

LA MIRADA MEDIADORA EN LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

CUADERNOS ENTRETANTOS 10





LA MIRADA MEDIADORA DE LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

Edita: Fundación Entretantos.

Autoras: Nuria Alonso Leal, Julio Majadas Andray y Yolanda Sampedro Ortega
[Fundación Entretantos] · Santiago Campos Fernandez de Piérola
[GEA S Coop] · Conchi Piñeiro García de León [Altekio Iniciativas hacia la Sostenibilidad S. Coop]

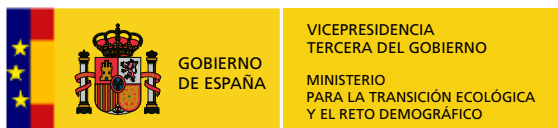
Diseño y Maquetación: Kikomaratón, Javier García [Fundación Entretantos]

ISBN: 978-84-09-35084-1

A efectos bibliográficos esta publicación debe citarse como sigue:

La mirada mediadora en los conflictos socioambientales (2021) Alonso Leal, N., Campos Fernández de Piérola, S., Majadas Andray, J., Piñeiro García de León, C., Sampedro Ortega, Y. Cuadernos Entretantos nº 10. Fundación Entretantos.

SUBVENCIONADO DENTRO DE LA CONVOCATORIA PARA ENTIDADES DEL TERCER SECTOR



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1 ANALIZANDO EL OJO DEL HURACÁN. ELEMENTOS NECESARIOS PARA ENTENDER UN CONFLICTO	9
2 EXPLORANDO LAS FORMAS Y FASES DE LA INTERVENCIÓN MEDIADORA	17
3 EL PAPEL DE LA PERSONA MEDIADORA.....	35
4 LA MIRADA MEDIADORA COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES.....	44
5 BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN. DEL PORQUÉ Y CÓMO DE ESTE CUADERNO

“El conflicto en sí mismo es la manera más rápida de crear comunidad”

Arnold Mindell

La mirada mediadora sobre los conflictos socioambientales es un aterrizaje en palabras de algunas ideas, reflexiones, aprendizajes y propuestas que desde hace un tiempo queríamos recoger por escrito. Este cuaderno pretende hacer un breve repaso de algunos conceptos y herramientas básicas para el abordaje de los conflictos socioambientales desde una mirada diferente y particular de la mediación.

En la reunión de la comunidad de vecinos, en la asamblea del grupo de consumo, en la última cena de *nochebuena*... los conflictos surgen en cualquier momento y lugar de nuestras vidas. Los desencuentros, la diferencia de opiniones y la lucha por hacer valer los intereses de las partes forman parte del día a día de cualquier persona, tanto, que a veces ni somos conscientes de ello.

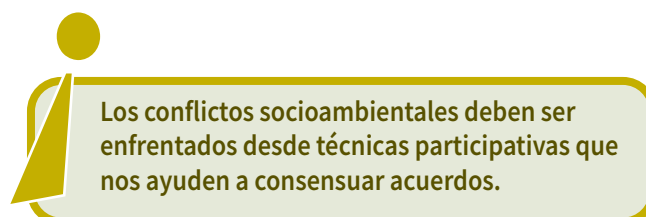
Hay conflictos siempre, de distinto tipo, dimensión... aprendemos a manejar algunos, a “dejar para otro momento” otros e incluso, a menudo, a eludirlos. Sin embargo, hay conflictos que por su carácter no pueden esperar, no se pueden ocultar o simplemente no se quieren ignorar, y lo que hacemos es buscar herramientas para abordarlos.

¿POR QUÉ LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES?

En la Fundación Entretantos llevamos unos años trabajando como facilitadoras y dinamizadoras en diferentes espacios y proyectos de participación social orientados a incidir en las políticas públicas vinculadas a la sostenibilidad. Estos espacios, donde confluyen diferentes actores, miradas, voces, posturas, idearios, ideologías, experiencias vitales, etc., no son carentes de tensiones, de conflictos y de dificultades para llegar al entendimiento, a ese espacio donde la empatía y el acuerdo nos permiten remar a todas en la misma dirección por un bien común, pero sin olvidarnos de dar una respuesta a la singularidad de cada persona o grupo.

En nuestro trabajo de dinamización y facilitación para conseguir ese entendimiento mutuo y para la construcción colectiva de acuerdos, a menudo tenemos que poner en práctica diferentes herramientas y estrategias para la resolución de conflictos que surgen, con frecuencia, de forma imprevista o al menos no planificada. En otras ocasiones el reto de resolver un conflicto ya existente que surge en nuestros espacios de trabajo, es la palanca que nos ha empujado a abordar conflictos territoriales o ligados a la gestión del medio.

En cualquier caso hemos aprendido que, para enfrentarnos a un conflicto concreto o simplemente para abordar un proceso donde las diferencias, por mínimas que sean, pueden lastrar su desarrollo, necesitamos ampliar nuestras habilidades como facilitadoras y actuar como agentes mediadores con el fin de poder avanzar en el proceso participativo en el que nos hallemos inmersas, en el espacio social en que queremos tomar decisiones en común, en la resolución acordada de problemas que afectan a varias personas o grupos, o en cualquier otro espacio que precise encontrar soluciones basadas en el acuerdo.



A través de la mirada de la mediación podemos abordar todo un conjunto de conflictos que pueden ir desde algo tan concreto como decidir *dónde pueden pastar las vacas del vecino que vive en un parque natural* hasta algo tan abstracto y general como consensuar *un gran acuerdo social de país, para actuar ante el cambio climático*. La búsqueda de este tipo de acuerdos y consensos implica, casi con toda seguridad, que se genere algún tipo de conflicto, un conflicto que, no lo olvidemos, aunque implique a una especie, a un paisaje, a un modelo de gestión... también afecta a personas. Separar lo ambiental de lo social resulta por tanto imposible si queremos resolver problemas ambientales y, por tanto, si no trabajamos con las personas que están detrás de ellos.

Existe actualmente diversa normativa que garantiza el derecho a la participación ambiental, y ésta debe asumirse de forma integral, con sus bondades pero también con sus dificultades asociadas, que pueden derivar en un conflicto. Además, tal y como señala el Atlas Global de Justicia Ambiental, las comunidades que reciben el mayor impacto de los conflictos ecológicos no tienen poder político para lograr acceder a la justicia ambiental; es por eso que herramientas como la mediación social en la gestión ambiental, pueden equilibrar y facilitar los derechos a decidir sobre la gestión de su entorno a las personas, grupos y comunidades más frágiles ante los problemas ambientales.

RAÍCES DE LA MIRADA MEDIADORA

El primer paso para poder abordar un conflicto es reconocer su existencia: mirarlo de frente, asumir que existe, que hay un desacuerdo insalvable, que hay opiniones enfrentadas... para después pensar en cómo tratar de ponerle remedio o, al menos, minimizar su impacto.

Mirar de frente un conflicto y acoger su existencia sin permitir que nos arrastre no es algo sencillo, especialmente cuando formamos parte de él, y mucho menos lo es trazar un camino de búsqueda de soluciones sin implicarnos. Es por ello que a menudo los conflictos requieren de un agente cualificado, neutral y externo que pueda facilitar, no sólo el análisis y diagnóstico de la situación conflictiva, sino un modelo de trabajo que permita el desarrollo de una estrategia para resolverlo. Pero de esta “agente mediadora” hablaremos en otro capítulo.

Volviendo a “la mediación”, una definición genérica y sencilla de ésta sería “*el proceso por el que un tercero ayuda a dos o más partes, con su consentimiento, a prevenir, gestionar o resolver un conflicto ayudándoles a alcanzar acuerdos mutuamente aceptables*”. La mediación se basa entonces en la premisa de que, en un entorno adecuado, las partes en conflicto pueden mejorar sus relaciones y avanzar hacia la cooperación (Mondéjar P., 2015). Ciertamente es que esta labor puede ser desarrollada desde diferentes marcos, con distintas metodologías, herramientas de apoyo, objetivos y resultados... y orientarnos hacia un proceso negociador jurídico-administrativo (arbitraje), pero de la que en este cuaderno vamos a hablar es de la mediación ligada a una *gestión* “alternativa” (Mitchell, 1999) de conflictos basada en la participación social, la facilitación, las dinámicas grupales, la perspectiva de procesos y comunitaria y la búsqueda de canales de cooperación y transformación entre las partes.

Esta mediación que llamaremos *gestión alternativa de conflictos* o *mediación creativa* donde nos ubicamos, tiene a su vez un abanico de características y claves que facilitarán su puesta en práctica. Como no es objetivo de este cuaderno hacer una descripción pormenorizada o académica de estas “claves”, trataremos de aterrizar aquí los elementos comunes que, desde nuestra experiencia, son el punto de partida a la hora de definir algunas ideas de nuestra mirada sobre la mediación:

- **Siempre es mejor ejercerla de una manera preventiva**, es decir, estableciendo estrategias y acciones que promuevan el entendimiento, el consenso, la escucha activa, la construcción

colectiva, la empatía y la cooperación. La mejor manera de lograr esto es basar en una participación social, real y de calidad la toma de decisiones relacionadas con medidas o políticas públicas, de carácter colectivo o con impacto en cualquier sector social -todas lo son, en realidad-.

- La mediación alternativa **cuenta con numerosas ventajas**: suele ser más rápida, requiere de menos recursos, y en términos generales, menos desgaste emocional y menos desgaste y daño para los recursos naturales que están en juego.
- **Todos los conflictos están de alguna manera interrelacionados**, y la resolución de unos tiene efecto directo en la atenuación o resolución de otros. Es por ello que la responsabilidad en cualquier caso de confrontación va más allá del propio escenario y creemos en la mediación como una herramienta que contribuye al bienestar social de forma global, trascendiendo el espacio y momento de actuación.
- Este modelo supone **un aprendizaje individual y colectivo** sobre la forma de mirar al otro, resolver los conflictos, la comunicación y el poder de la cooperación, teniendo por tanto un papel importante y un poder de transformación sobre la sociedad y sobre las formas de trabajar y gestionar en cualquier situación.
- Su puesta en práctica **no supone necesariamente** la resolución de un conflicto, sino que ésta puede servir para empezar a abordarlo, para rebajarlo, para aprender a vivir con él o simplemente para entenderlo.
- Nos gusta pensar en **que a través de la mediación podemos contribuir a un cambio de paradigma** en la búsqueda de soluciones para los conflictos ambientales y crecer como sociedad para ello.

Finalmente, es necesario señalar que lo ambiental es complejo *per se*. La carencia de límites, las infinitas interacciones entre elementos y sistemas hacen que los conflictos vinculados a lo ambiental sean complejos. Todo ello se traduce en que desde la mediación no vamos a encontrar fórmulas magistrales para abordarlos y que, por el contrario, es necesario adaptarnos a cada situación, a cada lugar y a cada conflicto al que enfrentarse.

QUÉ CONTIENE Y CÓMO SE ESTRUCTURA ESTE CUADERNO

Como acabamos de señalar, no existen dos conflictos iguales y no existen por tanto dos formas idénticas para resolverlos. Cada situación de desencuentro a la que nos enfrentemos exigirá una mirada y una actuación diferentes. No existen “recetas” o fórmulas mágicas que nos ayuden a resolver un conflicto ambiental, ni guías que detallen cómo actuar en cada momento y situación. Es la experiencia, la intuición y la formación de la persona mediadora y de su equipo la que van a definir las claves en cada situación y para cada proceso.

Es en el ámbito experiencial donde surge este cuaderno como un espacio para compartir experiencias y modelos, intuiciones, errores y también aciertos.

Por un lado, porque desde la Fundación Entretantos creemos que aglutinar en este espacio ideas, pensamientos y experiencias de personas que desarrollan su papel mediador desde hace mucho tiempo es ayudarnos a mejorar nuestro y vuestro papel como mediadoras.

Porque aunque no hay recetas, sí hay aprendizajes compartidos, experiencias, herramientas, modelos e instrumentos que podemos recoger de una manera más o menos ordenada, para ayudarnos en nuestros procesos para la mediación alternativa de conflictos socioambientales.

De esta manera, este cuaderno recoge a lo largo de sus diferentes apartados y capítulos, con un lenguaje sencillo, directo y claro, las siguientes cuestiones:

- En el primer capítulo reflexionaremos sobre de qué hablamos cuando hablamos de conflicto socioambiental; por qué ponemos el foco en lo social cuando hablamos de cuestiones ambientales; qué factores condicionan el origen y evolución de un conflicto socioambiental y, en general, cómo podemos caracterizar un conflicto de este tipo, así como las posiciones de las partes implicadas; y por último, cómo todo esto puede ayudarnos para abordar un proceso de mediación.
- En el segundo capítulo queremos desentrañar la idea de la mediación, desde qué mirada la abordamos- más allá de las pinceladas que hayamos podido trazar en esta pequeña introducción- y también qué elementos y fases debemos tener en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar un proceso de mediación de forma genérica.
- Un tercer capítulo abordará quienes somos, “en qué nos convertimos” cuando nos erigimos o nos designan como personas mediadoras en un conflicto socioambiental; qué preguntas debemos hacernos a nosotras mismas antes de aceptar el papel, cuando hemos aceptado y vamos a diseñar el proceso y cuando estamos en medio del mismo, así como las actitudes que no debemos jamás perder de vista.
- Además, hemos querido recoger, de manera no sistemática, una serie de fichas con ideas y herramientas prácticas que consideramos de interés para trabajar en un proceso de mediación.
- Al final de este cuaderno abrimos un breve espacio de reflexión donde tratamos de recopilar lo que pueden ser las claves para una buena labor de mediación, los obstáculos que nos podemos encontrar y de qué manera podemos reforzar nuestra labor ante el gran reto que supone ser parte mediadora en un conflicto socioambiental.

Esperamos que os guste.

SOBRE LA AUTORÍA

La mirada mediadora se construye poco a poco, evoluciona y se amplía. Esto se hace no sólo a base de experiencias, sino también de lecturas, reflexiones compartidas y del contacto con personas con las que te cruzas y ves en acción en el ámbito de la mediación. Con una vocación clara de seguir aprendiendo, intercambiar pareceres y diversificar las miradas y voces, para la creación de este cuaderno hemos contado con la colaboración de Conchi Piñeiro- integrante de Altekio S. Coop. Mad- y Santiago Campos -de GEA S. Coop- junto con el equipo de la FENT. Estamos enormemente agradecidas, no sólo por su contribución a este cuaderno, sino por su generosidad al compartir su saber y su propia mirada que sentimos totalmente afin, hacemos propia y compartimos.

1 ANALIZANDO EL OJO DEL HURACÁN. ELEMENTOS NECESARIOS PARA ENTENDER UN CONFLICTO

1.1 HABLAMOS DE... ¿PROBLEMAS, DE RETOS O DE CONFLICTOS?

El cambio climático, la conservación de la cerceta pardilla, la sobreexplotación del acuífero de Los Arenales o la contaminación atmosférica por partículas PM10, son problemas ambientales serios. Son alguno de esos cientos de problemas ambientales que ponen a las comunidades humanas en dificultades para continuar con su estilo de vida, que ponen en riesgo el abastecimiento de recursos naturales o el acceso a los servicios medioambientales que hacen de la vida algo digno de llamarse así. Llevamos varios siglos conviviendo y sobrellevando estos problemas, y unas cuantas décadas buscando formas de abordarlos para evitarlos, a partir de que la sociedad ha ido adquiriendo, seguramente a una velocidad más lenta de lo deseable, conciencia de los peligros que tenía la inacción.

De entre todos los instrumentos que tenemos como sociedad disponibles para enfrentarnos a los problemas ambientales, lo hegemónico hasta la fecha ha sido hacerlo con una combinación de dos de ellos: tecnológicos y legales. Depuradoras, filtros, vehículos eléctricos, cartuchos sin plomo o restauración de hábitats son unas pocas de las tecnologías que hemos ido utilizando junto a decretos, leyes, ordenanzas o normas con las que nos hemos dotado para atajar esos problemas.

Pero si indagamos en el origen de esos problemas, observamos que en todos los casos surgen por la disputa entre dos formas divergentes de relacionarse con el entorno, entre dos o más miradas distintas al medio ambiente; en definitiva, entre dos o más personas que se enfrentan por el uso del espacio público, por la gestión, el aprovechamiento o el disfrute de algún recurso natural. El problema del lobo ibérico es, en realidad el enfrentamiento entre ganaderas, conservacionistas, cazadores, técnicos, científicas, políticos; entre seres humanos que en ese escenario en particular, entran en conflicto. Se propone resolver en el espacio público el problema ambiental con los mecanismos de resolución tecnológicos o legales: Para ello la sociedad se ha dotado de mecanismos legales y tecnológicos y se espera que en ese ámbito aparezca la solución, pero sin tener en cuenta a las personas que se ven afectadas por este problema.

