

# V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones)

---

**Autor**

J.M. Chevalier

**Propósito**

*V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones)* le ayudará a comparar las posiciones que los actores asumen respecto a un problema o acción con sus intereses reales y los valores morales que poseen.

**Principios rectores**

1. Cuando usted adopta una **posición** sobre un problema central o acción, podría hacer exigencias muy rígidas o concesiones importantes que no reflejan sus **intereses** reales o los **valores morales** que posee. Las negociaciones basadas en este enfoque de “ganar-perder” podrían producir malos resultados. Tampoco dejan espacio para el compromiso y conducen a soluciones que podrían no perdurar.
2. Las **discusiones basadas en los intereses** pueden ser más efectivas porque le exhortan a pensar en los muchos intereses que tiene, entre ellos los que otros podrían compartir y que usted puede satisfacer de diferentes formas.
3. Las **discusiones basadas en los valores** también pueden ser más efectivas porque le exhortan a expresarse abiertamente sobre los valores morales y las normas de conducta que usted respalda. Se incluyen reglas que otros podrían compartir y que usted puede aplicar en otras situaciones con resultados positivos.
4. La **utilidad** de un enfoque basado en los intereses o en los valores para una negociación depende de cada situación.

**Proceso**

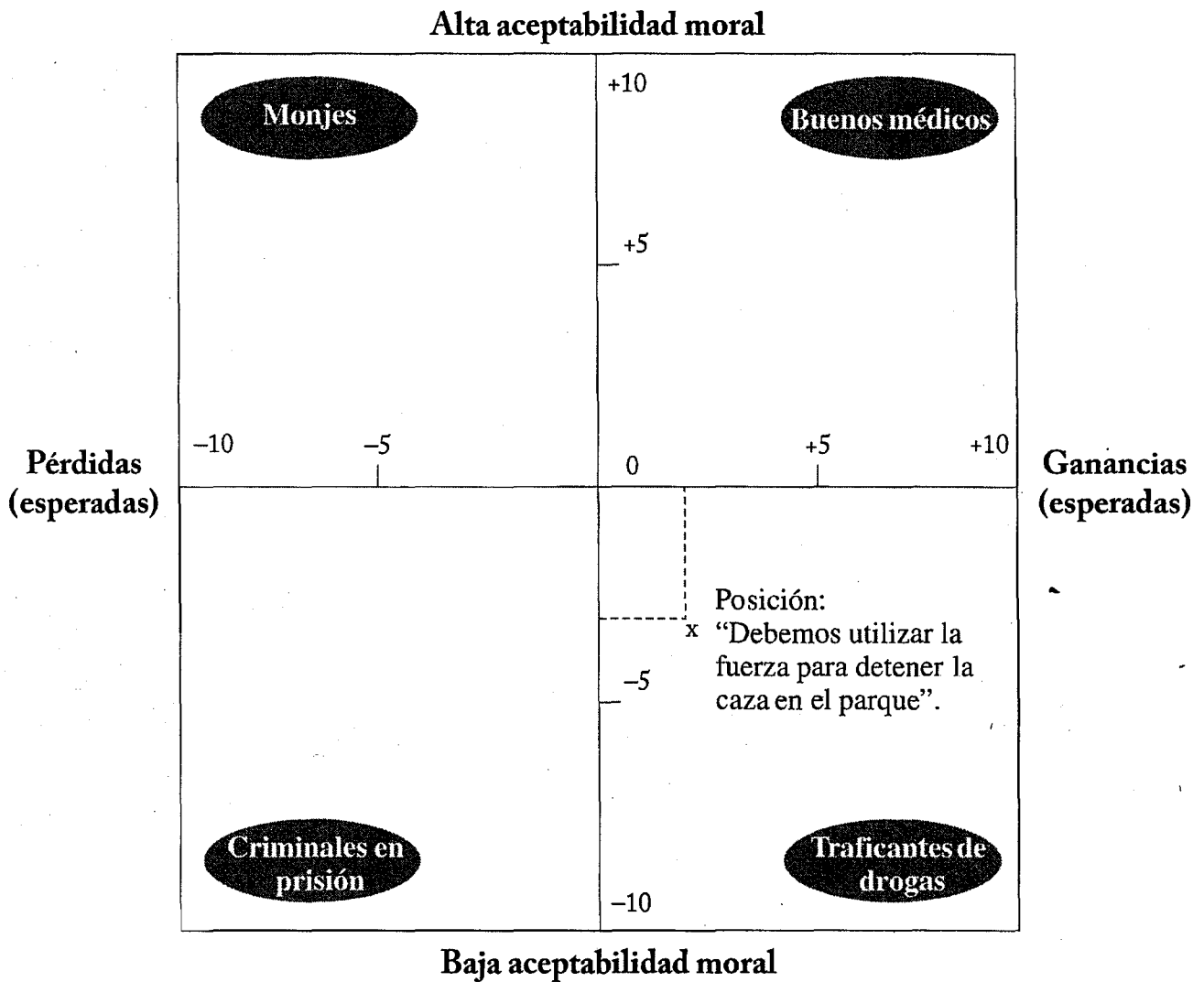
1. Identifique una acción o situación en la que la **posición o la respuesta** que adopta no le satisfacen (tal como “No nos gusta, pero tenemos que utilizar la fuerza para detener la caza dentro del parque”). Escoja una acción o situación que ya haya sucedido, todavía esté aconteciendo, o pueda surgir. Defina la situación o la acción de manera tan clara como sea posible para que los participantes puedan identificar las posiciones, los valores y los intereses en juego.

