo recordarte que ahora no estamos en una corte. La mediación es una oportunidad para evitar ir a la Corte”

Este ejemplo de *Reflexión de Sentimiento*, tiene en su última parte una *Declaración de Re-enmarcamiento*. Estas dos técnicas van bien juntas. La *Reflexión de Sentimiento*, establece comunicación y la *Declaración de Re-enmarcamiento*, empuja a las partes a la dirección correcta. La *Escucha Activa* en general te ayuda como mediador a ganar la confianza y cooperación de las partes, mostrándoles que tu tienes cuidado de lo ellos están diciendo, sobre y bajo la mesa.

Re-enmarcamiento: Esta herramienta representa al delicado arte de la persuasión. En el Re-enmarcamiento se toma una cosa y se la lanza bajo diferente apariencia para hacerla más atractiva o inapelable. El Re-enmarcamiento es una herramienta de edición: tu puedes tomar las declaraciones de las partes, cortar la información superflua o irrelevante, sustituir el lenguaje adversarial por un lenguaje cooperativo y obtener un *Sumario* o *Reflexión*, que son en el aspecto material aceptables y exactos. O tu podrías tomar una evaluación impetuosa de su MAAN, sacar toda la habladuría y ponerla en una *Exploración de la Realidad* efectiva.

Por supuesto que tu deberías seguir preguntando a la parte o partes si su *Sumario* o *Reflexión* son exactos, pero si tu lo haces correctamente, ellos confiarán en tu versión mejorada de la situación. Aún si ellos lo objetan, esta es una oportunidad para que tu ganes, clarificando la información, seguida por otro intento de sumarizar o reflexionar. Sin embargo, una palabra de precaución: como un truco de magia, la Re-emarcación no es efectiva si aparece obvio lo que estás haciendo. Trata ser sutil.

CONCLUSION

Tu estás ahora preparado para tres cosas: 1) hacer una efectiva INTRODUCCION a la mediación; 2) determinar la correcta APROXIMACION para la mediación; y, 3) conocer las HERRAMIENTAS correctas para usar en cualquier situación dada.

Si tienes esas tres cosas, entonces puedes tener a todos haciendo su parte apropiada, tu estarás respondiendo apropiadamente y no será una sorpresa; y, tu manejarás correctamente las situaciones que ellos planteen.

Sin embargo como tu inicias tu primera práctica, puedes estar seguro que tu NO tienes todas esas cosas todavía. Estas serán aún extrañas y no familiares y tu olvidarás partes. No te desalientes; mantente practicando y antes que conozcas esto, tu alcanzarás la herramienta correcta en el momento correcto y en la forma correcta. Tu eres mediador, dirigiendo el tráfico en una complicada intersección de intereses. Tu eres una autoridad en comunicación efectiva y con tu ayuda, esa gente se entenderá.