



Construcción de capacidades sistémicas para la prevención y transformación democrática de conflictos sociales: Un aporte desde la Fundación Cambio Democrático

Ignacio Asis

Introducción

Impulsados por la red Internacional *Partners for Democratic Change*,¹ la Fundación Cambio Democrático (Fundación para el Cambio Democrático en ese entonces) nació por el año 1998.

Este surgimiento se dio en un momento en que el mundo era testigo del nacimiento de un nuevo paradigma sobre la concepción del conflicto. Se estaba realizando la transición desde una connotación negativa del conflicto —algo malo a evitar— a una connotación positiva —oportunidad de cambio a gestionar. El desafío planteado era claro: Encauzar esas fuerzas conflictivas hacia mecanismos de **diálogo deliberativo y de construcción de consenso**. Había muchas formas de lograr esto, sin embargo, la idea motriz, que aun hoy persiste claramente, fue la de realizarlo desde una visión de colaboración que superara la fragmentación, ayudando a generar espacios de confianza y procesos transparentes en la implementación de políticas públicas.

Este nuevo campo de estudio denominado **Transformación de Conflictos**, fue el que permeabilizó todas las actividades que se fueron desarrollando desde la FCD, tanto internas como externas. Es el concepto que vincula el trabajo en los años del nacimiento de la organización, hasta los momentos de establecimiento y maduración de la misma. La visión, las expectativas durante la creación de la institución, la formación y consolidación de equipos de trabajo, las capacitaciones profesionales, los seminarios y congresos, y hasta los programas y proyectos puntuales, fueron marcados por la integración personal y grupal de esta noción.

El presente artículo busca contar acerca del hacer de la Fundación Cambio Democrático a través de un relato sobre algunos hitos de su historia, su presente y su enfoque de trabajo; de forma tal que permita dar cuenta acerca de los desafíos que pueden presentarse a una organización de la sociedad civil que trabaje en temáticas asociadas a la prevención y transformación de conflictos sociales o de interés público en América Latina. A su vez, estos conceptos, servirán como prisma que permitirán entender el **Por qué** del hacer de la organización, su desarrollo a lo largo de los años, su dinámica interna y su expresión externa a través de las actividades realizadas.

Los primeros años. De la lógica del proceso

Ubicado en la calle Córdoba de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Fundación Cambio Democrático (FCD) surgió en 1998 de

la mano de Graciela Tapia, Carlos Bobrovsky, Robero Saba, Raymond Shonholtz, y una serie de referentes sociales y académicos; como una organización de la sociedad civil, apartidaria y sin fines de lucro que, según el Estatuto de fundación, tenía una voluntad clara: Difundir, promover e instalar, en la sociedad nacional, regional y global una cultura de paz, justicia, democracia y sustentabilidad a través de promover procesos colaborativos orientados a la prevención, gestión y transformación de conflictos sociales-públicos.

Sin embargo, el objeto de la organización expresado en el estatuto fue concebido antes de la creación de este, y era consecuencia inmediata del momento en que se estaba transitando en la esfera nacional como en la internacional. Desde el año `90 se vivía en la región un momento de transición política que en la Argentina se tradujo en la consolidación de una democracia delegativa (O'Donnell, 1994), la desregularización de la actividad económica de acuerdo a las recomendaciones del Consenso de Washington, y un régimen que realizó un proceso de ajuste estructural donde se redefinieron las fronteras entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil, adquiriendo la segunda una preponderancia inédita. Así, en el año de la creación de la organización, la Argentina comenzaba a percibir ciertas consecuencias negativas surgidas de este modelo: Desaceleración del crecimiento económico, tasa de desocupación en crecimiento y en niveles elevados, altos niveles de corrupción, desinversión pública en materia de servicios públicos y sociales, y clausura de los espacios decisionales a toda participación de sectores populares. En este contexto, se dio un incremento de la conflictividad social que permitió ser disparador del funcionar de FCD, como organización que tenía las herramientas para responder a estos conflictos. Los Procesos Colaborativos como herramientas de construcción de consensos empezaron a resultar cada vez más necesarios, y por consecuencia también el accionar de la Fundación para desarrollar la capacidad externa (e interna) en esta materia, con el objetivo de validar la relevancia de este enfoque y sus técnicas para la solución de problemas políticos, organizacionales y sociales de incipiente incremento.

De esta manera, orientados a un fin claro, los miembros creadores de la organización se propusieron los siguientes objetivos:

- Producir conocimiento en el campo de la prevención, gestión y transformación de conflictos.

- Actuar por sí o promover el desempeño de otros profesionales como mediadores, facilitadores, consultores, asistentes y asesores de negociación en todo tipo de conflictos, sean públicos o privados.
- Incidir en el diseño e implementación de políticas públicas con capacidad de transformación democrática en conflictos públicos.
- Capacitar a actores sociales, gubernamentales, privados y académicos con herramientas de Liderazgo y Diálogo para los Procesos Colaborativos y la transformación de conflictos.