2. Clarifique todas las ideas principales utilizadas en esta técnica (valores, intereses, posiciones) y, de ser necesario, reemplácelas con otros términos que los participantes prefieran. Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “valor” con el precio que algo tiene en el mercado, ni la idea de “actuar en interés propio” con “tomarle interés a algo”.
3. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con esto se crea una cruz dentro de un cuadrado. Escriba un 0 en el punto donde las líneas se cruzan. Anote su posición o respuesta (que identificó en el Paso 1) arriba del diagrama utilizando palabras claves o una oración corta.
4. Utilice la línea vertical para calificar **qué tan moralmente aceptable** es su posición o respuesta en conjunto. Escriba el número positivo de calificación más alto y el negativo más bajo, tales como +10 y -10, en los extremos opuestos de esta línea. Utilice +10 para representar una posición o respuesta que exprese perfectamente sus valores, y -10 para representar alguna que sea contraria a los mismos. Si desea ser más preciso, utilice **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si usted es el facilitador, no exprese comentarios positivos ni negativos o juicios de valor cuando se refiera a los valores de los actores. Consulte los consejos de la *Escucha activa* en la primera parte de esta guía.
5. Utilice la línea horizontal para calificar las **pérdidas o ganancias** que resulten de su posición o respuesta; señale si se esperan u observan estos resultados. Escriba el número de calificación positivo más alto y el negativo más bajo, tales como +10 y -10, en los extremos opuestos de esta línea. Utilice +10 para representar una posición o respuesta que le genere ganancias altas y -10 para representar la posición o la respuesta que le produzca pérdidas altas. Si desea ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.
6. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **escenario** que obtiene al combinar los resultados posibles. Para comprender mejor el diagrama, usted podría identificar a un personaje muy conocido o una figura histórica que represente a cada uno de los cuatro escenarios. Por ejemplo, los monjes podrían representar alta aceptabilidad moral combinada con pérdidas altas (sacrificios); los buenos médicos podrían representar alta aceptabilidad moral combinada con ganancias altas (en cuanto a estatus y a ingresos); los traficantes de drogas podrían representar baja aceptabilidad moral combinada con ganancias altas (en cuanto a riqueza); y los criminales en prisión podrían

representar baja aceptabilidad moral combinada con pérdidas altas (en cuanto a libertad). Refiérase al ejemplo del Paso 7.

Decida en qué punto de la *línea horizontal* ubicará su posición o respuesta (que se identificó en el Paso 1), representando las pérdidas o las ganancias reales que usted espera que se produzcan. Posteriormente, utilice la *línea vertical* para ubicar su posición o respuesta en relación con los valores morales que posee. Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice la letra "x" para demarcar el punto de intersección de estas dos líneas.