Sin embargo, a menudo este enfoque no es suficiente o no logra alcanzar resultados satisfactorios y los problemas ambientales se enquistan y no logramos resolverlos. Con frecuencia el problema ambiental está tan profundamente anclado en las personas que las tensiones entre ellas imposibilitan conseguir una solución efectiva. Por varios motivos: unas veces porque los instrumentos legales y tecnológicos no son tan “limpios” y neutrales como desearíamos y están atravesados, también, por los efectos de las relaciones humanas, por los intereses enfrentados que cristalizan a veces en normas o técnicas. Pero también porque en algunas circunstancias, el enfrentamiento entre personas es tal, que sea cual sea la posible salida, va a ser bloqueada por alguien bajo el paradigma del “cuanto peor mejor”.

Son estas circunstancias -el aprendizaje que ofrece el intentar resolver problemas ambientales y no conseguirlo- las que explican el afloramiento desde hace ya unas décadas de un enfoque alternativo a los instrumentos tradicionales que se centra, no en el recurso ambiental, sino en las personas que están disputando a su alrededor: se trata de acercarse no a los problemas sino a los conflictos; se trata no de fijarse en el oso, en la acera, en los resultados del análisis del agua, sino en las personas que están alrededor de esos problemas socioambientales.

1.2 UN POCO DE HISTORIA

El abordaje de los problemas a través de este enfoque, el del análisis de los conflictos, hunde sus raíces en la historia de la humanidad, y son diversas las tradiciones y las escuelas de investigación que se han aplicado para resolver enfrentamientos humanos y sociales de diversa índole, algunos particularmente dolorosos. Pero su aplicación al ámbito socioambiental es quizá novedoso en nuestro entorno, y son escasas las iniciativas en las que fijarnos para obtener inspiración. Ello se debe a distintas circunstancias que abordaremos más adelante, como pueden ser la complejidad de lo ambiental (con múltiples actores y varios planos de disputa que entran en juego), la confianza a veces en que la sociedad sigue teniendo en las capacidades de la tecnología y la norma para resolver disputas, pero también, y no es una causa menor, a la resistencia que existe en la sociedad a hablar de conflictos.

Efectivamente, el conflicto está asociado con algo negativo por lo que, de forma natural, tendemos a huir de él, a no nombrarlo, a identificarlo con las personas en vez de con los problemas, a que reaccionemos ante él con enfado, frustración o enfrentamiento. Sin embargo, sin negar esta realidad y el sufrimiento que a menudo provocan los conflictos, éstos son también fuente de un poderoso estímulo para las personas y los grupos sociales, que evolucionan, cambian, se adaptan y aprenden colectivamente gracias a superar crisis, enfrentamientos y disputas. Los conflictos, en este sentido, son inevitables en una sociedad naturalmente diversa, y la clave no está tanto en obviarlos como en gestionarlos.

El enfoque conflictual, la mirada mediadora a los problemas socioambientales, supone simplemente cambiar el foco: ya no interesa tanto el problema ambiental como las personas que interaccionan con él; centrarnos en resolver el conflicto es resolver la disputa entre las personas dejando al oso (al lobo, al cambio climático, a las reservas de cobre...), temporalmente al margen, casi como espectadoras del trabajo de mediación o negociación. Un efecto –pero colateral- de la resolución del conflicto será la resolución del problema ambiental. Por supuesto que al abordar el conflicto del oso no nos olvidamos del animal, sino que centramos la solución del problema en las personas, persuadidos de que generar buenas relaciones entre ellos y hacerles capaces de enfrentarse a sí mismos y a los otros, restablecer la confianza mutua, etc. es bueno también para el oso. El objetivo, claro, no es conseguir que personas que hasta ese momento se enfrentaban utilizando incluso la violencia física, se conviertan mágicamente en íntimos amigos; simplemente nos conformaremos –más adelante lo abordaremos con más detenimiento- en conseguir que sean capaces de hablar y construir algo juntos.

Para poder hacerlo, vamos a dedicar las próximas páginas a entender cómo funciona un conflicto; es un paso que necesitaremos para poder abordarlo y soñar con resolverlo.

1.3 INTERESES Y POSICIONAMIENTOS

Cuando una persona percibe el riesgo de que no va a poder resolver una **necesidad** cualquiera (alimentarse, por ejemplo) comienza a activar distintos mecanismos psicobiológicos para resolverla. Lo hace primero identificando un **satisfactor**, que es aquello que le va a resolver la necesidad (puede ser una lubina al horno o una manzana, que así de diversas son las maneras que tenemos las personas de entender nuestras necesidades). A la búsqueda de esa necesidad le llamamos **interés** (estamos interesados en encontrar comida) y a la búsqueda del satisfactor le llamamos **posicionamiento** (tengo que conseguir esa manzana). Los seres humanos tenemos muchos intereses porque tenemos una amplia panoplia de necesidades además de la comida: de seguridad, de afecto, de comprensión, de reconocimiento... y las formas de entenderlas por parte de cada persona, más aún. Es clásica la **pirámide de las necesidades de Maslow** (1943) que estableció en su obra *Una*

teoría sobre la motivación humana que las necesidades de las personas se pueden agrupar en cinco estadios y que solo satisfaciendo un peldaño, el ser humano se preocupa en intentar satisfacer el siguiente:



Esta propuesta de jerarquización de las necesidades es controvertida y diversos autores (Max Neef, 1986; Wahba y Bridwel, 1976; etc.) la cuestionan por varias razones, entre otras porque cuestionan la existencia misma de esa supuesta jerarquía, contraponiendo una mirada más compleja, multidimensional y entrelazada de las necesidades humanas. Sea como fuere, lo que nos resulta relevante ahora es visibilizar la cantidad y diversidad de necesidades humanas que pueden entrar en juego en un conflicto, muchas de ellas -y en particular en los conflictos socioambientales, como veremos más adelante- simultáneamente.

Una vez identificado el satisfactor que buscamos para cubrir nuestras necesidades, el siguiente mecanismo que activa nuestro cerebro es el del **miedo**, un instrumento muy útil con el que nos ha dotado la naturaleza para mantener nuestro organismo alerta y buscar la respuesta más adecuada para satisfacer esa necesidad. Su intensidad depende del nivel de riesgo percibido (puede bastar estirar el brazo para alcanzar una manzana si es escaso), de las habilidades propias, de la historia, etc. y en general es un notable mecanismo adaptativo con el que aprendemos (a cultivar manzanos, por ejemplo, en caso de que lo logremos calmar el miedo estirando el brazo), pensamos, nos movilizamos y, en definitiva, cambiamos y crecemos. Pero a veces, esa primera respuesta no es suficiente y percibimos que es otra persona o grupos de personas quienes impiden conseguir nuestros intereses: entonces es cuando surge el **conflicto**.

En efecto, dos o más personas entran en conflicto cuando se enfrentan alguno de sus intereses, aunque normalmente cuando conflictuamos lo hacemos enfrentando posicionamientos, que son la imagen que nos creamos para conseguir nuestros intereses. Pero, y aquí viene un aspecto central en el posterior abordaje del conflicto, el posicionamiento NO es exactamente el interés, sino que es una de las maneras de alcanzarlo. Por ejemplo, ante un proyecto de instalación de una macrogranja de porcino, el ayuntamiento puede estar a favor de su implantación (posicionamiento) porque va a

permitir generar empleo en el pueblo (interés); una asociación ecologista está en contra (posicionamiento) porque va a poner en riesgo la calidad de las aguas subterráneas (interés).



Identificar bien los intereses de las partes a partir de sus posicionamientos (la parte visible y pública que podemos observar) es el primer paso para abordar un conflicto.

1.4 EL CONFLICTO Y EL TIEMPO: LA ESCALADA CONFLICTUAL

El conflicto no es un hecho puntual, no es una agresión o una declaración ofensiva en un momento dado, no: el conflicto aparece mucho antes de que se visibilicen sus consecuencias en algún estallido puntual de violencia y entenderlo así es parte de su necesario abordaje.

El conflicto es un proceso, no un acontecimiento, que pese a su imagen de caótico o impulsivo, se suele desarrollar de una manera más o menos pautada en una serie de pasos que se conocen como “escalada conflictual” y que ha sido sistematizada por diversos autores (Alzate, 2017; Vinyamata, 1999; Spillmann 1991, Ramos y Muñoz, 2010, etc.) y que nosotros resumimos y adaptamos en estos cuatro tramos de esa hipotética escalera conflictual que vamos a ejemplificar alrededor de uno de los conflictos socioambientales más paradigmáticos en nuestro entorno: el de la coexistencia del lobo ibérico y la ganadería extensiva, intensamente analizado por la Iniciativa Social de Mediación Grupo Campo Grande y a partir de cuyos trabajos aportamos esta mirada:

INCOMODIDAD

La primera etapa del conflicto comienza con uno mismo, con la incomodidad de una situación sobreenvenida no prevista, con el malestar que causa no poder resolver un problema o la superación de verse incapaz de asumir una situación nueva. El ganadero que sufre un primer ataque a su rebaño siente rabia e impotencia, pero sobre todo y en primer lugar, un profundo desasosiego con su propia condición de profesional que se ve interpelada por algo que achaca en primer lugar a un error propio, a una falta de destreza, y que pone en cuestión la consideración que tiene de sí mismo.

CONCIENCIA

Tras esta primera fase, si el problema persiste y no se ha logrado resolver con recursos propios, comienza la búsqueda de razones fuera de uno mismo para poder darles respuesta; al principio de manera intuitiva pero poco a poco cada vez más reflexionada en la que va aflorando “el otro”, la persona, entidad o grupo de personas a las que se observa como responsables del problema. El ganadero del ejemplo comienza a identificar a la administración ambiental y a los ecologistas como los causantes de los ataques de los lobos y se va generando una distancia con ellos que continúa con pérdida de confianza (“estos no van a arreglar nada”), el deterioro de la imagen del otro que conduce a una incapacidad cada vez mayor de comunicarse de manera efectiva. El final de este proceso suele venir acompañado de una deslegitimación del otro y un rechazo explícito a todo lo que pueda venir de él.

ENFRENTAMIENTO

En la siguiente etapa de la escalada conflictual, comienzan los procesos de agregación, de buscar en los afines el aprecio y el apoyo que no se encuentra en los otros; la formación de plataformas de personas afectadas, el agrupamiento alrededor de partidos, asociaciones o sindicatos preexistentes

consolidan este proceso de agregación que avanza hacia una cada vez mayor separación de los posicionamientos que comienzan a explicitarse en el espacio público: aparecen escritos, manifestaciones, concentraciones de ganaderos pero también de conservacionistas que ven en los argumentos de los otros una afrenta y una agresión a la que tienen que dar respuesta. El enfado es cada vez más explícito y los discursos, en vez de complejizarse, cada vez se simplifican más y los posicionamientos se van acrisolando y formulándose en términos cada vez más absolutos. Los ecologistas, en el ejemplo que seguimos, en esta fase harían ruedas de prensa y recogerían firmas para lograr la protección del lobo. El diálogo entre los actores ya no aparece en el repertorio de acción de ninguno de ellos.

CRISIS

Lo que inicialmente eran ofensas y enfrentamientos puntuales, casi intuitivos, comienzan a planificarse de forma activa. Alguien piensa que lo mejor que puede hacer para resolver sus problemas es matar un lobo y colgar su cabeza de una señal, o destruir una caseta de caza legal. Aparecen las denuncias públicas y ante los juzgados y, si nadie lo detiene, la violencia verbal e incluso la agresión física a personas o bienes. El conflicto ya es evidente para el resto de la sociedad y genera incluso problemas de seguridad para algunas personas.

Aunque este itinerario en un conflicto es habitual, no deja de ser un ejercicio teórico que simplifica la realidad; en primer lugar porque no es obligatorio pasar por todas las fases y en cualquier momento se puede revertir la situación y encontrar una escapatoria (a través de un proceso de mediación, por ejemplo) que desactive el conflicto. Pero también porque los conflictos socioambientales se caracterizan (luego abundaremos en ello) por solapar varios conflictos de manera simultánea, por lo que los avances en uno de ellos pueden desarrollarse a distinta velocidad que en los otros.

Dentro de esta mirada temporal al conflicto, y en ese convencimiento que un conflicto es un proceso más que un momento puntual, interesa estudiar el momento en el que un conflicto se manifieste públicamente. Según apunta Louis Kriesberg (en Hernández et al, 2013) se requieren cuatro requisitos para que un conflicto social deje de ser latente y pase a su estado manifiesto, cuatro elementos que explican el avance, a veces pareciera que inevitable, a lo largo de la escalada conflictual:

- **Identidad:** está muy definido quienes son “ellos” y quienes “nosotros”, así como las diferencias supuestamente incompatibles entre ambos grupos.
- **Sentimiento de agravio:** al menos una de las partes percibe que es víctima de una injusticia o de una carencia injustificada.
- **Responsabilidad:** la parte que se siente agraviada percibe que la otra u otras es la responsable de su agravio.
- **Poder.** Los actores cuentan con el poder para que la/s otra/s parte/s cambie/n su conducta, por las buenas o por las malas.

En cualquiera de los casos, lo que aporta esta mirada temporal al conflicto es algo que apuntábamos al principio: no es algo puntual sino un proceso que evoluciona con el tiempo y que es relevante conocer en qué punto se encuentra para intentar abordarlo, porque no es lo mismo querer mediar en un conflicto que apenas ha superado la fase de conciencia que aquel que se encuentra en plena crisis. En esta última fase, además, observamos una característica muy particular que dificulta más si cabe su resolución: el conflicto genera dinámicas que dejan al margen su motivación original. Ante una agresión física entre dos personas ¿dónde quedan el lobo y el ternero sacrificado que lo originaron? El funcionamiento del conflicto genera nuevos escenarios en los que, a menudo, resolver el detonante original puede no tener ya demasiada relevancia.

1.5 CÓMO ES UN CONFLICTO SOCIOAMBIENTAL

Hasta ahora hemos venido haciendo una aproximación teórica y genérica a los conflictos. Pero el socioambiental tiene una peculiaridad que lo hace característico: vamos a detenernos, pues, en ver cuáles son sus características principales y sus principales diferencias respecto a otro tipo de conflictos.

Los conflictos socioambientales son un subtipo de conflicto social (no son conflictos políticos, ni de pareja o familiar, ni laboral, ...) y surgen cuando la disputa está relacionada con la forma de percibir, gestionar, planificar o aprovechar los recursos naturales y el patrimonio ambiental. Algunos de sus elementos diferenciadores son:

- Se desarrollan en el ámbito de lo público, aunque por supuesto tienen implicaciones también en lo privado.
- Como corolario de lo anterior, se trata de conflictos que involucran acciones colectivas y que enfrentan en general a varios y diversos actores.
- Se enfrentan distintos valores o significados que los actores otorgan a circunstancias que pueden afectar al medio ambiente. La afección ecológica de un embalse o la muerte de un animal silvestre, por ejemplo, pueden ser inaceptables moralmente para algunas personas que no van a poder encontrar ninguna medida que compense ese daño. Por eso, algunos autores afirman que los conflictos socioambientales en los que entran en juego los valores morales de las personas no son en absoluto resolubles mediante la negociación o la mediación; se pueden obviar, se pueden aparcar, se pueden soportar... pero no resolver. De la misma manera que no es útil pensar que a través del diálogo un chií va a convencer a un católico de cuál es el verdadero dios, tampoco vamos a poder resolver conflictos morales pero sí podemos trabajar por la convivencia de las partes.
- Cuentan con un alto grado de emocionalidad. Además de valores, se afectan emociones que son a menudo difíciles de gestionar. Los conflictos que puede generar una colonia de gatos en la ciudad tiene mucho de conflicto de valores (qué consideración moral tienen los animales para unas o para otras personas), pero también tienen mucho de emocional y de gestión de empatías que complejizan su abordaje.
- Hay un conocimiento de los actores en oposición. Los actores que entran en conflicto conocen y reconocen a las otras partes con las que se entra en disputa. Eso no quiere decir ni mucho menos que se los legitime, pero al menos sí se conoce que hay alguien (una entidad o una persona) al otro lado con quien se confronta.
- Afectan a actores que no están presentes: las generaciones venideras. Como cualquier asunto relacionado con la sostenibilidad, está en juego las posibilidades de vida y desarrollo de las generaciones futuras; algunas entidades, de hecho, se erigen en representantes de sus intereses (grupos conservacionistas, por ejemplo), mientras que otras también contemplan su presencia y sus necesidades (posibilidad de actividad económica para el futuro, por ejemplo).
- Cuentan con un alto grado de incertidumbre. No hay muchas certezas; ni en el número de trabajadores reales que va a suponer una hipotética macrogranja de cerdos, ni en los efectos sobre la población de lobos de un control poblacional; nos movemos –como todo lo socioambiental– en el mundo de las hipótesis, de los supuestos, con pocas certezas aunque precisamente por eso, la aportación de la ciencia y la academia es a menudo relevante, pero más en su papel de socializar y hacer comprender la incertidumbre que en buscar en ella verdades absolutas que no existen.