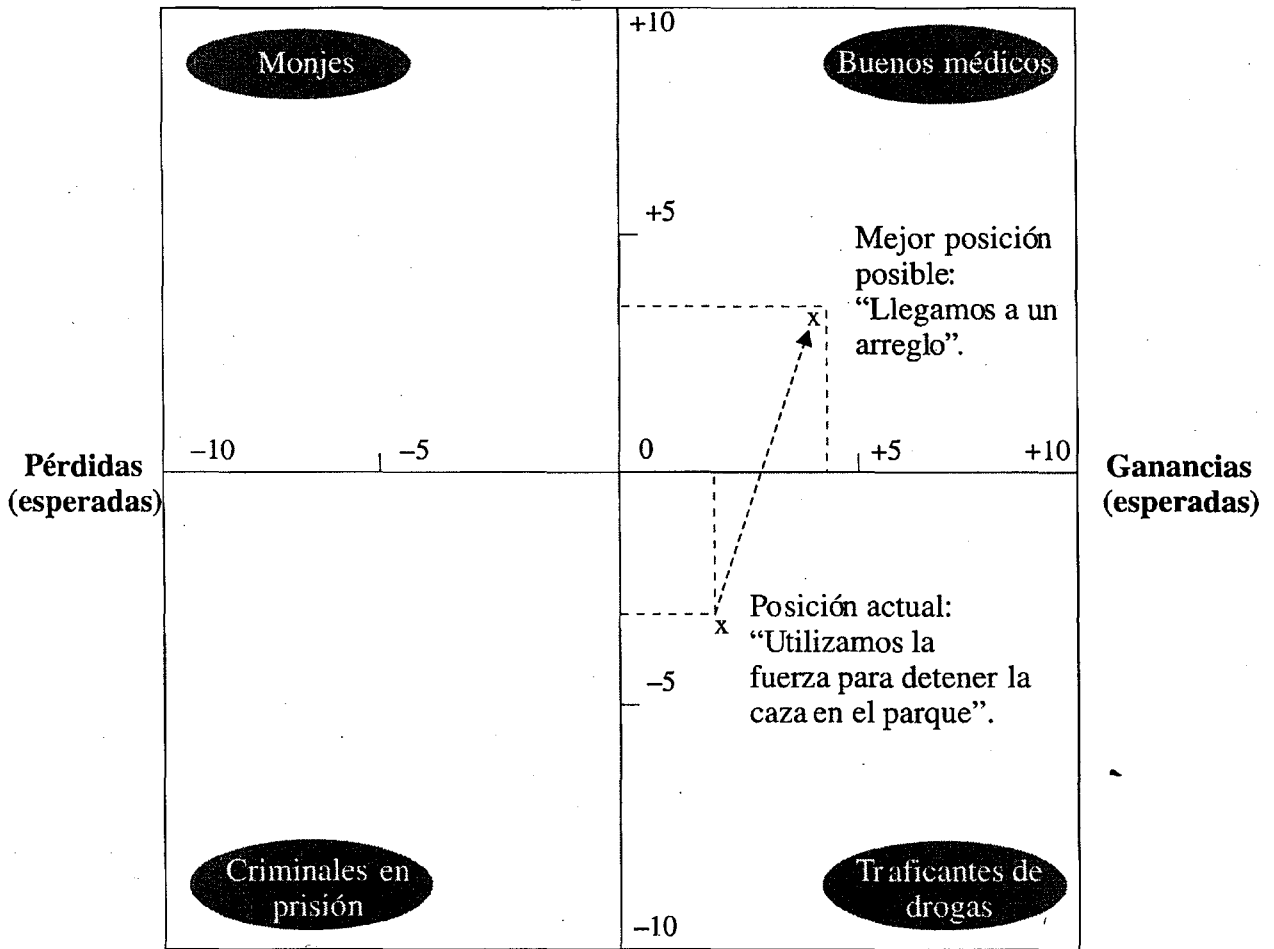
El siguiente es un ejemplo de un diagrama de *V.I.P.* (refiérase al resumen del Paso 8):



Haga otra marca con una "x" para ubicar su mejor posición o respuesta posible, alguna que refleje sus intereses y los valores morales que posee. Dibuje una flecha desde la primera marca con una "x" hasta la segunda. Esta flecha indica la dirección de un **giro deseado para pasar de su posición actual a su mejor respuesta posible** (también puede utilizar esta técnica para comparar dos opciones para la acción).

El siguiente es un ejemplo de un diagrama completo de *V.I.P.*:

### Alta aceptabilidad moral

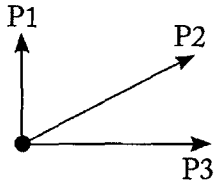
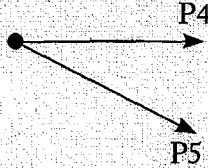
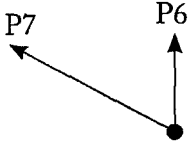


### Baja aceptabilidad moral

**Resumen de este ejemplo:** Como guardas forestales debemos utilizar la fuerza para que los habitantes locales no continúen cazando en el parque. Pero no nos gusta hacerlo porque conocemos a la gente y deseamos la paz. Reconocemos que la caza siempre ha sido parte importante de sus fuentes tradicionales de sustento. También tenemos que admitir que la fuerza no funciona. La caza podría haber disminuido en el parque pero la gente todavía la practica mucho y existe demasiada violencia. Los turistas lo saben y no están viniendo a esta zona. La consecución de un arreglo sería mejor para todos los actores involucrados.

**Otra forma** de utilizar este diagrama es solicitar a cada participante que coloque sus dos marcas en el diagrama (utilizando un color diferente para cada una). Si utiliza este método, decida qué preguntas formulará: a) la forma en que cada participante ve su propia posición o respuesta individual, o bien, b) la forma en que cada participante ve la posición o respuesta que adoptó todo el grupo.

9. Identifique qué factor —incrementar sus ganancias (intereses), actuar de formas que reflejen sus valores morales— le es importante al definir su mejor posición o respuesta posible. Seleccione de la siguiente lista el escenario que mejor describa su análisis de *V.I.P.* Por ejemplo, el diagrama que se presentó en el Paso 8 sugiere un escenario de P2.

	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus intereses y valores, usted pasará a asumir una posición que satisfaga</p> <p><b>P1:</b> ...más que todo sus valores  <b>P2:</b> ...más que todo sus valores e intereses  <b>P3:</b> ...más que todo sus intereses</p>
	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus intereses, usted pasará a asumir una posición que satisfaga sus intereses</p> <p><b>P4:</b> ...y sus valores  <b>P5:</b> ...pero no sus valores</p>
	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus valores, usted pasará a asumir una posición que satisfaga sus valores</p> <p><b>P6:</b> ...y sus intereses  <b>P7:</b> ...pero no sus intereses</p>

### Combinación de V.I.P. y del Análisis Social CLIP

10. Discuta lo que puede hacer (o pudo haber hecho) para implementar su mejor posición o respuesta posible.
11. Elabore un cuadro. Anote arriba del cuadro la acción o la situación que identificó en el Paso 1. Inserte la lista de actores en la columna 1. Utilice los resultados de su *Análisis Social CLIP* para enumerar a los actores en la columna 1, según su clasificación con base en factores de poder, intereses y legitimidad. Obsérvese el ejemplo del Paso 17, y la herramienta informática en la página electrónica del SAS<sup>2</sup> ([www.sas2.net](http://www.sas2.net)).

12. Describa la posición o la respuesta de cada actor en la columna 2 utilizando palabras claves o una oración.
13. Inserte una escala de cinco puntajes en la fila superior: -- (muy negativo), - (moderadamente negativo), 0 (bajo/neutral), + (moderadamente positivo), ++ (muy positivo).
14. Inserte la **letra "P"** (de Posición) por cada actor en la columna que refleje la posición o la respuesta de los actores ante la acción o la situación que se identificó en el Paso 1. Utilice la escala que aparece en la columna superior para indicar una posición neutral (0), un nivel de oposición (- o --), o un nivel de apoyo (+ o ++) ante esta acción o situación.
15. Inserte la **letra "I"** (de Intereses) por cada actor en la columna que refleje las pérdidas o ganancias de los actores y que resulten de la acción o situación (la ubicación de la letra "I" deberá coincidir con los resultados del cuadro de su *Análisis Social CLIP*). Utilice la escala en la fila superior para indicar intereses neutrales (0), un nivel de pérdida (- o --), o un nivel de ganancia (+ o ++) que resulten de esta acción o situación.
16. Inserte la **letra "V"** (de Valores) por cada actor en la columna que refleje el nivel de satisfacción moral de los actores con su propia posición o respuesta ante la acción o situación. Utilice la escala en la fila superior para indicar el nivel de satisfacción moral (-, --, 0, +, ++) asociado con esta posición o respuesta.
17. Dibuje una primera flecha desde la letra "P" hasta la letra "I" en cada una de las filas de los actores. Dibuje una segunda flecha desde la letra "I" hasta la letra "V". Estas flechas indican **el grado y la dirección del cambio** que podría suceder para cada uno de los actores si las negociaciones reflejaran de mejor forma sus intereses y valores.

El ejemplo (siguiente página) ilustra un análisis de *V.I.P.* en combinación con un cuadro del *Análisis Social CLIP*, el cual sólo incluye a dos actores.
18. Identifique **posiciones u opciones alternas** que podrían reflejar de mejor forma los intereses y los valores de los actores involucrados.

**Acción:** Hacer cumplir las leyes de conservación en el parque forestal

Actores y categorías	Posición o respuesta de los actores	V: Valores		I: Intereses	P: Posición		
		Negativo		Positivo	Positivo		
		--	-	+	+	++	
<b>Dominantes:</b> Guardas forestales	Utilizar la fuerza		V	←-----→	I	←-----→	P
<b>Marginados:</b> Cazadores	Violar la ley Quemar la oficina	P	→-----→	I		V	

**Resumen de este ejemplo:** Los residentes locales están cazando en el parque, a pesar de que las leyes lo prohíben. Los guardas forestales responden utilizando la fuerza y enviando a prisión a los cazadores cuando se les atrapa *in fraganti*. A los guardas forestales no les gusta hacer esto, pues va contra lo que piensan que tanto ellos como el Departamento Forestal deberían estar haciendo. Los guardas preferirían buscar una solución pacífica que proteja, al mismo tiempo, la fauna y las fuentes locales de sustento. En cuanto a los cazadores, éstos sostienen que las leyes que les prohíben cazar en el parque amenazan sus medios de sustento y su forma de vida. Los cazadores piensan que es justificable violar la ley y se muestran enojados porque se ha enviado a la cárcel a algunos de ellos. Por tanto, los cazadores han decidido prenderle fuego a la casa del director del parque forestal. Sin embargo, muchos de ellos se oponen a tal acción y acuerdan que es necesario algún tipo de ley que proteja a los animales del bosque local de la extinción para también proteger a largo plazo las fuentes de sustento de los cazadores. Por consiguiente, pareciera que hay un espacio por parte de ambos actores para llegar a un arreglo con base en los intereses y valores comunes de todos.