- Requieren un entendimiento del contexto: en realidad esto sucede en todo tipo de conflictos, pero en este caso, además del contexto histórico y social, de conocer los antecedentes relacionales en las comunidades humanas sobre las que gravita el conflicto, también es necesario el contexto ambiental, que condiciona e incluso explica el desarrollo del conflicto.
- Se trata de procesos continuos, extendidos en el tiempo y que en no pocos casos, no se logran “resolver” de forma definitiva jamás: un conflicto de pareja se acaba cuando decide cada uno su camino y se acuerda el “reparto” de los bienes comunes; pero aunque un proceso de mediación alrededor del oso pardo acabe con un acuerdo, el conflicto no acabará jamás porque seguramente los ataques a las colmenas seguirán... a no ser que o bien desaparezca el oso o bien desaparezca la apicultura de montaña.
- Son procesos muy complejos en los que se entremezclan en diversos planos diversos intereses, aspectos escondidos que enmascaran distintos “conflictos” ¿cuáles? Vamos a abordarlo someramente en el siguiente cuadro.

CARTOGRAFÍA DE LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

Los conflictos socioambientales tienen un plus de complejidad sobre otro tipo de conflictos porque afectan a una gran disparidad de intereses humanos, que se disponen como capas de acetato superpuestas unas sobre otras. Pero además no es extraño que el conflicto ambiental esté atravesado por otras tensiones en el escenario (el territorio, normalmente) donde se desarrollan, lo que también pone de manifiesto que los conflictos ambientales tienen diversas dimensiones que pueden entrar en juego (científica, económica, cultural, ecológica, política, ética, etc.). Por ejemplo, en conflictos entre distintos tipos de usos en un espacio natural protegido, se atraviesan otras dimensiones en el conflicto: si se trata de usos realizados por personas que viven en el territorio o personas que vienen de fuera, si unos usos generan más ingresos que otros a nivel local, si hay usos tradicionales y asociados a clases socioeconómicas menos pudientes o son usos nuevos ligados a clases socioeconómicas más pudientes, los diferentes impactos ambientales que generan los distintos usos y el conocimiento científico al respecto, etc. De esta manera, más que de un conflicto podemos hablar de una matriz de conflictos socioambientales, porque alrededor de un mismo objeto de disputa se pueden entrever infinidad de enfrentamientos. A partir de la clasificación de los conflictos que hace Redorta (2004), planteamos algún ejemplo de cómo todas estas dimensiones pueden atravesar un mismo conflicto socioambiental, imaginando las respuestas en unas entrevistas indagatorias previas a un hipotético proceso de mediación.

Tipología de conflicto	Ejemplo
De acceso a recursos limitados	<i>Es que se quieren quedar con unos prados de los que depende mi vida</i>
De poder	<i>Me están imponiendo sus criterios simplemente porque pueden.</i>
De autoestima	<i>Estoy muy dolida, es que ahora... ¿qué voy a hacer? ¿qué pinto yo aquí?</i>
De valores	<i>No puedo aceptar que alguien decida sobre la vida de un animal, es que me resulta inconcebible ¿a cuenta de qué?</i>
Estructural	<i>Es a lo que nos lleva este modelo de sociedad: hay que cambiar el tablero de juego ya mismo.</i>
De identidad	<i>Así es como lo han hecho mis padres y mis abuelos, así que así tiene que ser.</i>
Normativo	<i>Se saltan las normas como si no pasara nada, es increíble.</i>
De expectativas	<i>Qué chasco: no esperaba que nos hiciera esto.</i>
De inadaptación	<i>Es que es imposible, no hay quien se aclare con tanto decreto; ahora resulta que para poder ganarse la vida hay que ser abogado, economista y, ...</i>
De información	<i>Hablan en un lenguaje que no hay quien lo entienda ¡ya podían hablar en cristiano!</i>
De intereses	<i>Será muy importante para ellos, pero desde luego a mi me importa un pimiento.</i>
Atributivo	<i>Guardar eso es responsabilidad suya y no lo quieren aceptar.</i>
De relaciones personales	<i>Es que no le soporto. Ni a por agua voy yo con ella.</i>
De legitimación	<i>¿Pero quiénes se creen ellos para decidir sobre nuestro futuro? ¿Quién les ha dado vela en este entierro?</i>

2 EXPLORANDO LAS FORMAS Y FASES DE LA INTERVENCIÓN MEDIADORA

Nadie educa a nadie, nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan entre sí con la mediación del mundo.

P. Freire

2.1 DESDE DÓNDE NOS PLANTEAMOS UNA INTERVENCIÓN EN UN CONFLICTO AMBIENTAL

Existen múltiples formas de abordar un conflicto y las comunidades humanas han utilizado, desde el origen de los tiempos, distintos instrumentos para hacerlo. Históricamente se han ido generando maneras de regular o dar solución a situaciones conflictivas que implican a los territorios y sus habitantes. Un ejemplo de esto sería el de las comunidades de regantes históricas y tradicionales, que ha sido estudiado en profundidad en el proyecto europeo MEMOLA¹, en el que se hace hincapié en la capacidad experta para gestionar los conflictos vinculados a los usos, repartos y gobernanza del agua durante siglos por parte de estas comunidades². Otro ejemplo paradigmático es, en el mismo ámbito de los usos del agua, el del Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia que, al margen de las instituciones oficiales de administración de justicia, y precediéndolas en la historia, ha sido mantenido por los propios comuneros para la resolución de sus litigios (Campos, 2017). Son éstos apenas un par de ejemplos de estas **formas surgidas de manera auto-organizada a lo largo de siglos** para resolver disputas vinculadas a los recursos naturales por quienes los aprovechan. Además de éstas, existen otras formas más recientes, de las últimas décadas, basadas en diferentes aproximaciones conceptuales y prácticas que tratan de dar respuesta a estas situaciones de incomodidad, malentendidos, tensión o crisis, que son parte de la convivencia de las personas en los territorios y en relación a otros seres vivos y a los ecosistemas de los que somos parte.

Para estos conflictos ambientales en general, según Mitchell (1999) citado por en el capítulo de mediación en conflictos ambientales del Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (Carbonell et al, 2010), que surgen en la distribución de los recursos o entre los diferentes intereses relacionados con el medio ambiente, existen cuatro enfoques: el político, el administrativo, el judicial y la gestión alternativa de conflictos. Estos enfoques pueden utilizarse solos o combinados. Tanto para este capítulo como para esta publicación en su conjunto, **es la gestión alternativa de conflictos en su diversidad la que nos ocupa**. Esta gestión alternativa incluye mediación, arbitraje, negociación, facilitación y procesos de participación ciudadana en general, es decir, un abanico de modelos y procesos con herramientas concretas que permite acercar a las personas implicadas en un conflicto. No todos los conflictos pueden abordarse desde este enfoque y/o en algunos casos su alcance es muy limitado por la existencia, a veces, de enormes diferencias de poder entre las partes, en cuyo caso más que gestionar conflictos, éstos se abordan desde la denuncia o la desobediencia civil, aunque tampoco es incompatible con las herramientas alternativas.

2.2 QUÉ APORTA LA MIRADA MEDIADORA EN LOS CONFLICTOS AMBIENTALES

La mirada mediadora supone estar en el medio entre partes que están enfrentadas por alguna cuestión que comparten y que, por tanto, al mismo tiempo que les enfrenta, les hace poder verse interdependientes para poder resolverla. Precisamente, esa mirada **ha de centrarse en pasar de**

(1) (Web) <https://memolaproject.eu/es> [accessed Oct 20 2020].

(2) Recogido en las "Actas Poniendo en común los comunes" (2016), disponible en: www.entretantos.org

enfoques adversariales a enfoques no adversariales (Tapia, 2004 como se cita en Hernández et al, 2013), es decir, superar los posicionamientos “de bandos” ante un conflicto, el “ellos y nosotros”, lo que supone muchas veces trabajar en las identidades construidas en relación a la disputa. Reconocer esta interdependencia para poder llegar a una solución y valorar el coste que puede suponer el no llegar a un acuerdo³ al respecto pueden ser claves que proporcione esa mirada mediadora.

Esto es posible a partir de un diálogo facilitado y una escucha activa que pasa, en primer lugar, por tenerla como equipo mediador y en segundo lugar por generar espacios donde sea posible entre actores sociales implicados, muchas veces lográndolo individualmente o sectorialmente para pasar después a una mayor interacción entre actores sociales.

Como elementos clave en un conflicto (mencionados en el capítulo anterior a partir de la definición de Louis Kriesberg), desde el proceso mediador, se aborda el **sentimiento de agravio** u otros sentimientos presentes entre los actores, que permitan empatizar y entender lo que cada persona está viviendo en ese proceso. También **tomar responsabilidad** es una de las acciones clave, ligadas a la capacidad de hacer algo diferente respecto a la situación y por último, pero no menos importante, buscar maneras de **equilibrar el poder** para posibilitar los enfoques no-adversariales y evitar usos del poder inadecuados. Por ejemplo, una forma de equilibrar el poder está relacionada con el acceso a la información y legitimar la diversidad de saberes, lo cual podemos tener en cuenta a la hora de convocar reuniones entre personas implicadas en el conflicto, tanto en qué tipo de información ponemos encima de la mesa para que todo el mundo comparta, como qué técnicas usamos para que todas las personas, independientemente de su nivel de estudios o de su relación con el conocimiento científico o local, puedan participar con cierta comodidad.

2.3 LOS MODELOS QUE INSPIRAN LA INTERVENCIÓN

Una intervención mediadora puede valerse de diversos modelos de base que a pesar de sus diferencias son también **complementarios** a nuestro modo de ver, ya que comparten esa visión no-adversarial, es decir, la idea de fondo de colaboración entre las partes que han de llegar a acuerdos⁴. Se trata de una relación de aquellos que nos resultan más inspiradores en nuestra práctica, por lo que no es una compilación exhaustiva de todos los existentes. Lo que comparten sin duda es el abordaje de **una gestión positiva de los conflictos**, como señala Antonio Ruiz (2016). El hecho de hablar de una gestión positiva no implica ver únicamente el conflicto como una oportunidad de cambio, puesto que también es importante reconocer las dificultades e impactos que tiene para las partes.

La palabra mediación se utiliza habitualmente como término general a este tipo de intervenciones alternativas en los conflictos, porque sirve de paraguas o marco amplio conceptual de cara al abordaje de un conflicto, y es uno de los motivos por los que optamos por hablar de mirada mediadora. Esto indica que uno de los modelos más conocidos y estipulados es la **mediación ambiental**, que puede ser preventiva (ligada a la planificación) o correctora (cuando ya hay una situación de enfrentamiento). Es una intervención que además está oficialmente reglada y cuenta con protocolos que estructuran los pasos a dar. Es la intervención en un conflicto de una tercera parte neutral que, mediante diferentes técnicas, ayuda a las partes implicadas a gestionar y a resolver su disputa (Carbonell et al, 2010). Para la mediación ambiental, resulta una gran influencia la mediación comunitaria.

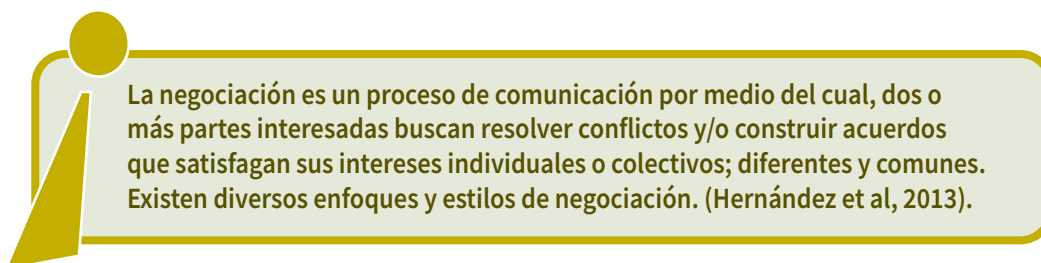
(3) La interdependencia es una de las claves de los conflictos ambientales según varios autores como Ruiz (2017) y Carbonell et al (2010). Examinar el coste de no acuerdo es una de las herramientas frente a los conflictos que indican Cembranos y Medina (2008).

(4) En esto, se diferencian estos modelos que aquí explicamos del arbitraje, ya que en este último, la solución viene de una parte externa legitimada para ello, que las partes implicadas han de asumir.

Dentro de los distintos modelos de mediación, hay una diversidad de enfoques que varían desde dar la importancia al proceso colaborativo para llegar a **acuerdos** (modelo de Harvard), a las relaciones y al potencial de cambio de las personas (modelo transformativo) o al **acuerdo a la par que a la interacción** (modelo narrativo) (Hernández et al, 2013).

También se puede dar una aproximación preventiva en administraciones públicas mediante el asesoramiento ante actividades que pueden derivar en conflictos entre las personas/grupos y la administración (Carbonell et al, 2010).

La negociación en conflictos ambientales está centrada en la búsqueda de acuerdos que recojan los intereses legítimos de todas las partes. No se trata de ceder, sino de encontrar soluciones creativas que muchas veces antes de la negociación no eran imaginables. Puede darse directamente entre las partes (lo que muchas veces se considera negociación en sentido estricto) o con la figura de alguien que asesore y fomente los acuerdos (lo que se acerca más a lo que se entiende por mediación, pero utilizando el enfoque de la negociación, por lo que muchas veces se llama negociación asistida).



Forma parte del proceso de negociación la herramienta conocida como MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)⁵, que es interesante y complementario en relación a lo que planteábamos en un inicio acerca de conocer el coste de un no acuerdo. Es decir, saber cuál es tu mejor opción en caso de no llegar a un acuerdo puede estimular la elaboración de propuestas de acuerdo de mayor alcance para todas las partes, es decir, ofrecimientos que tengan en cuenta más los intereses de todas. De alguna manera, estimula el enfoque ganar-ganar, que supera la idea de que en una negociación hay que ceder y, por tanto, de alguna forma perder.

La **facilitación**⁶ es acompañar a un grupo para lograr sus objetivos, cuidando a las personas y de los procesos que llevan al grupo y a las personas a lograr esos objetivos, siguiendo así el triángulo de la efectividad grupal de Schwarz (2012). Puede aplicarse también a los conflictos ambientales, adaptando técnicas específicas y utilizando las habilidades que forman parte del papel facilitador. Considerando los límites de la facilitación, es importante tener en cuenta que en el caso de los conflictos ambientales, cuando hablamos de facilitación grupal, por grupo nos referimos al conjunto de las partes implicadas. Para que la facilitación llegue a buen puerto, es importante que puedan estar presentes todas las partes más afectadas así como con poder y responsabilidad en relación a la disputa concreta. Entre otros aspectos, este modelo aporta también métodos de indagación y conexión con la sabiduría de cada uno de los actores y de todo el grupo en su conjunto para la búsqueda de soluciones⁷, así como métodos de toma de decisión que pueden ser útiles de cara a llegar a acuerdos.

La facilitación cuenta a su vez con diferentes corrientes, algunas de las cuales entienden el papel de la facilitación como una figura neutral, mientras que otras entienden desde una mirada sistémica que quien facilita es parte del campo del conflicto (puede estar más relacionada con una parte que con otra, por ejemplo, por sus características sociales, culturales, económicas, etc.) y por tanto es

(5) Para saber más de esta herramienta, se puede consultar Hernández et al (2013).

(6) Para saber más sobre facilitación: <https://iiface.org/que-es-la-facilitacion/>

(7) La indagación en sí misma implica diversos enfoques y técnicas a su vez, tales como la indagación apreciativa o el Art of Hosting, que a su vez como prácticas vivas en proceso de definición pueden no considerarse facilitación a sí mismas, aunque las incluyamos aquí dentro de este método general.

necesario un trabajo personal (antes y durante el proceso) de ser consciente de esto y ser capaz de apoyar a todas las partes implicadas a partir de esa consciencia de no neutralidad. También desde estas corrientes más sistémicas, como por ejemplo el **Trabajo de Procesos**, se parte de la mirada al conjunto como un campo grupal con su propia atmósfera, a partir de la cual se pueden diseñar intervenciones para todos los actores y sus relaciones, así como un sistema en el que hay roles o partes que van más allá de los actores concretos (es decir, varios actores pueden ser un mismo rol o los actores pueden cambiar de rol a lo largo del proceso, o empatizar y ver lo compartido con otros roles), como si fueran partes de ese sistema que tratan de entenderse para ir hacia un nuevo lugar como conjunto⁸.

Tanto en la mediación en los enfoques más transformativos o narrativos como en la facilitación, se va a abordar la dimensión emocional del conflicto. El papel de las emociones en los conflictos ambientales ligados a la defensa del territorio de las comunidades frente a las industrias extractivas ha sido estudiado en profundidad por Marién Gonzalez-Hidalgo, ofreciendo un análisis de las emociones en estos conflictos desde la ecología política feminista.

La **participación** puede ser también un marco que aplicar, por ejemplo, en procesos de planificación que incluya la mirada mediadora o del conflicto, como podría ser la planificación hidrológica de una cuenca hídrica, que requiere lidiar con la tensión entre actores sociales en relación a los usos de agua, las restricciones, así como las percepciones de unos y otros. Pero no sólo la planificación como proceso participativo puede ser un modelo a tener en cuenta, sino también desarrollar **procesos participados para construir documentos de buenas prácticas o recomendaciones ante cuestiones conflictivas**. Un caso de este tipo puede ser la Guía de buenas prácticas para el desarrollo de carreras por montaña en espacios naturales protegidos⁹, que arroja luz sobre algo controvertido y se ha elaborado de manera participada para poder establecer un suelo común entre actores muy diversos. En el libro *Once historias de participación ambiental* (2015) se pueden encontrar **ejemplos** muy interesantes de este enfoque.

¿A QUÉ NOS REFERIMOS POR PARTICIPACIÓN?

La **participación ciudadana** es el proceso por el cual las personas toman parte en la resolución de los problemas aportando la propia creatividad, puntos de vista, conocimientos y recursos, y compartiendo la responsabilidad en la toma de decisiones, constituye una vía natural para repensar y replantear esas opciones colectivas en un marco comunitario [...] Valorada como fórmula para construir consensos y aunar esfuerzos... y también para tomar mejores decisiones en relación con los grandes dilemas ambientales. (Heras, 2007).¹⁰

Podemos hablar así de aplicar mecanismos de **participación y deliberación** que están relacionados con la construcción de la gobernanza territorial y fortalecimiento del tejido social, que como indica Ruiz (2016) están relacionados con la implicación de la ciudadanía que posibilitan los poderes públicos en la toma de decisiones en los territorios, lo que está directamente relacionado con la conflictividad socio-ambiental. Algunas técnicas de participación y deliberación utilizadas en cada

(8) Para saber más de este enfoque el libro más reciente de Arnold Mindel es de 2017, "Conflict: Phases, Forums, and Solutions: For our Dreams and Body, Organizations, Governments, and Planet". 1st Edition.

(9) Disponible en: www.redeuroparc.org/system/files/shared/Publicaciones/EUROPAC_Manual12.pdf

(10) (PDF) Heras, F. (2007) La participación como proceso de aprendizaje y conocimiento social. Educación social : revista de intervención socioeducativa Barcelona, n. 35, enero-abril ; p. 28-42 Available from: https://www.researchgate.net/publication/39219052_La_participacion_como_proceso_de_aprendizaje_y_conocimiento_social [accessed Oct 20 2020].

vez más territorios son las de **escenarios de futuro**. Mirar al futuro conjuntamente puede servir en algunos casos como forma de superar el conflicto presente, identificando tendencias deseables y no deseables por parte de todos los actores sociales implicados, así como estrategias colaborativas que puedan llevar hacia lo deseable y evitar lo no deseable (base del método denominado backcasting, muchas veces complementario al de procesos participativos de escenarios de futuro). Un **ejemplo** de cómo aplicar estas técnicas desde el mundo de la investigación para mejorar la gestión de espacios naturales protegidos en distintos parques del mundo desde la mirada de la conversación inclusiva es el proyecto ENVISION¹¹.

En todos estos modelos cabe además incluir la formación en gestión, regulación o transformación de conflictos y en la comunicación e intercambio de saberes entre personas y entidades como parte de la propia intervención. Un ejemplo de material de referencia para el diseño de sesiones de formación, aunque específicamente destinado a la gestión forestal, es el manual de Engel (2012) promovido por la FAO. La formación también es una parte implícita de muchas intervenciones ya que se da a lo largo del proceso de manera no formal o informal, por ejemplo, a la hora de proponer acuerdos básicos o técnicas para el proceso de diálogo. Los procesos muchas veces implican un gran aprendizaje para todas las partes, incluido el propio equipo mediador, por eso es importante poner esto en valor a lo largo de una intervención, tanto mediante espacios específicamente formativos, de intercambio de saberes y construcción de conocimientos, como a través de mecanismos informales o no formales.

Por último, los modelos de gestión de los comunes tradicionales y de los nuevos comunes o comunes globales, pueden ser también una fuente de inspiración para establecer una intervención, haciendo así también un reconocimiento de formas comunitarias de resolución de los conflictos. Por ejemplo, en un territorio donde se plantea una intervención mediadora es clave conocer si existen y cuáles son las formas tradicionales de gestión de las disputas, ya que forman parte de la cultura en relación a los conflictos. También puede servir de inspiración cómo se gestionan ese tipo de conflictos ligados a servicios de los ecosistemas concretos en otros territorios.

Un ejemplo interesante de la combinación de modelos en relación a la gestión pesquera es el proyecto de cogestión pesquera de WWF, en la que combina la participación para la elaboración de planes de gestión en diferentes territorios, con la formación y el intercambio de experiencias y conocimientos: Estas sesiones se transforman en el espacio para encontrar soluciones a los retos comunes a los que se enfrentan los pescadores en diferentes rincones de nuestra costa. Con estas sesiones conseguimos aglutinar el conocimiento tradicional de pescadores y mariscadores, integrarlo en estudios biológicos y trabajar mano a mano con los pescadores en el diseño de las mejores herramientas para lograr una pesca más responsable.¹² En la web de este proyecto comprometidosconelmar.com¹³ hablan de la combinación de herramientas sociales, ecológicas, económicas y de gestión. En las sociales, destacan: I) procesos participativos; II) encuentros y talleres para fortalecer las capacidades técnicas y analíticas en el contexto específico de las pesquerías, o para que establezcan procesos de diálogo y discusión para exponer experiencias o resolver conflictos; y III) entrevistas y cuestionarios como herramientas de estudio y diagnóstico.

(11) (Web) <https://inclusive-conservation.org/the-project/> [accessed Oct 20 2020].

(12) (Web) https://www.wwf.es/nuestro_trabajo/oceanos/pesca_sostenible/comprometidos_con_el_mar/ [accessed Oct 20 2020].

(13) (Web) <http://comprometidosconelmar.com/es/toolbox> [accessed Oct 20 2020].

2.4 FASES DE LA INTERVENCIÓN EN UN CONFLICTO

A partir del capítulo de Mediación ambiental en el Libro Blanco de la Mediación de Catalunya (2010), del mapa de procesos colaborativos de Engel (2012), de referencias clásicas en conflictos como Cornelius y Faire (2010), así como de la experiencia propia colectiva en diferentes casos, esbozamos de manera sencilla unas fases para el abordaje de una intervención mediadora en un conflicto.

Hablamos de **ocho etapas, que no son necesariamente lineales en su ejecución**, sino que pueden requerir interacción de algunas de las etapas si a medida que avanza el proceso nos damos cuenta de que es necesario. También tratar de hacer un esquema general puede dar lugar a engaño pues cada caso ha de llevar su propio diseño ad-hoc que considere algunas cuestiones, como desde dónde de parte la intervención, en qué punto de la escalada está, etc.

Habría una primera **etapa cero** (con lo que tendríamos nueve etapas en total) que es la de **conexión/contacto con el caso, la formación del equipo, así como la evaluación** de si es adecuado realizar una intervención en este momento a partir de la información inicial con la que contamos (sería una primera evaluación general de la mediabilidad del conflicto, en la que posteriormente profundizaremos). En esta etapa previa es necesario también, en caso de tratarse de un encargo por parte de un actor social implicado en el conflicto, llegar a acuerdos respecto al encargo que permitan garantizar la ética del mismo, la transparencia con los otros actores sociales y establecer el alcance del proceso, así como las condiciones de trabajo que el equipo mediador necesita para poder realizarlo, clarificando especialmente el papel mediador que implica apoyar a todas las partes en el diálogo y, por tanto, no servir a los intereses únicamente de quien hace el encargo. De manera transversal a todo el proceso, el equipo mediador ha de prepararse y trabajar internamente respecto a lo que le va sucediendo (como se verá en el siguiente capítulo) ya que el conflicto también nos puede mover.

A pesar de las dificultades expresadas, hacemos un intento orientativo de esbozar las etapas:



1. Mapeo de actores, diagnóstico de la situación e identificación de visiones y dimensiones inmersas.
2. Diseño inicial del proceso.
3. Acercamiento a las partes o personas partícipes del conflicto.
4. Marco de referencia y reglas del juego.
5. Expectativas, intereses, necesidades y dudas de las partes.
6. Identificación de temas a debatir y construcción de una agenda conjunta.
7. Elaboración de propuestas, revisión de las mismas y acuerdos.
8. Documento final con compromisos y seguimiento del mismo.

Vamos a señalar brevemente en cada fase algunas cuestiones clave.

2.4.1 Mapeo de actores, diagnóstico de la situación e identificación de visiones y dimensiones inmersas

En este primer momento (pre-mediación) de entrar en contacto con la situación que requiere una intervención mediadora, necesitamos **saber quién es parte de esa situación**. Hay numerosas herramientas de mapeo, como por ejemplo el sociograma o el mapa de actores como herramienta visual del Design Thinking, que nos sirven para sistematizar esta labor de identificación y conexión entre personas implicadas en distinto grado en la disputa.

Este mapeo ya es parte de un diagnóstico en tanto que se empiezan a esbozar también las relaciones entre actores sociales, entre personas concretas, así como la visión y vivencia del conflicto que tiene cada una. También se puede realizar un análisis de discursos o representaciones sociales.

Como parte de este diagnóstico, vamos a valorar la **“mediabilidad” del conflicto**. Nos referimos a ver en qué situación está y cómo lo viven las partes, si creemos que una intervención mediadora puede favorecer el entendimiento y la búsqueda de respuestas conjuntas. En este sentido, la mediación en sentido formal aporta criterios que explicitan que en caso de tratarse de un conflicto en el que hay un delito ecológico, ha de abordarse por la vía judicial y no por la vía mediadora. A veces la realidad es compleja y suceden estos procesos a la vez, de manera que puede darse una aproximación mediadora y una aproximación judicial, siempre y cuando esta información esté clara y las partes implicadas en la vía judicial estén al corriente. Otras situaciones en que Carbonell et al (2010) ejemplifican para diagnosticar un caso como no mediable, además de la existencia de delito ecológico, son casos en los que está todo decidido a nivel político o institucional o casos relacionados con la inequidad o la injusticia ambientales (como indicamos al inicio del capítulo, estos últimos suelen requerir de denuncia y/o desobediencia civil).

Así, esta información que podemos lograr poco a poco, tanto mediante fuentes secundarias (prensa, estudios, webs, etc.) como primarias (quién/es nos contacta/n para la intervención u otras personas que ya conocemos, personas a las que vamos conociendo al explorar el territorio en cuestión, etc.), nos puede servir para identificar también qué tipo de conflicto creemos que es (siguiendo por ejemplo la tipología descrita según el modelo CAT en el capítulo anterior u otras tipologías de conflictos ambientales que nos ayuden a diseñar la intervención) así como qué dimensiones están inmersas o en juego en el conflicto (es decir, desde dónde argumentan su visión del conflicto: desde la ciencia, desde la cultura o tradición, desde la economía, desde la ética, desde la política, etc.). Por tanto, en

este momento también, analizamos el contexto histórico del conflicto y las otras tensiones del territorio que pueden estar atravesando esa matriz de conflicto ambiental. En esta etapa, podemos aún no entrar en contacto con todas las personas implicadas porque puede haber un mayor grado de dificultad en algunos casos o porque preferimos hacerlo cuando tengamos más claridad de cómo va a ser la intervención.

2.4.2 Diseño inicial del proceso

Aunque la primera etapa también es parte del diseño del proceso en general, es en este momento, ya con la suficiente información recopilada, en el que podemos pensar en qué pasos vamos a dar y cuál va a ser la propuesta que llevamos a los diferentes actores sociales. Generamos un plan inicial, teniendo en cuenta el enfoque más adecuado para la situación diagnosticada, visualizando duración estimada, momentos clave del proceso y técnicas adecuadas para cada uno de esos momentos, de qué manera vamos a presentar la información a las partes, así como cualquier otro detalle que a raíz del diagnóstico consideremos fundamental. Hablamos de un plan inicial y lo presentaremos así, con ese grado de apertura ante lo que pueda emerger que sea necesario abordar por su urgencia o importancia que rediseñe o ajuste el plan inicial con información y acuerdo para ello entre las partes.

2.4.3 Acercamiento a las partes o personas partícipes del conflicto

Porque una vez identificados, podemos dar un paso más, haciendo un acercamiento en el que haya, no solo una mirada de diagnóstico o detección de la situación, sino una propuesta o una intencionalidad de ofrecer explícitamente esa mirada mediadora entre ellas. Para poder hablar con todas las partes podemos necesitar de tiempo y a su vez de personas que hagan de enlace con otras para poder ir hablando con todas las interesadas y disponibles para ello. Esto apoya la legitimación del papel del equipo mediador en el proceso, el poder tener un espacio de escucha con cada persona afectada que se aleje del formato entrevista y se acerque más a la idea de conversación. Este momento de acercamiento sirve también para el desahogo emocional de las partes, así como para la aclaración de posicionamientos/intereses y para impulsar la búsqueda de comunicación entre las partes, es decir, se puede hacer un trabajo de desescalada de la atmósfera o mejora del clima grupal. Dependiendo del clima, se puede iniciar un trabajo con el sesgo perceptivo de todas las partes hacia las otras o con creencias o estereotipos. Buscamos maneras también de legitimar a las otras partes como actores clave en el proceso. Todos éstos son aspectos que preparan para los posibles encuentros grupales, ya que aún estamos solo hablando con las partes por separado. Uno de los posibles resultados de esta etapa es la aceptación de esos encuentros. En caso de no darse, se puede seguir trabajando de manera separada, aunque la posibilidad de transformación de la situación se limita el logro de acuerdos.

2.4.4 Marco de referencia y reglas del juego

Lo importante de esta etapa es tener claridad en relación al marco de referencia (tipo de intervención, enfoque, objetivos y todos aquellos detalles importantes que enmarcan el proceso). De alguna manera, el marco nos delimita el alcance, puesto que está planteado en relación al diagnóstico de la situación, y por tanto ajusta las expectativas del proceso. También nos ayuda a tener claridad respecto a las formas de participar. Por eso, va de la mano de establecer las reglas del juego, que vamos a comunicar junto con el marco, a todas las partes y éstas tienen que aceptar. Las reglas del juego suelen contar con aspectos actitudinales (de escucha y respeto, de confidencialidad respecto a los aspectos que lo requieran, etc.) y otros aspectos más procedimentales (cómo son los espacios de participación o conversación, qué sucede si alguna de las partes deja el proceso, etc.).

2.4.5 Expectativas, intereses, necesidades y dudas de las partes

Como parte del proceso de diálogo, casi desde cualquiera de los modelos, podemos entender como necesario clarificar las expectativas, los intereses y las dudas de las personas implicadas. Esto puede corresponder al objetivo de los primeros encuentros grupales. Para ello hay numerosas técnicas de diálogo grupal o de comunicación interpersonal que pueden resultar adecuadas, teniendo presente que han de guiar la conversación hacia campos conversacionales más allá de los estereotipos entre actores sociales y de los posicionamientos iniciales, pudiendo así encontrar terreno de juego compartido, escucha y posible entendimiento o empatía mutua. Es decir, un espacio que permita entender las necesidades de las distintas partes. Aunque sea un trabajo grupal puede haber momentos de reflexión personal que se combinan con momentos grupales. Un ejemplo mostrado en esta publicación sobre el diálogo grupal es el trabajo de desmontar tópicos.

A pesar de haber tenido momentos previos de desahogo de las partes, en esta etapa pueden tener lugar expresiones de alta emocionalidad que como equipo tengamos que sostener. Puede implicar tomar conciencia y responsabilidad del impacto o daño realizado entre las distintas partes, así como de las dinámicas de poder existentes. Aquí pueden resultar de gran utilidad las recomendaciones sobre cómo facilitar un diálogo cuando hay una tensión, teniendo en cuenta qué aspectos escalan una conversación y qué aspectos la desescalan, así como posibilidades para desbloquear una situación en la que la comunicación se ha complicado.