## Forma de calibrar la técnica

*Para versiones más simples*

1. Delimite la cantidad de diagramas de V.I.P. a uno o dos actores solamente.
2. Elabore el diagrama de V.I.P. (pasos del 1 al 10) pero no el diagrama combinado con el Análisis Social CLIP (pasos del 11 al 18).
3. No solicite a los actores que elaboren los diagramas o los cuadros; en vez de ello, utilice las herramientas para guiar la entrevista o el proceso de facilitación del grupo y para organizar sus hallazgos.

*Para versiones más avanzadas*

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Escriba una descripción de la posición de cada actor y de cada conjunto de intereses y valores.

4. Utilice indicadores para definir los grados de satisfacción moral y los niveles de pérdidas y ganancias.
5. Utilice V.I.P. para comparar los valores, los intereses y las posiciones de los actores que estén relacionados con las diversas respuestas ante un problema o una situación.

## Lecturas y enlaces electrónicos

- Cohen, R. (1991), *Negotiating across cultures*. United States Institute of Peace Press, Washington, D. C., EU.
- Fisher, R.; Ury, W. (1981), *Getting to Yes*, 2da edición, Londres, Reino Unido, Penguin Books.
- Harass, C.L. (1993), *Give and take: The complete guide to negotiating strategies and techniques*, Nueva York, EU, Harper Collins Publisher.
- King, S. (2001), *The Use of Interest Based Negotiation Techniques to Enhance Labor-Management Cooperation*, APEC Human Resources & Development (HRD) Symposium Interactive Session. México, <http://www.fmcs.gov/gn-zlz/IBB.htm>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Means, K.; Josayma, C.; Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training package*, volumen 1, sección 3.3 y volumen 2, actividad 17, Roma, Italia. FAO, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultadas el 15 de agosto de 2007.
- Michael Warner, Richard Roberts y Joan Gregus, editado por Joan Gregus y Richard Roberts, *Tools and Training*, Module 5 (5.27), Natural Resources Cluster Secretariat, Business Partners for Development, [http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools\\_train.html](http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools_train.html), consultada el 15 de agosto de 2007.
- Ury, W. (1991), *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation*, Nueva York, EU, Bantam Books.
- Walsh, E. (1996), *The Negotiator*, Nueva York, EU, The New Yorker.

## V.I.P.: Conflicto por el control de la madera en una municipalidad de Chiquitania, Bolivia.

---

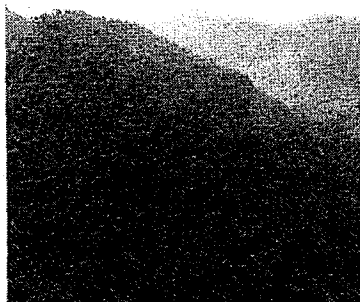
### Palabras claves

V.I.P. (*Valores, Intereses, Posiciones*), gestión de conflictos, proyectos de desarrollo, silvicultura, municipalidades, Chiquitania, Bolivia.

### Autores y reconocimiento

J. Téllez y D. Buckles. Este informe forma parte de un estudio más amplio sobre temas forestales en Chiquitania, Bolivia, con el apoyo del CEBEM ([www.cebem.org](http://www.cebem.org)). Los autores desean reconocer los esfuerzos de Pedro Dorado, quien ayudó a facilitar la evaluación, y de Jacques M. Chevalier, quien proporcionó comentarios muy útiles sobre el informe.

### Contexto



Los bosques de la región de Chiquitania, Bolivia, incluyen maderas preciosas de gran valor. En la actualidad, los compradores de madera la adquieren de la gente y de las comunidades a muy bajo precio. Los compradores lo hacen al dar dinero por adelantado a los pobladores locales para que cubran sus necesidades básicas, a cambio de un compromiso de entregar la madera a un precio fijo. Debido a que muchos de los habitantes locales perciben muy pocos ingresos y se benefician de este método, los compradores se apoderan de esta forma de gran parte de la madera de mayor calidad. Se cortan los árboles al azar y la mayoría de los madereros dejan la zona sin procesar.

El gobierno municipal tiene la responsabilidad jurídica de ayudar a las comunidades a desarrollar sus planes de gestión forestal y de velar por que la madera se corte legalmente y de conformidad con estos planes. El gobierno sigue de cerca y controla el proceso al aprobar acuerdos para la tala de madera entre los compradores y los vendedores. Con la ayuda del gobierno español, una autoridad municipal de la región ha establecido un proyecto para comprar y procesar la madera de manera local y en forma parcial, para que así las comunidades se den cuenta del valor potencial de los bosques. Se ha abierto un pequeño aserradero, una instalación de secado y un taller de carpintería para el uso comunitario. Ha sido difícil velar para que el aserradero tenga suficiente madera de alto valor debido a que los compradores están adquiriendo aquella que las comunidades habían prometido al Proyecto Forestal Municipal. El sistema de préstamos y las deudas obligan a mucha gente de los bosques comunitarios a ignorar los acuerdos del proyecto.