2.4.6 Identificación de temas a debatir y construcción de una agenda conjunta

Tras esos primeros diálogos, podemos elaborar un listado de temas a debatir en mayor profundidad de cara a elaborar propuestas y acuerdos, es decir, un listado que a su vez se convierta en una agenda para las reuniones que tengan lugar a continuación, en un momento más avanzado del proceso.

Las recomendaciones sobre cómo construir una agenda de una reunión satisfactoria y cómo facilitar una reunión teniendo en cuenta la importancia del antes, el durante y el después de la reunión¹⁴, pueden resultar de gran utilidad para poder determinar qué aspecto abordar en cada sesión y saber cuántas sesiones son necesarias en caso de que sea un proceso complejo.

2.4.7 Elaboración de propuestas, revisión de las mismas y acuerdos

Esos temas a debatir, que son puntos de tensión o desacuerdo, precisan ser abordados desde un enfoque colaborativo y creativo en relación a la búsqueda de opciones, además de necesitar de escucha, expresión y clarificación de posibles malentendidos o interpretaciones erróneas. Para la parte colaborativa y creativa, las técnicas de indagación pueden resultar de gran utilidad.

Elaborar propuestas y evaluarlas a partir de criterios elegidos previamente por todas las partes para que sean satisfactorias puede ser una forma de avanzar en los acuerdos. La revisión de las propuestas en base a esos criterios por parte de todas las personas, así como el establecimiento de un método claro de toma de decisiones que permita llegar a acuerdos es otro de los elementos fundamentales en esta etapa.

2.4.8 Documento final con compromisos y seguimiento del mismo

El proceso finaliza con un documento final de compromisos que todas las partes pueden apoyar y apoyan, incluso aunque haya diversidad de grado de apoyo en relación a los distintos puntos como

| (14) Para saber más: <http://redasociativa.org/crac/2012/02/01/las-reuniones/>

por ejemplo se ve con claridad en la formulación de la Declaración de Campo Grande en que hay un apoyo en su conjunto como documento y por tanto se asume lo que en él se dice. El documento, a ser posible según el caso, ha de incluir un mecanismo que seguimiento que se ha de llevar a cabo en los plazos acordados. Reconocer el esfuerzo realizado, agradecer la participación y el compromiso, la capacidad para sostener los momentos difíciles, para expresarse y para escuchar, etc. son puntos clave también en el cierre de un proceso.

2.5 ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EN LAS DISTINTAS FASES DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

A continuación presentamos algunos ejemplos de técnicas y herramientas que puedan ilustrar un poco la metodología presentada. Evidentemente, no todas las técnicas sirven para todos los procesos, y encontrar la adecuada para cada momento y contexto es resultado de la habilidad y experiencia del equipo mediador.



mapeo visual de actores

En qué consiste:

Es una herramienta visual en la que se recogen todos los actores sociales implicados en un conflicto y las relaciones entre ellos.

Inicialmente hacemos un listado de actores sociales y vamos ubicándolos en una hoja (en papel o digital) poniendo en el centro los actores más afectados, y a medida que se van alejando del centro los otros actores que aunque son parte, tienen menos grado de implicación o afectación. Para representar las relaciones entre actores podemos usar la distancia a nivel espacial entre ellos. También podemos usar líneas y colores utilizando un mismo código, como se utiliza en los mapas cartográficos para representar distintas relaciones.

Para qué nos sirve:

Este mapa nos hace poder visualizar conjuntamente toda la información relacional relevante

Cuándo utilizarla:

Al inicio del proceso, en la pre-mediación, antes de diseñar la propuesta y presentarla a las partes implicadas

Otra info de interés:

Otra opción visual es poner a los actores en el mapa del territorio y visualizar las relaciones con líneas y colores, sin utilizar así la distancia ni la idea de centralidad-periferia. Se pueden utilizar también notas autoadhesivas para poner información sintética sobre la situación de cada actor. Hay otras formas de analizar y recoger visualmente los actores, por ejemplo en torno a ejes como el grado de influencia en el conflicto y el grado de importancia.

Otras herramientas a tener en cuenta:

Mapa de empatía.

Además del mapa, necesitamos desarrollar otras formas de recoger la información por cada actor social que puedan entrar en mayor detalle. Una posibilidad en este sentido es utilizar el mapa de empatía, que es también una herramienta muy utilizada en el marketing, pero que aquí tiene el valor de poner la información clave visualmente ordenada.



Para saber más (Referencias web, bibliográficas...etc):

<https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/mapa-de-empatia>
<https://www.designthinking.services/en/herramientas-design-thinking/mapa-de-actores>
<http://www.mspguide.org/tool/stakeholder-analysis-importanceinfluence-matrix>

análisis de las representaciones sociales: de qué se habla cuando se habla

En qué consiste:

Se trata de una técnica que nos permite conocer de manera previa qué ocurre en relación a un territorio, definir los conflictos, sus agentes, los discursos... a través de un análisis de discursos alrededor del conflicto.

Para qué nos sirve:

Para sintetizar y poner en común la visión que las distintas partes tienen del conflicto.

Cuándo utilizarla:

Se utiliza en la fase de premediación. Previo al abordaje del conflicto, la investigación de la situación de partida es imprescindible para definir las características del proceso de mediación pero, sobre todo, para valorar su factibilidad. Uno de los instrumentos más adecuados para ello es la investigación de las representaciones sociales a través del análisis de discursos. Las representaciones sociales se conocen (Jodelet, 1986) como *“una forma de conocimiento específico, el saber de sentido común (...). En sentido más amplio, designa una forma de pensamiento social.”* Es, en resumidas cuentas, lo que hay de social del conocimiento de las personas en torno a un tema. Para acercarnos a ellas, para saber de qué habla la gente cuando habla del conflicto del lobo, desde la Iniciativa Social de Mediación que puso en marcha la Fundación Entretantos, se trabajó a partir de entrevistas personales y colectivas, un total de veintisiete, en las que participaron voces diversas de los principales actores en conflicto que se cartografiaron previamente. A partir de un mismo guion de partida, se llevaron a cabo estas veintisiete entrevistas en los entornos sociales próximos de los entrevistados, participando dos personas para evitar la grabación que, en este caso en particular, nos pareció menos recomendable: una de las personas llevaba a cabo la entrevista, y la otra tomaba notas que acto seguido transcribía, de la manera más literal posible, al ordenador. A partir de ese material de partida, se siguió la metodología de análisis del sistema de discursos (Conde, 2009) consistente en:

- Una revisión íntegra de los textos y primera lectura a fin de detectar las ‘categorías de organización’ de los discursos.
- Una descomposición de los textos en ‘unidades elementales de análisis’.
- Un reagrupamiento de datos y revisión de categorías.
- Un análisis e interpretación de discursos.

Con este procedimiento se obtuvo un primer documento de partida, un material que desmenuzaba el conflicto del lobo (o más correctamente expresado, LOS conflictos del lobo) con el que se inició el trabajo del Grupo Campo Grande. Esta compartimentalización del conflicto en ámbitos segregados permitió su abordaje por separado, actitud que intentamos mantener a lo largo del proceso para que los aspectos no mediables no evitaran los avances en el resto.

escenarios de futuro.

imaginando diferentes realidades para avanzar

En qué consiste:

Un escenario de futuro es la construcción, normalmente a medio o largo plazo, de la proyección de lo que creemos que ocurrirá en un futuro, es decir, es una proyección de un futuro posible que podemos apoyar en datos concretos, en conocimientos, en ideas compartidas, en especulaciones, en indicadores, etc.

Estos escenarios pueden ser positivos o negativos para nuestros intereses en el proceso en que los enmarcamos, y son la herramienta que utilizamos para abordar un proceso que está ocurriendo en el momento actual, desde una mirada al futuro.

No existe una única técnica a la hora de desarrollar un escenario de futuro. Podemos hacerlo a partir de un proceso de reflexión conjunta que, en el caso de escenarios “deseados” se suele plantear a través de una pregunta del tipo **“que queremos...”** en relación a cualquier tema y que, si simplemente es una proyección de lo que va a ocurrir se planteará en términos tales como **“si todo sigue evolucionando igual que ahora...”** para en cualquiera de los dos casos definir lo que queremos saber de ese futuro:

- ...que ocurra dentro de xx años aquí”,
- ...cómo queremos que sea el paisaje, este barrio, este monte, este territorio...
- ...qué o quién queremos que haya en este lugar...
- ...cómo se va a actuar en este determinado tema en ese momento
- ...cómo será la relación entre este sector y este otro, entre las personas y el paisaje, entre la comunidad y la administración, entre...
- etc.

Para esta reflexión que nos permite construir ese futuro, podemos utilizar tanto datos cualitativos como cuantitativos. En el caso de los datos cualitativos además, podemos partir de las simples percepciones, de los deseos, de las intuiciones, ... porque en un proceso participativo o de tratamiento de conflictos, de lo que se trata no es tanto de construir un futuro “exacto” como de desarrollar una serie de espacios y modelos, de investigar sobre las causas que nos hacen llegar a ese futuro o sobre las palancas de cambio que lo resuelven y que nos ayudan a cambiar y a **abordar el presente** en nuestro proceso, desde una mirada al futuro.

En cualquier caso abordar el futuro nos obliga a investigar el presente, a definir cuáles son los precursores del cambio y las situaciones que están marcando una evolución hacia ese futuro que intentamos definir.

Para qué nos sirve:

Se trata por tanto de una técnica prospectiva que nos permite asomarnos a escenario que, probablemente y en función de en qué nos apoyemos, podría ocurrir, y que entre otras cosas nos puede ayudar a:

- Reflexionar sobre si ese futuro al que vamos a llegar es un espacio deseado o no, si es positivo para la sociedad, para el territorio o para cualquier otro ámbito de trabajo en que estemos inmersos.

- Abordar los retos, las situaciones diferentes a que nos enfrenta ese escenario al que probablemente vamos a llegar.
- Para analizar y definir los cambios que van a llegar, el lugar en que vamos a vivir o actuar, para poder adaptar nuestro presente a ese futuro (si es un escenario deseado).
- Para definir las causas y los procesos objetivos del presente que nos abocan a ese escenario (si no es el deseado) e intentar actuar sobre esos procesos para que esto no ocurra.

Cuándo utilizarla:

Los escenarios de futuro, normalmente, se abordan siempre a partir de dos modelos casi idénticos, aunque con algunos matices ya que pueden servir para momentos y objetivos diferentes.

Los escenarios deseados son modelos que nos ayudan, en un primer momento, a generar un **diagnóstico** de lo que ocurre y de los aspectos causales que nos abocarían a ese futuro y las barreras que nos lo impiden, al tiempo que nos permite abordar, idear y consensuar **líneas estratégicas** y modelos de acción que nos ayuden a hacer viable ese futuro deseado. *El objetivo es llegar ahí*, y para ello debemos definir cuáles son las actuaciones en el presente que nos lo facilitan y cuáles los obstáculos.

Si en cambio, los escenarios con que trabajamos son una realidad posible a partir de un diagnóstico actual de lo que está ocurriendo, aunque es muy similar, hay un matiz, y es que el *objetivo de cambiar las cosas* para **que eso no ocurra se convierte en la urgencia**, y por tanto, abordamos desde la acción participativa todo aquello que nos está llevando a ese futuro indeseable, para evitar que ocurra. En este caso los escenarios además pueden ser diferentes en función de las palancas de cambio que identifiquemos y trabajemos en relación a ese futuro.

En cuanto a los instrumentos para construir un escenario de futuro son casi tantos como la imaginación nos permita idear: debates sobre lo que queremos o sobre lo que creemos para consensuar ideas comunes, análisis de datos, un teatro foro, un diagnóstico participativo, un mapa conceptual... puede ser el detonante para definir ese escenario y las palancas de cambio.

Podemos así utilizar instrumentos deductivos (partir de una serie de información o datos objetivos) o inductivos (moldear las posibilidades que ofrece el presente para definir lo que puede ocurrir)

Para saber más:

file:///C:/Users/Julio/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaPlaneacionPorEscenariosRevisionDeConceptosYPropu-3634575.pdf

<https://www.postfuturear.com/teoria-genealogia-futuro-sociologia/>

https://www.researchgate.net/publication/282897827_Seleccion_de_los_metodos_para_la_construccion_de_los_escenarios_de_futuro

file:///C:/Users/Julio/AppData/Local/Temp/3008-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11035-1-10-20170125.pdf

desmontando tópicos: lo que hay detrás de lo que nos enfrenta

En qué consiste:

Transitar colectivamente desde los posicionamientos a los intereses.

Para qué nos sirve:

Para compartir agravios y promover la empatía.

Para generar espacios y discursos compartidos entre las partes.

Para qué nos sirve:

En las primeras fases grupales, tras asegurar la posibilidad del encuentro.

En la Iniciativa Social de Mediación alrededor del conflicto del lobo y la ganadería extensiva, denominamos “*desmontando tópicos*” a una de las fases del proceso de mediación que acometimos una vez conformado el grupo y acordados el marco de juego y un primer análisis de la situación de partida. Fue en la segunda sesión cuando recuperamos, a partir del análisis de discursos que sirvió para lanzar el proceso, aquellos discursos tóxicos que son percibidos como agresivos por la otra parte, como “*los ganaderos engañan*”; “*los ecolojetas*”; “*los científicos están vendidos*”, etc. así hasta once tópicos que alguna de las partes observa como verdad indiscutible, mientras la otra contempla como agresión intolerable.

Lo hicimos de esta forma descarnada de forma deliberada, con el ánimo de que “agredidos” y “agresores” se detuvieran en observar y percibir los sentimientos de la otra parte en el conflicto, como estrategia para empezar a construir la empatía entre las partes. Se analizaron colectivamente uno a uno esos tópicos para determinar el origen de su expresión, acordar la posición que el grupo consideraba era la “situación real” que ese tópico quería reflejar, y las medidas (desde el ámbito de la comunicación, en este momento del proceso), convenía movilizar para resolverlo.

No era el objetivo de este trabajo el buscar la solución a los problemas de coexistencia del lobo y la ganadería extensiva (aspecto que abordó el grupo después), sino justamente el crear un ambiente y un lenguaje común que lo posibilitara.

facilitar la comunicación cuando ha escalado o está atascada

En qué consiste:

Profundizar y explorar formas de comunicación cuando es difícil escucharse entre las partes utilizando habilidades de facilitación.

- **Enmarcar la situación.** Como equipo mediador, cuando notamos que una situación está escalando (es decir, se está tensando el ambiente), hablamos para traer la conciencia al grupo de la necesidad de ir más despacio porque puede ser difícil escucharnos y es importante hacerlo para que esta conversación pueda llevarnos a un nuevo lugar, entender algo más de la dificultad de la situación, de lo que está en juego o de lo que las partes están queriendo expresar y resulta complicado hacerlo.
- **Animar a aprovechar la oportunidad de tener esta conversación,** animarles a no sólo traer su opinión, sino a ayudarnos a entender lo que están diciendo y explicitar que queremos entendernos mejor y por eso estamos aquí (eso apoya la empatía, además cuando se explican los motivos, suelen reducirse las acusaciones o ataques al otro y sirve para profundizar en sentimientos, intereses y necesidades).
- **Escucha activa.** A veces la conversación resulta difícil porque lo que cuesta es escuchar las experiencias en su intensidad, por lo que buscar formas de apoyar el que las personas perciban la escucha es fundamental. En estos momentos, es fundamental notar y apoyar los momentos de tranquilidad, de pequeñas sonrisas, o de emociones que hacen empatizar como el miedo, etc.
- **Identificar a las personas con interés en mantener la relación o con motivación por resolver el conflicto.** En momentos difíciles, en cada una de las partes hay personas que pueden tener algún tipo de interés, aunque sea mínimo, en mantener una relación con la persona del otro lado. Percibir quiénes son y facilitar que puedan expresarse y relacionarse con otras, o también identificar a aquellas personas con diferentes posicionamientos que no están satisfechas con la intensidad del conflicto y que están dispuestas y necesitan una manera diferente de resolverlo.
- **Actitudes de quien facilita:** conservar la calma, no estar a la defensiva, no tratar de gritarle a una persona que grita (usar volumen medio), explicitar las normas de un modo firme y respetuoso (reglas de detienen la violencia), empatizar con los sentimientos de la persona, pero no con el comportamiento, no tratar de convencer.
- **Si notamos que la conversación está ciclando** (es decir, se está repitiendo, que parece que no avanza...), podemos explicar que la información viene una y otra vez y tratar de dar una interpretación que apoye a las partes a entender porque necesitan decir de nuevo lo que ya han dicho. Puede ser porque creen que el otro lado no está escuchando, puede ser una forma de conectar con su fuerza o poder. Como equipo podemos apoyar a que traigan esa nueva información que haga que la conversación se mueva. A veces el hecho de que se atasque nos da una pista de que necesitamos descansar, parar un momento, apostar por eso que está sucediendo que es no avanzar y entender por qué también puede ser importante. Puede ser sencillamente que el ritmo esté siendo demasiado rápido y se necesite tiempo para digerir los cambios que se están produciendo. Estas situaciones son un buen momento para reflexionar como equipo y trabajar internamente con el bloqueo.