La oficial forestal que contrató el gobierno municipal para seguir de cerca y autorizar todos los acuerdos forestales con las comunidades está casada con uno de los compradores de madera de la región. Esta situación la pone frente a un posible conflicto de intereses. Han surgido

luchas sobre el control de la madera de alto valor en al menos cuatro comunidades en las que su esposo realiza actividades. El gobierno municipal decidió que era necesario celebrar una reunión para elaborar una estrategia dirigida a reducir el impacto de todos los compradores de madera en las actividades del aserradero municipal. Se invitó al autor principal de este informe, un estudiante de doctorado que estaba conduciendo una investigación en la región, a que facilitara las conversaciones.

## Propósito

Aunque inicialmente el propósito de la actividad fue elaborar una estrategia para tratar con todos los compradores de madera, durante la reunión, el objetivo dio un giro y se centró en el conflicto que estaba surgiendo entre el Proyecto Forestal Municipal, la oficial forestal y un comprador específico de madera.

## Resumen del proceso

El alcalde del gobierno municipal convocó a los funcionarios electos, a los representantes de la cuatro comunidades forestales, al director de la Oficina de Desarrollo Municipal, a la oficial forestal, al abogado de la municipalidad, al comprador de madera con actividades en estas comunidades, al director del Proyecto Forestal Municipal y a un facilitador (el autor principal de este informe) a que celebraran una reunión.

Después de que el alcalde manifestara el propósito de la reunión, el facilitador comenzó a elaborar un perfil de los actores forestales mediante el uso de la técnica del SAS<sup>2</sup> denominada *Análisis Social CLIP*. Se interrumpió la evaluación cuando varios de los presentes acusaron a la oficial forestal de ignorar lo que su esposo había hecho, es decir, comprar madera que se le había prometido al Proyecto Forestal Municipal. Asimismo solicitaron al gobierno municipal que despidiera inmediatamente a la oficial forestal. Las conversaciones empezaron a flaquear. El comprador de madera se fue del grupo y no regresó. El facilitador solicitó al grupo que fijara su atención en una conversación en torno a los valores morales y los intereses en juego. Ello condujo a una evaluación de las posibles formas de resolver el conflicto relacionado con la oficial forestal y el comprador de madera (su esposo) mientras, al mismo tiempo, se lograban los objetivos más amplios del proyecto y de las comunidades forestales.

La evaluación continuó con los participantes que representaban a las cuatro comunidades forestales y al Proyecto Forestal Municipal. La oficial forestal continuó defendiéndose, pero no participó en el ejercicio de calificación. Se discutieron cuatro acciones en respuesta a este conflicto y se evaluó la posición del grupo al respecto, en especial en términos de su aceptabilidad moral y las ganancias y pérdidas (intereses) asociadas con estas acciones. Se utilizó una escala de -10 a +10 para

calificar las posiciones del grupo en torno a cada acción. La reunión terminó cuando el grupo describió de forma detallada el acuerdo propuesto, considerando que podía ser la base para negociar con la oficial forestal y el comprador de madera. Los participantes del ejercicio tenían claro que los resultados serían parte de un estudio de doctorado del facilitador y aceptaron compartir su información, siempre que las personas y las comunidades permanecieran anónimas.

## Análisis

El grupo comenzó el ejercicio evaluando la situación actual, en la que el comprador les paga a las comunidades muy bajos precios por madera de alta calidad y desvía este recurso del Proyecto Forestal Municipal, con la aprobación tácita de la oficial forestal. Los participantes señalaron que, para ellos, era moralmente inaceptable permitir que la oficial forestal ignorara las acciones de su esposo y que la comunidad forestal se beneficiara tan poco (debido a los bajos precios de las ventas). El grupo le asignó un valor de -5 a la aceptabilidad moral de la situación actual y un valor de +1 a las ganancias que obtienen de la venta de madera. Con estos valores surgió la posición 1 en el gráfico 1.

La acción que propusieron diversos participantes fue revocar de su cargo a la oficial forestal. El grupo consideró que esto era lo correcto porque no se debe permitir a los funcionarios gubernamentales favorecer a los miembros de sus propias familias mientras ocupan un cargo público. Esta acción recibió un valor de +5 en términos de su aceptabilidad política. Sin embargo, los participantes sabían que al hacer esto conducirían al proyecto y a las comunidades forestales a una crisis aún más profunda, ya que los diversos acuerdos que había establecido la funcionaria forestal no procederían del todo. Ello afectaría a más de las cuatro comunidades en las que efectúa actividades el esposo de la oficial forestal. Los participantes también observaron que esta acción tendría un costo político para el gobierno municipal. Sería algo vergonzoso porque los acuerdos de recolección de madera habían fracasado y porque se había despedido a uno de sus funcionarios. A fin de cuentas, la acción se traduciría en pérdidas, por lo que el grupo la calificó con un -8. De esta evaluación resultó la posición 2 en el gráfico 2.

Durante la discusión, la oficial forestal se defendió afirmando que si el gobierno municipal intentaba despedirla ella organizaría una petición en todas las comunidades para que se opusieran a tal acción. La funcionaria también aseveró que muchas comunidades forestales estaban satisfechas con los acuerdos de recolección que habían suscrito con los compradores de madera y que ella no había hecho nada incorrecto. El grupo evaluó la acción que estaba proponiendo la oficial forestal y decidió que aun si la mayoría de las comunidades apoyaba su petición, todavía no se satisfacían totalmente sus preocupaciones sobre la aceptabilidad

moral de las acciones del comprador de madera y de la oficial forestal (se le asignó un -3 en la escala de aceptabilidad moral). Muchos de los acuerdos actuales en las comunidades podrían proceder, pero el Proyecto Forestal Municipal no tendría la capacidad de satisfacer sus necesidades y todavía seguiría representando una situación vergonzosa para el gobierno municipal (un -2 en la escala de pérdidas y ganancias). El grupo decidió que habría menos pérdidas de esta acción, en comparación con el despido de la oficial forestal, pero todavía continuaba siendo moralmente inaceptable para ellos (posición 3, gráfico 1).

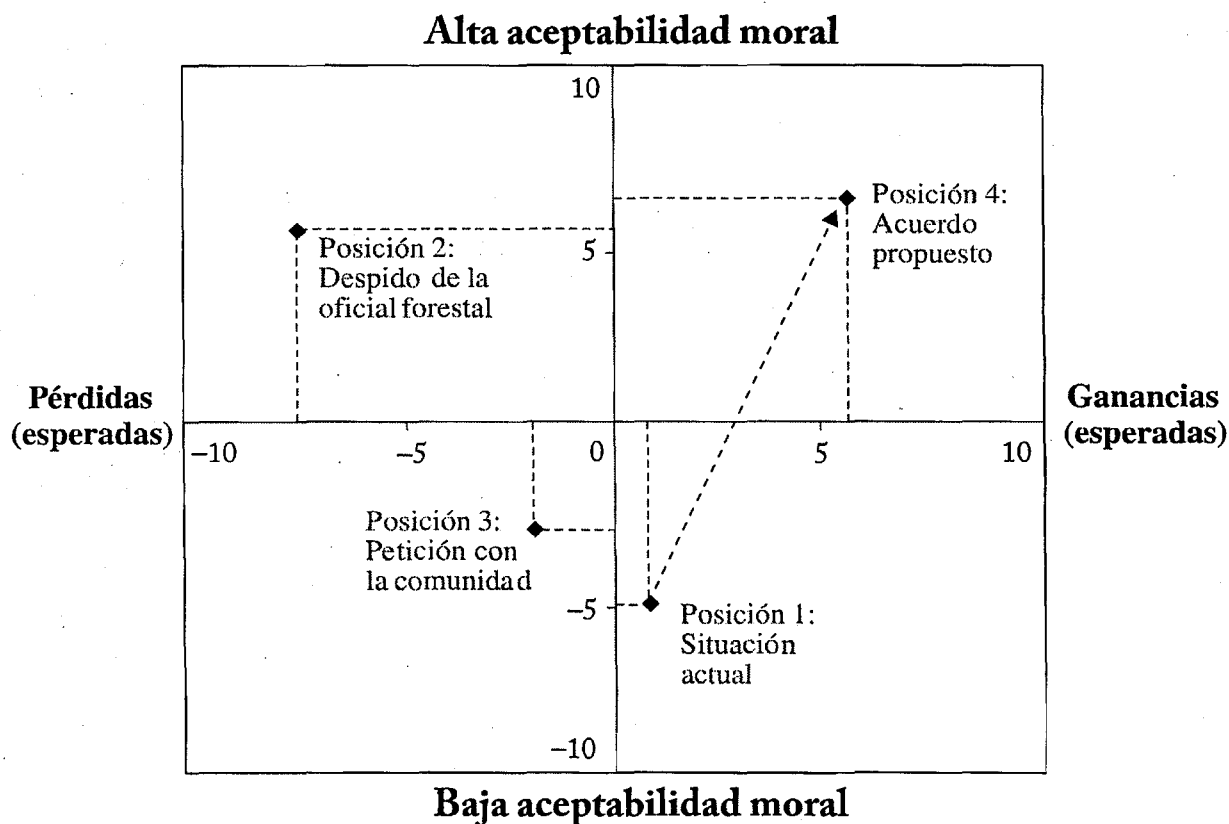
Después de una animada discusión sobre estas acciones y las posiciones del grupo en relación con las mismas, el facilitador preguntó si podían o no imaginar un arreglo que satisficiera sus intereses y los valores morales que poseen. El grupo enumeró una serie de condiciones que estaría dispuesto a negociar con el comprador de madera y la oficial forestal. En primer lugar, la funcionaria tendría que comprometerse a seguir de cerca y de forma activa todos los acuerdos de recolección que suscribieron los compradores de madera, entre ellos su esposo, para velar para que la madera de alto valor no se desviara de los acuerdos con la comunidad y el Proyecto Forestal Municipal. Como segundo punto, la oficial forestal necesitaría cooperar con un representante del gobierno municipal, el cual supervisaría su labor. En tercer lugar, el comprador de madera tendría que enviar al Proyecto Forestal Municipal toda la madera que pudiera utilizar durante esta temporada. Finalmente, el gobierno municipal aprobaría de forma expedita todos los acuerdos de recolección suscritos por los compradores de madera mientras las comunidades forestales estuvieran de acuerdo y no tengan otras opciones.