Para qué nos sirve:

Para desescalar una conversación difícil o para desatascar un diálogo que parece que no avanza.

Cuándo utilizarla:

En las etapas de diálogo grupal, bien sea en la aclaración de dudas, expectativas, intereses y necesidades, en momentos de expresión/gestión emocional o en momentos de generación de propuestas y construcción de acuerdos, que pueden también verse atascados.

Otra info de interés:

Es importante encontrar cuál es el estilo más adecuado para la cultura grupal y para el equipo mediador.

Para saber más (Referencias web, bibliográficas...etc):

Este texto está basado en el capítulo de Alexandra y Lily Vassiliou, denominado Confronting conflict, en OPEV (2019) Training materials preventing violent extremism. En prensa.

Otras herramientas a tener en cuenta:

Existen múltiples formas de trabajar a nivel de comunicación asertiva, comunicación no violenta, escucha activa, habilidades de comunicación y de facilitación de diálogos grupales...

teatro foro para identificar y colorear los tópicos que alimentan los conflictos

En qué consiste:

La Pedagogía Crítica de Paulo Freire fue el germen de inspiración para la creación del teatro foro por Augusto Boal en Brasil hacia los años 70. Desde entonces, este tipo de teatro ha dado muchas vueltas, adaptaciones, usos y aplicaciones, entre ellas, el tratamiento colectivo de tópicos y estereotipos en procesos de mediación de conflictos.

Consiste básicamente en convertir un problema que afecta de lleno a una comunidad o colectivo específico de personas, en un pequeño guion para una obra de teatro que caricaturiza el conflicto de forma esquemática, a través de breves escenas. La obra se expone sin necesidad de grandes escenografías ni profesionales del teatro y culmina en un punto álgido de la historia que se está representando, un punto que pide a gritos alguna solución.

Lo más interesante de este tipo de teatro es la posibilidad que se abre al público de transformarse en espect-actores y espect-actrices en la parte de foro que da continuidad a la representación teatral. Cualquier persona del público puede parar la escena y adoptar el papel de alguno de los personajes para explorar alguna opción diferente o probar algún cambio en la búsqueda de alternativas a ese tenso y triste final.

Esta parte del foro está dirigida por una figura muy importante en el teatro foro que es el o la *Joker*, cuyo papel consiste en llevar al público, que poco a poco se ha ido identificando con el problema planteado mediante la magia del teatro, a realizar un análisis crítico de lo que acaba de ver: pasar al escenario y proponer cambios de guión en partes concretas de la escena, buscando alternativas, soluciones viables, cambios etc. Cuando el Joker cree que las diferentes visiones y opiniones del público ya han pasado por la escena, propone finalizar el teatro foro..

Para qué nos sirve:

El teatro foro no aporta soluciones a los problemas, ni impone unos mensajes o ideas sobre otras, pero sí se convierte en una potente herramienta que facilita la expresión de los diferentes puntos de vista sobre el tema de la obra, la exploración colectiva de alternativas a la situación planteada, de cambios en la manera de ver o abordar problemas, de encontrar ingredientes para alcanzar soluciones etc. Y esquivo en todo momento el atajo de las soluciones mágicas y las no compartidas.

En el campo de la mediación, la Fundación Entretantos ha utilizado esta herramienta por su capacidad para ayudar a desmontar tópicos, integrando en las escenas de la obra los estereotipos que se coleccionan en todas las partes o polos del conflicto.

Cuándo utilizarla:

Esta herramienta es muy versátil y puede ser adaptada para su uso en cualquier momento de los procesos de mediación. Pero quizás, cuando ofrece un mayor potencial es en la fase de premediación y en la difusión o comunicación del proceso de mediación y de los acuerdos alcanzados, especialmente en la comunicación a otras personas o colectivos identificados con alguna de los polos que han estado representados en el proceso.

Para saber más :

<https://escuelapopularcineytv.wordpress.com/2012/06/23/metodologia-del-teatro-foro-augusto-boal-una-herramienta-poderosa-para-construir-la-participacion-popular/>

<http://laaventuradeaprender.intef.es/cómo-hacer-un-teatro-foro>

3 EL PAPEL DE LA PERSONA MEDIADORA

Sea de una manera premeditada y planificada, sea de forma casual y un tanto espontánea, colocarse delante de un grupo de personas enfrentadas alrededor de un problema ambiental y tratar de buscar el entendimiento y la cooperación entre ellas requiere de cierta experiencia pero sobre todo de conciencia y responsabilidad sobre lo que se está haciendo y el papel que se está tomando en el conflicto.

Hasta el día de hoy, ejercer de mediador/a en conflictos socioambientales en el marco alternativo que hemos descrito hasta el momento, no requiere de una titulación o autorización concreta, sin embargo, si bien los estilos de mediación pueden ser muy diversos en función de muchos factores que determinan el conflicto socioambiental en cuestión y su tratamiento, hay una serie de aspectos y requerimientos que sí debería reunir aquella persona o equipo que vaya a desarrollar un rol mediador en un conflicto socioambiental.

3.1 ¿QUÉ ES Y QUÉ SE ESPERA ENTONCES DE UN/A MEDIADOR/A?

Es el actor no involucrado en el conflicto, sin ningún poder para imponer una decisión sobre la disputa, percibido como neutral e imparcial por las partes, y que entra a guiarlas para ayudarles a considerar alternativas no detectadas previamente y por tanto a alcanzar una solución amistosa.

En el caso de los conflictos ambientales, quizás la particularidad más reseñable del papel del/de la mediador/a es que por la gran complejidad de estos conflictos, requiere por parte de los mediadores nuevas técnicas que van más allá de la mediación tradicional -donde generalmente sólo hay dos partes en conflicto que se sientan a dialogar con el apoyo de un tercero- y que fomenten los procesos colaborativos involucrando por tanto un proceso grupal o de construcción de consensos que puedan usarse en situaciones que sin ser conflictivas, necesiten un acuerdo para llegar a un acuerdo común. “La tarea del mediador es en cierta medida acompañar y crear las condiciones para una negociación efectiva entre las partes. Ello además de buscar promover cambios de perspectiva en los actores y mejoras sustantivas en las relaciones entre ellos” (Mondéjar P., R. 2015).

El mediador no solamente se asegura de que cada parte exprese su punto de vista, sino también de que se escuchen entre sí, y anima a ambas a buscar soluciones que pueden satisfacer a todos (Cornelius H. y Faire S., 1989) guiándoles desde la desesperación a la búsqueda de oportunidades.

Funciones de la persona mediadora

- Consensuar y hacer cumplir las reglas para el diálogo
- Comprobar que todas las partes involucradas sean convocados
- Verificar la representatividad
- Garantizar la igualdad de trato para todas las personas participantes
- Ayudar a convertir las posiciones en intereses y necesidades
- Responder de modo efectivo ante las situaciones de crisis o bloqueo de grupo
- Asegurar que todas las personas participen activamente
- Ayudar a establecer plazos adecuados, realistas
- Ayudar a estudiar y comprender la información extensa o técnica
- Promover la generación y evaluación de opciones entre otras

Fuente: Fundación Cambio Democrático

En el capítulo dedicado a Mediación en Conflictos Ambientales del *Libro Blanco de la Mediación en Cataluña* se recogen algunas aptitudes profesionales esperables de los mediadores ambientales como son el ser vectores pedagógicos de la información, la implicación y el convencimiento, saber escuchar, la capacidad de identificar y caracterizar todas las dimensiones del conflicto así como a los protagonistas con las particularidades que esto supone al ser parte de un conflicto de carácter ambiental. Da por supuesto también que la mediación debe ser llevada a cabo por equipos con experiencia de mediación y participación y de que haya certeza de su capacidad de mediación, es decir, que no empeoren la situación.

3.2 LA PERSONA MEDIADORA EN ACCIÓN

La persona mediadora va a guiar todas las fases del proceso de mediación, y si bien el eje central de la labor es la consecución de uno o varios acuerdos entre las partes, su papel lleva ligadas la responsabilidad de desarrollar múltiples tareas “organizativas” antes, durante y después del trabajo de intervención directa con las partes independientemente de las habilidades que ponga en marcha para llevarlas a cabo.

Antes de empezar

La persona mediadora debe estar bien informada de todo lo que tiene que ver con el conflicto socioambiental, de esta manera debe documentarse recopilando toda la información relativa al conflicto, normativa pertinente, toma de datos objetivos y subjetivos, entrevistas con las partes afectadas, etc. Derivado de esto, puede ser necesaria la elaboración de documentación/material de comunicación útil para facilitar el acceso a la información de las partes.

Sin duda, diseñar el proceso es algo que debe estar en manos de los mediadores, y de esta manera marcar los objetivos claramente, establecer los tiempos, los ritmos, los espacios, los recursos necesarios, las técnicas a emplear y los canales generales de comunicación.

Durante la facilitación

Se encargan de seleccionar a las **personas participantes**, hacer las convocatorias, llevar las reuniones colectivas e individuales que sean necesarias, recoger actas y **registrar** los avances y/o acuerdos que se alcancen además de asegurarse de la viabilidad (por tiempo, recursos, marco legal, etc) y la formalización de estos (firma de algún documento, presentación pública, etc)

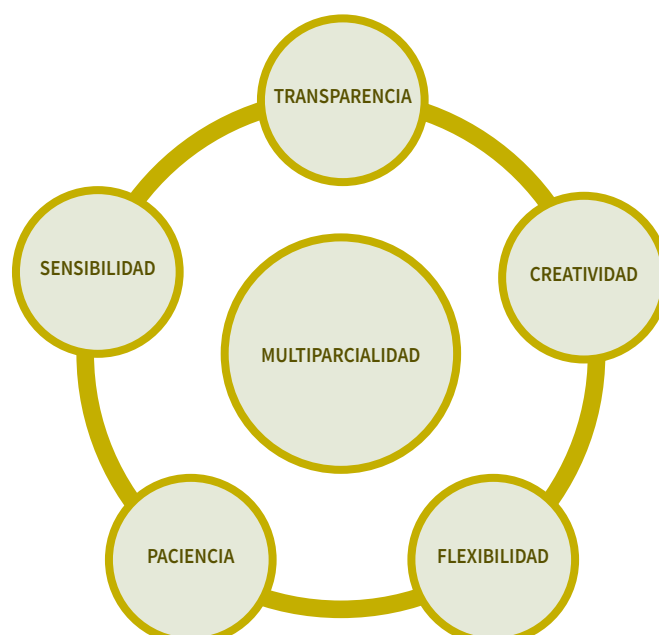
...y después

La persona mediadora debe hacer una memoria del proceso, establecer algún seguimiento de monitoreo y evaluación de los acuerdos así como un sistema de seguimiento que siga garantizando la participación y el consenso.

La caja de herramientas de la persona mediadora

Son muchos y diversos los factores que determinan la capacidad y buen hacer de un mediador, y ninguna de ellas carente de un esfuerzo personal para ser consciente y estar atenta a la práctica rigurosa de las características y habilidades requeridas para avanzar con éxito por el camino de la mediación. Tomando referencias de autoras como Cornelius H. y Faire S., 1989, Mindell, A. 2014 o Mondéjar P. 2014 y la nuestra propia, planteamos por qué debe caracterizarse un/a mediador/a para ser útil a las partes:

- **MULTIPARCIALIDAD:** Si bien hablamos a menudo de forma coloquial de “ser neutrales” a la hora de posicionar ante un conflicto de intereses, lo cierto es que SER neutrales como tal no es posible. Podemos actuar de una manera justa, equilibrada y que apoye a todas las partes, pero todas y todos tenemos algún pensamiento, emoción o sentimiento hacia alguna de las posiciones, incluso aunque el tema que se esté tratando no sea en absoluto de nuestro interés. De forma natural establecemos conexiones mentales con lo que estamos escuchando o analizando y esto de alguna manera, al interiorizarlo se ubica en algún lugar de nuestra persona. Esto no quiere decir que no podamos actuar de forma adecuada a la mediación, pero nos gusta poder hacer distinción entre tres palabras distintas: neutralidad, imparcialidad y multiparcialidad identificando cómo actuar para cumplir cada una de ellas y decantándonos por la palabra “multiparcialidad” para designar la característica que buscamos de alianza con todas las partes para avanzar en el proceso.
- **NEUTRALIDAD:** Evitando juicios y opiniones propias que puedan interferir en el conflicto
- **IMPARCIALIDAD:** Evitando posicionarse de manera alguna en relación a todas las partes
- **MULTIPARCIALIDAD:** Mostrando empatía y haciendo que todas las partes se vean legitimadas, reconocidas y se muestren esenciales durante el proceso
- **TRANSPARENCIA:** Compartiendo toda la información relevante para las partes sobre el conflicto y sobre el proceso de mediación generando así confianza y legitimidad
- **CREATIVIDAD:** Planteando nuevas formas de hacer que ayuden a comunicarse, reflexionar o incluso proponer vías de resolución o acuerdo.
- **FLEXIBILIDAD:** Con apertura para acoger distintos discursos y maneras desde las partes.
- **PACIENCIA:** Con el ritmo del proceso, sin apurar los momentos, la llegada de acuerdos, las afirmaciones no verbalizadas, etc y con las personas que están inmersas en una dinámica posiblemente nueva y posiblemente dolorosa y que por tanto requieren de tiempo y comprensión para la evolución de su propio proceso personal.
- **SENSIBILIDAD:** No olvidando en ningún momento que si existe conflicto es porque existen intereses materiales, emocionales o del tipo que sea, de alto valor para las partes y que por tanto está en medio de un proceso importante para otros/as.



Descuidar cualquiera de estas capacidades puede poner en riesgo la legitimidad y la confianza que las partes han depositado en el mediador/a, y siendo este un requisito imprescindible para poder llevar a cabo un proceso de mediación, con el final de este reconocimiento compartido, se acabaría el proceso de mediación.

Además de esto, debe, durante el proceso desarrollar varias **habilidades**:

- Uso de técnicas que fomenten procesos colaborativos y construcción de consensos
- Versatilidad y flexibilidad para utilizar las técnicas y herramientas necesarias y adecuadas en cada momento siendo capaz de adaptarse a las circunstancias y los imprevistos.
- Promoción de un equilibrio entre las partes asistiéndolas en todas las fases del proceso de mediación (fase de diagnóstico, de intervención o de construcción de acuerdos), demostrar que existe empatía con las dos partes y así mismo ser capaz de reequilibrar el poder cuando éste no fuera igual desde el inicio.
- Gestión de las emociones propias y de las partes. Además de mantenerse tranquila en todo momento, debe dirigir a las participantes de manera que no nieguen sus emociones pero pudiendo mantener la capacidad de diálogo e incluso de hablar sobre esas emociones si es necesario
- Capacidad para esbozar escenarios posibles cuando no haya claridad en las propuestas ni en las posturas

Una vez hemos descrito las funciones, las características y las habilidades necesarias para caracterizar a un buen mediador, vamos a trasladarnos a la acción real y enumerar algunas de las cuestiones que consideramos condicionantes para posibilitar el éxito de la acción mediadora y a las que hay que prestar atención para garantizar la creación de un ambiente adecuado, la participación de las partes, la construcción colectiva y el alcance de acuerdos:

Algunas **acciones y actitudes** a las que poner atención para que no falten son:

- Elegir un espacio adecuado: Debe ser un lugar “neutral”, no identificado con ninguna de las partes o donde todas se sientan cómodas. Es fundamental que las personas participantes se sientan en un espacio de seguridad, donde la sensación de vulnerabilidad se rebaje al máximo. Es deseable además, que sea un espacio cómodo y acogedor.
- Explicar bien el papel como mediador/a, dejando claras no sólo las tareas que se desempeñarán, sino la misión y el papel que se juega, el alcance del mismo y señalando los límites de este rol. Es importante asegurarse de que todas las partes lo entienden y aceptan.
- Ser transparente con todo lo relativo al proceso de mediación: cómo ha surgido, quién lo ha impulsado, qué recursos están en juego y al servicio de la mediación, cómo se ha elegido al equipo, los límites del proceso, etc.
- Establecer las “reglas de juego” para participar en el proceso en general y en cada sesión. Algunos aspectos importantes son:
 - La comunicación interna: enfatiza en la necesidad de comunicarse de una manera clara, respetuosa, autoafirmativa, (“desde mi punto de vista...”, “en mi opinión...” etc), no agresiva, no interrumpir cuando otra persona está hablando...etc.
 - La información disponible: Deberá ser compartida cualquier información de relevancia para el análisis y avance en la resolución del conflicto.

- La confidencialidad: si así lo estima al menos una de las partes, deberá establecerse el nivel de confidencialidad de todo lo que tenga que ver con el proceso
- Asegurarse de que los procedimientos y los acuerdos sean claros desde el principio y todos estén de acuerdo con ellos.
- Estar atentas en todo momento al ambiente, a las “señales”, a los aspectos menos obvios y visibles pero que pueden estar dando información sobre el estado de ánimo de las personas participantes, la predisposición a escuchar o consensuar o sobre las emociones que surgen con determinadas situaciones. A veces es tan importante lo que se dice como lo que no se dice, y ser capaces de detectar lo que no se muestra conscientemente, pero está dando información, es una de las claves fundamentales de una buena facilitación y por tanto de una buena mediación. Captando un gesto, una mirada, la actitud corporal, un tono de voz, un suspiro... podemos ser capaces de detectar muchas emociones e incluso contradicciones entre lo que se está diciendo y lo que se está pensando (por ejemplo una persona que grita pero dice que está tranquila). Estas señales pueden darse a nivel individual pero también a nivel colectivo: de repente, alguien dice una frase, y se genera un estado de tensión palpable en el ambiente (varias miradas atentas, cuerpos rígidos...etc) por poner un ejemplo. La atención a lo sutil de cada persona y del grupo y ser capaz de gestionarlo y utilizarlo para avanzar en la comunicación y mediación es posiblemente el factor de calidad determinante de un proceso de mediación.
- Dar espacio a los descansos y al silencio. Además de garantizar el estado óptimo de las partes para participar en la mediación, los descansos o los silencios pueden ser momentos de reflexión, de relajarse e incluso a veces, de abrir un espacio distinto de encuentro.
- Enfatizar los puntos en común de las partes
- Reconocer la dificultad de la situación si así lo requiere, señalando también los aspectos positivos de cada momento y animar a los actores involucrados a expresarse de manera constructiva
- Tratar de reorientar las afirmaciones negativas en positivas o hacia la acción
- No temer ni frenar que haya pequeños disensos en los grandes acuerdos si no los ponen en juego
- Nunca, nunca, nunca olvidar que hay dolor

Para minimizar los momentos de bloqueo del proceso o superarlos algunas **técnicas para superar barreras que pueden surgir entre las partes** (Mondéjar, 2015) pueden ser:

- Redefinir el conflicto como un reto compartido
- Recordar los costos que supondrían una prolongación del problema
- Aportar informes científicos que sean aceptados por las partes de forma objetiva
- Ser el único hilo conductor de la historia para evitar relatos sesgados y conversaciones circulares y destructivas
- Fomentar tiempos y espacios ad hoc para la generación y exploración de opciones creativas

3.3 CÓMO PREPARARSE: EL TRABAJO A NIVEL INTERNO

Desde la mirada que lanzamos a la mediación, donde la atención a las cuestiones emocionales, culturales, de proceso colectivo e individual juegan un papel muy importante, este hecho no podía ser menor ni marginarse a la hora de analizar y valorar el papel de la/s personas/s mediadora/s. Es por ello que queremos reforzar la necesidad de trabajar a nivel interno, como rol facilitador, quién somos y cómo actuamos al frente de una mediación. De esta manera son numerosas las preguntas que tendremos que hacernos antes de empezar un proceso, intenso el trabajo de autoconocimiento y profundo y delicado aquel desarrollado con la gestión de las emociones y los límites propios.

¿QUIÉN SOMOS ANTES DEL CONFLICTO?

¿Lo vemos como si fuesen oportunidades?
¿Nos dan miedo?
¿Los evitamos? ¿Nos regocijamos en ellos?

¿Me da miedo el papel de mediador/a?
¿Reconozco la responsabilidad que conlleva? ¿Cómo la gestiono? ¿Me afecta mi propio miedo?
¿Me motiva e ilusiona mi visión positiva de los conflictos como espacios de crecimiento?

¿QUIÉN SOMOS ANTE ESTE CONFLICTO EN PARTICULAR?

¿Conocíamos el caso? ¿Alguna de las partes? ¿Tenemos una opinión personal sobre todo ello? ¿Cómo nos afecta nuestra experiencia personal en la mirada que ponemos al conflicto?
¿Qué prejuicios nos despierta -sobre alguna de las partes, sobre la existencia del propio conflicto, su origen, su falta de solución-, etc.?

¿Es posible que “nos parezcamos” más a alguna de las partes?
¿Es posible que así lo sientan o vean alguna de ellas? ¿Me “parezco más” a alguna? ¿Siento más afinidad por alguna de ellas?

¿Tengo una “solución favorita”? ¿Estoy abierto/a a lo que venga?

¿CUÁL ES MI ESTILO DE FACILITACIÓN?

¿Con qué formas de estar me siento más cómoda?

¿Qué se me da especialmente bien cuando estoy facilitando? ¿Dónde me siento más insegura a la hora de trabajar como mediadora?

¿Cómo imagino las reacciones de las partes ante ciertas actitudes mías? ¿Son las más adecuadas?

¿Necesito aprender algo nuevo? ¿Necesito contar con alguien más?

Algunas preguntas que debemos hacernos antes de empezar

PRIMER PASO: Saber quién somos ante el conflicto en general

Antes de empezar nuestro papel como mediadoras, necesitamos saber muy bien cómo nos situamos las personas que vamos a mediar a nivel personal e individual ante los conflictos. Necesitamos identificar cómo entendemos los conflictos: nuestra propia experiencia personal ante el conflicto, lo que internamente nos mueve, es información muy relevante en el proceso de preparación previa ante un trabajo de mediación.

Posiblemente, este no es un trabajo que se hace de forma puntual, limitada en un tiempo y vinculado a una situación conflictiva puntual. Será una toma de conciencia que deberemos hacer periódicamente, revisarla, ver cómo evolucionamos ante ello y dónde nos sitúa a la hora de visualizarnos como facilitadoras/es y mediadoras/es

Cuando además trabajamos en equipo, será necesario dibujar un mapa donde cada una nos situemos ante los conflictos, identifiquemos nuestras visiones, emociones, formas de abordarlos, etc. y ver dónde éstas se complementan y dónde puede haber carencias para tratar de cubrirlas bien incorporando alguna persona nueva al equipo bien trabajándolas específicamente.

SEGUNDO PASO: Saber quién somos ante este conflicto en particular

Cuando acudimos a un espacio como personas o equipo que ejercerán el rol de mediador/a, necesitamos tener muy claro cuál es nuestro papel y todas las habilidades que tendremos que desplegar, pero tras haber “purgado” o al menos haber interiorizado y tomado conciencia de cuáles son nuestros “contactos internos” con el tema en cuestión que vamos a mediar. Somos personas, no robots, con lo cual es normal no sólo tener una opinión sino también unas emociones sobre el conflicto al que vamos a acercarnos, pero esto no debe ser impedimento para ser profesionales y ser capaces de aparcir todos estos factores internos. Conocer y reconocer nuestro “contacto” con el conflicto nos ayudará a aislarlo y apartarlo.

Además, es interesante ver cómo es nuestra visión de las partes, nuestras sensaciones e incluso si inconscientemente nos puede estar posicionando la afinidad con algunas de las partes. Es también útil hacer el ejercicio opuesto imaginando cómo pueden vernos las partes, con quién pueden identificarnos más...

Sobre el proceso, valorar si estamos jugando de alguna manera a la anticipación y en qué sentido y si de alguna manera hay una salida al conflicto que vemos factible o incluso sin darnos cuenta deseamos. Saber si tenemos una “solución favorita” o una predisposición a los hechos venideros nos pondrá en la tensión de reconocer si estamos totalmente abiertas a lo que surja en el espacio de mediación o si por el contrario estamos poniendo unos límites invisibles de lo que nos parece más adecuado o no.

TERCER PASO: Saber quién somos como facilitadoras, cuál es nuestro estilo

Como hemos señalado, cada proceso de facilitación y especialmente cuando se trata de mediar un conflicto, requiere de unas habilidades por parte de la persona mediadora que son comunes prácticamente a todas ellas. Sin embargo, es posible que por el tipo de conflicto que es, por el modelo de mediación que estemos desarrollando o por los requerimientos especiales que la evolución del proceso exige, necesitemos desplegar un abanico enorme y muy variado de capacidades y destrezas.

Es difícil reunir como facilitadora todas las habilidades necesarias para una mediación óptima, pero conocer cuál es nuestro “estilo de mediación” y por tanto cuáles son nuestras fortalezas y debilidades a la hora de mediar es una ventaja que nos permitirá bien adaptar el proceso a nuestro estilo cuando sea posible, bien tratar de completar aquellas carencias que hayamos identificado con un trabajo o atención especial a éstas o con el apoyo de otra u otras mediadoras complementarias.

Por estilo de facilitación nos referimos a las formas y también a los recursos propios que ponemos sobre la mesa cuando entramos a facilitar un grupo. Podría decirse que hay un estilo por cada persona, pero centrándonos en el ejercicio personal que proponemos, saber por ejemplo que priorizamos la verbalización de las emociones de las partes a cualquier otra cosa, que lo que nos mueve es ofrecer dinámicas complejas para crear escenarios de futuro o que por el contrario nos sentimos cómodas con técnicas más tradicionales de negociación son algunos ejemplos de información útil para conocer nuestro estilo de mediación. También saber que somos grandes oradoras, o tenemos habilidades para crear espacios no imaginados o dotes para detectar ambientes o sensaciones grupales que no se manifiestan verbalmente es importante, tanto como que nos reconozcamos con complicaciones para la síntesis, para la exposición gráfica o para el manejo de las nuevas tecnologías. Como en cualquier trabajo, saber con qué habilidades contamos y con qué limitaciones nos permite anticiparnos y diseñar el trabajo de la manera más productiva posible.

Así, tratar de adivinar qué “estilo de facilitación” puede ser necesario en un determinado momento, nos puede dar pistas de dónde situarnos como facilitadoras en un momento dado. Esto no quiere decir tengamos que ser quienes no somos o impostar nuestras maneras a la hora de mediar, pero sí puede ser útil tratar de fortalecer ciertos aspectos que nos cuestan más, o, de ser necesario, contar con otra persona para ese momento.

Los condicionantes externos de partida y objetivos del proceso marcan mucho la temporalidad, profundidad y tipo de resultados que podemos dar a la mediación, pero sin duda el estilo personal influye -lo cual no tiene que ser necesariamente negativo- o al menos lo hace si no lo tenemos en cuenta.

3.4 EL EQUIPO

El papel de la mediación puede verse recogido en una única persona o en un equipo. Independientemente de que quien vaya a ejercer públicamente el papel de mediador o mediadora sea una única persona, es deseable que haya al menos una persona más detrás de todo el trabajo de caracterización del conflicto, diseño de estrategia de mediación, elección y puesta en marcha de herramientas, sesiones de trabajo y tratamiento de resultados. No solamente por el enorme y diverso trabajo que requiere una labor de facilitación -es complicado estar atento/a al ambiente de una sala y al mismo tiempo estar tomando notas por ejemplo, o es muy laborioso estar contactando con personas y colectivos afectados, reuniéndose con ellos y a la vez estar diseñando sesiones de mediación o elaborando informes- sino también por la riqueza que puede aportar la diversidad de miradas sobre un conflicto y sobre la propia mediación.

Tener un equipo multidisciplinar y diverso nos va a permitir acercarnos al conflicto desde opiniones, emociones y posturas distintas, de hecho, cuanto más distintas mejor, y el ejercicio de preparación será más completo si tenemos con quien discutir, ensayar y reflexionar sobre los posibles desencuentros y desenlaces. Que haya diferencias de posturas entre los miembros del equipo debe ser algo enriquecedor, es decir, es necesario un equipo variado pero cohesionado. Esto se logra cuando hay un objetivo y una multiparcialidad compartida.

trabajo previo como equipo mediador

En qué consiste:

Explorar internamente en el equipo las creencias, sesgos, miedos, anhelos o expectativas, y dinámicas de poder que puedan existir en relación al conflicto.

Un esquema sencillo para este trabajo previo puede ser comenzar con un análisis o reflexión personal en torno a estas cuestiones:

¿Cuál es mi opinión sobre el conflicto? Identificar creencias ligadas a esa opinión.

¿Cuál es mi relación con el conflicto? Identificar sesgos que me puedan hacer estar más cerca de unas partes que de otras.

¿Qué es lo que me da miedo de la situación? El miedo nos puede dar pistas respecto a cómo acercarnos a las partes, cómo generar las reglas de juego para hacer un espacio más seguro, cómo diseñar y facilitar los espacios grupales, etc. Trabajarlo nos puede servir también en nuestra propia legitimación como equipo, comprobando si somos el equipo adecuado para la situación.

¿Qué características en relación al poder social tengo en relación al conflicto? Observar características como edad, clase social, estudios, género, origen (urbano-rural, local-no local, migración-racialización, etc.), capacidades, etc. nos pueden ayudar a ser conscientes de si compartimos más características con unas partes que con otras, de qué dinámicas de poder se pueden dar entre el equipo y las partes. Nos pueden llevar a decidir ampliar y diversificar el equipo si es posible. También podemos hacer un análisis del poder personal (nuestra relación con los conflictos en general, con el dolor y las dificultades, autoestima, confianza, etc.) que nos sirva para tomar consciencia de nuestra mayor comodidad o no en estos temas frente a otras posibles situaciones de las personas implicadas.

El análisis personal se comparte y se reflexiona como equipo sobre el conjunto y las relaciones que se dan entre las personas del equipo en función de lo hablado.

Para qué nos sirve:

Para poder comenzar con los pasos de la intervención con mayor conciencia de quiénes somos como equipo en relación al conflicto y poniéndole conciencia podamos evitar dificultades en el proceso y dotarnos de herramientas para contar con nuestro potencial como equipo.

Cuándo utilizarla:

Al inicio del proceso, en la configuración de equipo, es muy importante.

Otra información de interés:

También puede hacerse seguimiento de este trabajo a lo largo de la intervención. Hay corrientes de la facilitación que indican que hay que mirar permanentemente al estado del equipo como fuente de información de lo que está sucediendo a nivel de proceso en el campo grupal, pues se pueden estar dando dinámicas similares a las que existen en el conflicto.

Para saber más (Referencias web, bibliográficas...etc):

Mindell, Arnold (2004); Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad. Ed. Icaria Milenrama.

Otras herramientas a tener en cuenta:

Hay muchas formas de hacer este trabajo previo, que provienen de distintas culturas, de distintos modelos o enfoques, etc. Lo importante es buscar el más adecuado para el equipo y la situación.

4 LA MIRADA MEDIADORA COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

“Todo conflicto es, en cierto modo, el más importante”.

Arnold Mindell

Sumergirse en las aguas de la mediación alternativa de los conflictos socioambientales implica conocer bien el marco de actuación en el que nos movemos y esto incluye no sólo el poder, el potencial y las herramientas de la mirada mediadora, sino también los obstáculos a los que se enfrenta su puesta en práctica y los propios límites que incluye. Así, impulsar la mediación como alternativa a la resolución de conflictos socioambientales no está carente de dificultades e incluso, si vamos más allá, podemos afirmar que no siempre la mediación es viable, que no siempre es deseable y que casi nunca consigue eliminar los conflictos en su totalidad.

Conociendo la realidad más limitante, resulta más fácil poder desarrollar estrategias, herramientas y maneras más efectivas para una mayor y mejor práctica de la mediación en conflictos socioambientales, apoyándose a su vez en el valor y beneficio intrínseco que tiene.

De las piedras en el camino. Contextos y límites de la mediación

Así, como venimos diciendo, es importante ser conscientes de que la práctica de la mediación para los conflictos socioambientales es todavía algo residual, y que debemos tener presente que determinados **contextos** dificultan aún más su desarrollo.

- **Baja cultura de mediación en conflictos socioambientales.** En España es habitual la mediación regulada en el ámbito judicial, laboral y familiar (Etchevarría, 2015), pero no lo es en el ámbito socioambiental y mucho menos una mediación de carácter creativo. Esto hace que no se cultive una cultura mediadora en este ámbito y que haya una falta de casos que contribuyan a la formación y su difusión.