El grupo evaluó el acuerdo propuesto y concluyó que el mismo sí podía satisfacer sus intereses actuales (con un +6 en la escala de pérdidas y ganancias) y sería moralmente aceptable (también, con un +6 en la escala de aceptabilidad moral). Su posición, que se muestra con un número 4 en el gráfico 1, reflejó el punto de vista del grupo sobre el hecho de que otras acciones no podían cumplir con sus intereses y sus valores morales, pero el acuerdo propuesto sí podía satisfacer ambos.

## Interpretación

El grupo sabía que necesitaba ocupar una posición que pudiera satisfacer tanto sus intereses como sus valores morales mientras, al mismo tiempo, permitía lograr un arreglo. Los participantes estaban dispuestos a negociar un acuerdo que también beneficiaría al comprador de madera, ya que la capacidad del Proyecto Forestal Municipal de comprar y procesar madera era limitada y la temporada de recolección terminaría pronto con el inicio de la época lluviosa. Cualquier retraso o complicación reduciría el grado de éxito a corto plazo del Proyecto Forestal Municipal. Ello, a cambio, incidiría en la forma en que las comunidades

**Gráfico1.** Posiciones de los representantes de las comunidades forestales y del Proyecto Forestal Municipal sobre las acciones propuestas



forestales considerarían su potencial a largo plazo y su nivel de compromiso con el proyecto. El grupo también sabía que en la actualidad la población local está recibiendo ciertos beneficios concretos, en parte gracias a la labor de la oficial forestal. Su conflicto de intereses pudo abordarse al clarificar a todos que los líderes de la municipalidad y otros actores del sector forestal no tolerarían el favoritismo o la desviación de madera por parte de sus compradores.

### Acción

La oficial forestal adquirió un compromiso verbal con las condiciones establecidas en el acuerdo propuesto. Por su parte, el gobierno municipal decidió reunirse con el comprador de madera en cuestión al día siguiente. También se invitó al abogado municipal, al gerente del proyecto forestal y a la oficial forestal a que asistieran. El objetivo de la reunión era negociar los detalles de un acuerdo que satisficiera las condiciones que el grupo había enumerado.

### Observaciones sobre el proceso

El ejercicio fue muy tenso y difícil para todos. Se dedicó mucho tiempo a la discusión de los temas. El comprador de madera y la oficial forestal

entraron y salieron de la reunión varias veces. En algunas ocasiones, el alcalde tuvo que hacer uso de su autoridad para que continuaran las conversaciones, a pesar de los desacuerdos existentes.

El ejercicio con el *Análisis Social CLIP* contribuyó a plantear temas en el grupo y ofreció parte de la información y de los conceptos que se necesitaban para discutir los intereses y los valores morales de los actores. Ello hizo posible que continuara la discusión y que se pudiera pasar de la culpa y la crítica a la exploración de valores e intereses que el grupo estuviera dispuesto a negociar. El uso de un rotafolio para graficar la situación actual y las acciones propuestas ayudó a despersonalizar la discusión y a fijar la atención en la comprensión en común de los intereses y los valores en juego. El proceso funcionó. Con el tiempo, se redujo la tensión y la discusión continuó hasta que se logró una resolución. Los participantes señalaron que el resultado fue satisfactorio y mucho más útil de lo que en el inicio habían pensado que sería posible, debido a la naturaleza tan polémica del problema.

Acotación: el acuerdo se mantuvo hasta el final de la temporada de recolección. A pesar de que el Proyecto Forestal Municipal no obtuvo toda la madera que necesitaba, sí adquirió una cantidad suficiente para demostrar su potencial ante las comunidades forestales. Con el tiempo, se despidió a la oficial forestal y se contrató a una persona bajo arreglos de trabajo más claros.

Chevalier, J.M. (2009). V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones). En Chevalier, J.M. y Buckles, D.J. (dir.), SAS<sup>2</sup> – Guía para la investigación colaborativa y la movilización social (p. 257-270). Ottawa / México: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo / Plaza y Valdés. ISBN 978-1-55250-419-2 y 978-607-402-081-6.