Quizás podríamos pensar que hemos perdido la habilidad a enfrentarnos a los conflictos cuando no hay una norma por medio o un instrumento aséptico y alejado que los resuelva, sin necesidad de mover nuestro posicionamiento y que resulte más “cómodo”, aunque genere otro tipo de desgastes. La pérdida de espacios de gestión comunitaria en los que la comunidad diseñaba las propias fórmulas de toma de decisiones y de gestión de conflictos, nos ha alejado de la figura de mediador alternativa y de la confianza que existían en muchos de esos espacios. Se han generado ciertos prejuicios inconscientes hacia todo aquello que no venga de la norma y lo jurídico y se menosprecia la propia capacidad de favorecer la empatía y el diálogo entre las partes.

- **Invisibilidad de los procesos de mediación alternativa en los conflictos socioambientales.** De los reducidos casos que existen donde este tipo de conflictos han sido resueltos o tratados a través de la mediación creativa, generalmente lo que se difunden son los resultados y los acuerdos alcanzados, pero pocas veces se habla de cómo han sido los procesos, qué técnicas de mediación se han empleado para ello y en qué ha consistido la participación de las partes. Para conocer en profundidad la metodología de un proceso hay que acudir a espacios especializados o hacer consultas ad hoc, de otro modo, no es algo que se encuentre fácilmente en los medios de comunicación.

- **Dificultades desde la administración para participar o poner en práctica estos procesos:** Si bien, en la mayoría de los conflictos socioambientales hay administraciones implicadas directa o indirectamente, este es uno de los agentes con más dificultad y requisitos para involucrarse y para establecer un cauce ágil y sólido de representatividad en el proceso.

Es por tanto, que nos enfrentamos a claros **retos** para la mayor y mejor puesta en uso de la mediación socioambiental como **la necesidad de un mayor conocimiento de la mediación en sí, de saber en qué consiste, de su capacidad transformadora, de su poder; un uso más generalizado en todo tipo de entidades e instituciones y que haya más y mejores profesionales especializados.**

Igualmente, ahondando en la cara más dificultosa de la práctica de la mediación, hay una serie de variables que ejercen mediación alternativa una herramienta muy rica pero también compleja.

El grado de incertidumbre sobre qué sucederá DURANTE el proceso. La mirada mediadora nos aporta una dirección, pero no nos garantiza cómo va a evolucionar el proceso mediador ni nos asegura qué tipo de técnicas, herramientas y estrategias tenemos que desarrollar en cada momento, ni siquiera si existirán las adecuadas para finalizar el proceso de la mediación. Tanto los conflictos socioambientales en sí mismos, como el modo de abordarlos son complejos, y algo que incrementa mucho esta complejidad es el grado de incertidumbre provocado por la multiplicidad de factores que entran en juego a la hora de desarrollar y evolucionar en un conflicto y en el proceso de mediación (por ejemplo el cambio de alguna norma de índole legal relacionada con el tema, el cambio de parecer de alguna de las partes, discrepancias dentro de una de las partes etc.

El grado de incertidumbre de qué sucederá DESPUÉS del proceso. Salir del espacio de seguridad que aporta un proceso de mediación, cuando está bien resuelto, debería reducir la posibilidad de derivas no deseadas de las partes, pero esto no es siempre seguro dado que el contexto puede cambiar, los factores sobre los que se edifica el conflicto se pueden transformar, requiriendo un nuevo proceso de mediación o una reorientación de los acuerdos. Igualmente, las “soluciones” nacidas del proceso de mediación pueden no funcionar bien siempre, se pueden producir cambios en las condiciones, como hemos señalado, o comprobarse, una vez puestas en práctica, que no son una respuesta real al problema. Será necesario entonces readaptar las respuestas y ser capaces de ir abriendo reformulaciones cuando sea necesario garantizando la implicación y legitimación de todas las partes de las mismas.

La relatividad de los resultados. A menudo la mirada mediadora puede ayudar a rebajar la conflictividad social asociada a un problema ambiental, puede también establecer acuerdos y caminos de cooperación entre las partes, pero pocas veces consigue eliminar absolutamente todos los resquicios de distancia y desconfianza entre las partes. Esto es así y no es tan grave.

Tenemos que ser conscientes de que estamos mediando sobre el conflicto, lo que no supone necesariamente mejorar las relaciones de las personas que intervienen. Aunque se llegue a acuerdos, se negocien soluciones o se encuentren fórmulas para solucionar las situaciones conflictivas, puede que las desavenencias, rencillas o fisuras relacionales, se mantengan en el tiempo. Esto no debe medirse en términos de fracaso en una mediación. Cuando el conflicto ha sido muy profundo y el daño prolongado, esto se hace especialmente difícil e inalcanzable.

Cuando los límites ya vienen dados: A veces nos encontramos en procesos que de partida vienen precondicionados por las entidades o personas promotoras. Limitaciones de tiempo, de recursos o incluso de vías de salida. En estas situaciones es importante tantear e identificar el grado de mediabilidad del conflicto.

Remar a favor de viento: Algunos aprendizajes, consideraciones y recomendaciones para favorecer la mirada mediadora en los conflictos ambientales

El dibujo realista del contexto en el que se sitúa el diseño y puesta en marcha de un proceso de mediación socioambiental, nos trae sin duda numerosos retos y condicionantes, pero esto no hace más que favorecer la puesta en valor de todos los aprendizajes acumulados para afrontar la tarea con creatividad y confianza en su enorme potencial.

A modo de breve recordatorio, señalamos en el cuadro a continuación la base de los **beneficios** de abordar los conflictos socioambientales a través de la mediación alternativa, y señalamos después algunas actuaciones que consideramos necesarias desarrollar desde distintas entidades (administraciones públicas de distinta escala, ONGs, medios de comunicación, ...etc) de forma estructurada y profunda para reforzar, visibilizar y potenciar su uso.

Evita la vía judicial, que implica que el conflicto se aborde antes “reduciendo los tiempos”, y que a su vez supone:

Reducción de deterioro emocional de las partes

Reducción de deterioro recursos naturales y posiblemente:

Reducción de recursos económicos

La oportunidad para co-crear, buscando y poniendo en marcha soluciones más creativas diseñadas y asumidas por las propias partes del conflicto, frecuentemente a modo de **alianzas** entre ellas; avanzando en **miradas hacia el futuro** y limitando el revisionismo histórico a lo estrictamente necesario para diseñar y desarrollar el proceso.

Cierto grado de transformación individual y colectiva por el alto potencial de pedagogía social que conllevan

Oportunidad de organización colectiva para la protección del medio. Como señala Sidney Rosa (2019) *“Los conflictos siempre han sido los grandes responsables de la construcción de estructuras sociales destinadas a la protección y a la alerta frente a los peligros ecológicos. Por ello esto no debe quedar desdibujado por una gestión dirigida meramente a la extinción de las contradicciones”*

Supera la dicotomía público/privada cuando la administración está implicada, abriendo nuevos espacios de discusión y generando nuevos relatos

Una batería de recomendaciones para un mejor y mayor uso de la mediación alternativa en conflictos socioambientales

- Reforzar la comunicación en materia de mediación para los conflictos socioambientales, pudiendo de esta manera sensibilizar y:
 - Dar a conocer qué es la mediación, en qué consiste, qué implica...etc ayudando además a desmontar algunos prejuicios sobre la misma
 - Apelar a la capacidad de todas las personas y entidades a participar en procesos de mediación haciendo un especial esfuerzo en las administraciones competentes en materia medioambiental.
 - Dar a conocer procesos de mediación que se han desarrollado o se están desarrollando en el ámbito socioambiental, profundizando en las metodologías y procesos vividos.
 - Difundir la contribución al mundo y a la sociedad, de la mirada mediadora en los conflictos de carácter socioambiental

- Incrementar, diversificar y especificar la formación para el ámbito socioambiental a para
 - Entender y atender los requisitos específicos del ámbito socioambiental
 - Contar con un mayor número de personas mejor formadas para actuar como mediadoras
 - Contar con un mayor número de personal técnico implicado en gestión y los procesos socioambientales sensibilizado y conocedor de todo lo que tiene que ver con la mirada mediadora
 - Ampliar la mirada sobre técnicas, estrategias y formas de desarrollar la mediación
- Adaptar las organizaciones civiles de forma que tengan suficiente agilidad y apertura para participar en procesos de mediación
- Estructurar y adaptar las administraciones públicas de tal manera que haya agilidad y apertura para participar en procesos de mediación, para generar confianza y neutralidad y para impulsar un proceso de mediación, si es necesario, como herramienta útil de gestión

Mirar los conflictos socioambientales desde la mediación alternativa

Situarnos ante un conflicto que tiene como protagonistas a las personas, pero también a la tierra, al agua, a los animales... y en fin, a todos los elementos naturales que nos rodean y con los que nos relacionamos, nos coloca en una postura que debe fijar su mirada en lo que hemos resumido de esta manera:

- **El territorio/identidad como objeto de disputa:** Los recursos naturales ligados a la parte ambiental del conflicto son algo más que meros bienes materiales en disputa. En multitud de ocasiones representan profundos vínculos entre éstos y el modo de vida de muchas personas y la propia cultura del territorio. Hay que profundizar en este aspecto para acoger la complejidad de las posturas.
- **La semilla que representa el universo.** Los distintos conflictos socioambientales con los que nos podamos encontrar de manera más o menos delimitada en un territorio, tienen casi siempre un encaje en otras tensiones que están operando que a mayor escala como son las que surgen entre conservación versus desarrollo, relación campo-ciudad, etc. Debemos tener en cuenta este contexto global en el que se inserta el conflicto local.
- **El respeto por el conflicto, el proceso y las partes** son la única opción para mirar. Desde aquí, no “aterrizar en paracaídas” en un lugar y comunidad desconocido, conocer el sistema de creencias del grupo respecto a los conflictos, ser transparentes en todos los sentidos, atentos con los ritmos y evitar la politización del proceso serán formas de las que nuestra mochila de herramientas estará llena.
- **Imparcialidad no es sinónimo de neutralidad:** un/a mediador/a tiene la obligación de defender y velar por el respeto de determinados principios y valores universales, y es posible que tenga que señalarlos de manera explícita a las partes y que formen parte de las “reglas del juego” que se marcan en estos procesos.

Seguir siempre aprendiendo: la verdadera clave

Elaboramos este cuaderno desde la más absoluta humildad, deseo de compartir y sobre todo certeza de que necesitamos seguir aprendiendo. Para eso sirve este cuaderno también, para que todas aquellas personas que lo lean puedan devolvernos su propia mirada sobre los temas que aquí tratamos y podamos seguir aprendiendo, repensando, rediseñando y evolucionando en este campo de actuación como es la mediación alternativa en conflictos socioambientales.

5 BIBLIOGRAFÍA

Actas “Poniendo en común los comunes” (2016), disponible en: www.entretantos.org

Alzate Saez de Heredia, Ramón (2017); *La dinámica del conflicto*; En Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos / coord. por Emiliano Carretero Morales, Cristina Ruiz López; Helena Soletto Muñoz (dir.); Ed. Tecnos

Bilbeny, Norbert (2014); *Reglas para el diálogo en situaciones de conflicto*; Catarata ediciones

Brams, Steven J. Y Taylor, Alan D. (2020); *La solución ganar-ganar. Una nueva técnica de negociación*; Ed. Ariel Social

Campos (2017) Gobernanza y participación en los comunes. Cuadernos de Entretantos nº3.

Carbonell, X.; Prokopljevic, M.; Di Masso, M.; Puebla, C. Lemkow, L. (2010) Mediación en conflictos ambientales. En el Libro Blanco de la Mediación en Cataluña. Capítulo 12. pp . 753-796.

Cembranos, F. y Medina, J.A. (2008). Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo. Editorial Popular.

Conde Gutiérrez del Álamo, Fernando (2009); Análisis sociológico del sistema de discursos; Col. Cuadernos metodológicos no 43; CIS, Madrid

Cornelius, H. y Faire, S. (2010) Tú Ganas, Yo Gano: Cómo resolver conflictos creativamente ... y disfrutar con las soluciones. Editorial Gaia.

Diez, Francisco y Tapia, Gachi (1999); *Herramientas para trabajar en mediación*; Ed. Paidós Mediación.

Engel, A. (2012) Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales (pfn) Manual de capacitación. FAO.

Floyer, A. (1997); *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*; Ed. Paidós.

González-Hidalgo, M. (2020) The ambivalent political work of emotions in the defence of territory, life and the commons. EPE: Nature and Space 0(0) 1–22

Heras, F. (2007) La participación como proceso de aprendizaje y conocimiento social. Educación social : revista de intervención socioeducativa Barcelona, n. 35, enero-abril ; p. 28-42 Available from: https://www.researchgate.net/publication/39219052_La_participacion_como_proceso_de_aprendizaje_y_conocimiento_social [accessed Oct 20 2020].

Hernández, M.; Aguilera, S.; García, A.L.; y Espinosa, R. (2013) Manual de negociación y construcción de consensos. Elaborado por el Centro de Colaboración Cívica para The Nature Conservancy y World Wildlife Fund, para el Programa de Creación de Capacidades para el Manejo Efectivo de las Áreas Marinas Protegidas en el Golfo de California.

Hoyos Alarte, Flor (2007); *Aproximación al conflicto*; documentación para el curso “mediación en conflictos ambientales”; CENEAM, Octubre 2007

Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En: Moscovici, S. (comp.). Psicología social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Paidós.

López Martín, Ramón (coord.); 2007; *Las múltiples caras de la mediación: y llegó para quedarse*; Univ. Valencia.

Maslow, A.H. (1943); A theory of human motivation.

Max Neef, Manfred (1986); *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones*; Ed. Icaria

- Mindell, Arnold (2014); *La democracia profunda de los Foros Abiertos. Pasos prácticos para la prevención y resolución de conflictos familiares, laborales y mundiales*. Ed. Deep Democracy Exchange
- Mindell, Arnold (2004); *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*. Ed. Icaria Milenrama.
- Mindel, Arnold (2017); *Conflict: Phases, Forums, and Solutions: For our Dreams and Body, Organizations, Governments, and Planet*. 1st Edition. Ed. World Tao Press.
- Mondéjar R. (2014); *Mediación ambiental. Recursos y Experiencias*; Ed. Dykinson
- Mondéjar R. (2015); *Los conflictos ambientales y su tratamiento a través de la mediación*; Ed. Dykinson
- Ramos Pérez, M^a Eugenia y Muñoz Hernán, Yolanda (2010); *Los conflictos: claves para su comprensión*; Gizateka nº 3; Fundación Gizagune
- Redorta, Josep (2004); *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Ed. Paidós Mediación.
- Rosa Sidney (2019); *La mediación de conflictos ambientales. Una visión sistémico-funcional hacia el desarrollo sostenible*. Ed. Aranzadi
- Ruiz, A (2017) Los conflictos socio-ambientales: aproximación a una gestión positiva. Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad - Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Cuaderno de campo nº10. Noviembre 2016. Burgos.
- Schwarz, Roger (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches*. John Wiley & Sons.
- Spillmann, K. R. y Spillmann, K. (1991); *La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos*. Revista Internacional de Ciencias Sociales, nº 127
- Suares, Marínés (1999); *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*; Ed. Paidós.
- Vassiliou, A. y Vassiliou, L. *Confronting conflict*. In OPEV (2019) Training materials preventing violent extremism. In press.
- Vinyamata, Eduard (1999); *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Ed. Ariel Practicum.
- Wahba, M. A., y Bridwell, L. G. (1976). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. En *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(2).

PÁGINAS WEB

- <http://www.olca.cl/oca/index.htm> Observatorio latinoamericano de conflictos ambientales.
- <http://www.gernikagoraturuz.org> Web del Centro de Investigación por la Paz, una de las organizaciones de referencia en la investigación de conflictos y cultura de la paz. Cuenta con una interesante colección de documentos (accesibles vía web) sobre intervención en conflictos.
- <http://www.acdma.org/> Associació Catalana pel Desenvolupament de la Mediació i l'Arbitratge.
- <https://memolaproject.eu/es>
- <https://iiface.org/que-es-la-facilitacion/>

www.redeuroparc.org/system/files/shared/Publicaciones/EUROPAC_Manual12.pdf

<https://inclusive-conservation.org/the-project/>

https://www.wwf.es/nuestro_trabajo/oceanos/pesca_sostenible/comprometidos_con_el_mar/

<http://comprometidosconelmar.com/es/toolbox>

<http://redasociativa.org/crac/2012/02/01/las-reuniones/>

<https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/mapa-de-empatia>

<https://www.designthinking.services/en/herramientas-design-thinking/mapa-de-actores>

<http://www.mspguide.org/tool/stakeholder-analysis-importanceinfluence-matrix>



CUADERNOS ENTRETANTOS 10