Para lograr lo propuesto, se creó una estructura que permitiese comenzar rápidamente con las actividades de gestión operativas y con el desarrollo de sus proyectos. Se contrató un administrador para el área contable, y una Coordinadora de Programas para asistir a la Directora Ejecutiva (Graciela Tapia en ese entonces) en la elaboración de proyectos y las relaciones organizacionales. Estos a su vez, empezaron a armar un equipo de capacitación el cuál iba a estar integrado por un Director y diversos entrenadores capacitados en Planificación Cooperativa y Planificación Cooperativa en Políticas Públicas.

Esto resultó la puerta de entrada al dictado de lo que fueron los primeros cursos y seminarios en temáticas afines a los objetivos de la organización: Negociación, Mediación, Técnicas de Resolución de Conflictos y Promoción de Procesos de Diálogo. Estos talleres, junto con los procesos de Facilitación² y las variadas presentaciones y ponencias en las que participaron los miembros de la organización por su *expertise* en la temática, representaron los primeros contactos de la Institución con el “exterior” y sentaron base a futuros proyectos orientados a la capacitación y educación. Se fue difundiendo así, la voz y la experiencia de un nuevo paradigma que transformaba la visión jerárquica por el trabajo en red, que promovía **debates constructivos y diálogos genuinos como herramienta para el cambio**, y que permitía reflexionar y deliberar no sólo sobre cambios estructurales, sino también sobre los cambios personales que serían necesarios transitar para promover una cultura **más humana, más justa, y más sustentable**.

Esta dinámica y el constante esfuerzo resultaron muy fructíferos para el surgimiento de los primeros proyectos de trabajo en campo. Ya al año de la fundación de FCD, pudo realizarse el primer programa

propio sobre *Prevención del Delito con Gestión Comunitaria*, actividad que con distintas facetas perduró a lo largo del tiempo y que, en complemento con otras actividades puntuales, significaron la punta de lanza para futuros proyectos³. Probablemente el más importante fue uno que comenzó a surgir en el 2002 después de una experiencia en San Pedro, Misiones, en 1999 donde la Fundación para el Cambio Democrático, en trabajo conjunto con la Asociación Misionera de Mediación (AMM) medió exitosamente en la resolución de un complejo conflicto socio-ambiental en torno al asentamiento de nuevos pobladores debajo de un cordón de Araucarias Nativas, una especie en peligro de extinción (Fundación Cambio Democrático, 2000). Como consecuencia de esa experiencia, las mismas organizaciones fueron convocadas por la Secretaría de Gobierno de la Provincia, a intervenir para asistir a las partes en un conflicto entre campesinos ocupantes de 2000 hectáreas de tierras fiscales y privadas en Iguazú, y los propietarios de estas tierras. Este proceso culminó exitosamente en el 2004, solucionando el conflicto “relacional” entre las partes, y regularizando la ocupación a través de una serie de medidas de zonificación, ratificadas luego por ordenanzas municipales que posibilitaron el acceso a un hogar a 1.200 familias.

Estas iniciativas puntuales transcendían la resolución de la actividad de por sí. Significaban también la puesta a prueba de la fortaleza del equipo y la interiorización del marco de trabajo llevado a la práctica, permitiendo aprender de esas experiencias y dando continuidad a otros proyectos que fueron surgiendo desde el 2000 en adelante. Así, ya con un nuevo gobierno nacional y una situación social de perceptible desmejoramiento, permitieron ampliar la esfera de acción más allá de las actividades académicas y de facilitación que se venían realizando. Por su duración en el tiempo y con el surgimiento de nuevos proyectos, se pudieron diferenciar así, tres grandes ramas en las cuales se podía trabajar a través de programas:

1. Programa Jóvenes⁴
2. Participación Ciudadana en Seguridad Pública⁵
3. Programas Ambientales⁶

El derrumbe del gobierno de la Alianza, según algunos autores iniciado en 1999, socavó la legitimidad del gobierno e instaló una

ingobernabilidad manifiesta (Serrafero, 2002). Hacia fines del 2001 y principios del 2002, la Argentina vivió el comienzo de una de las crisis sociales y económicas más fuertes desde el regreso a la democracia que, junto a una vulnerabilidad financiera incipiente, acentuaron el efecto de exclusión social, impactando sobre los segmentos medios y más empobrecidos de la población, incluyendo hasta quienes hasta ese entonces habían logrado mantenerse relativamente al margen de ellas. La dramática renuncia del Presidente Fernando de la Rúa por los conflictos populares de Diciembre del 2001 alimentó la debilidad de la oficina de la presidencia y profundizó la crisis institucional que sería detonante de una crisis más global. Las instituciones democráticas Argentinas fueron puestas a prueba. El país vivió así una época de sucesiones presidenciales que, llevadas a cabo a través de procedimientos institucionales, fueron acompañadas de políticas que ayudaron para descomprimir la tensión social, generando la apertura de nuevos canales de diálogo y negociación entre el gobierno nacional, los gobiernos municipales y las organizaciones civiles; dando lugar a una fuerte demanda social de cambio de y en la democracia (Kerz y Leiras, 2004).

Arrancado el año 2002, el cambio en la realidad nacional, acompañado del cambio en el quehacer diario de la Fundación, había resultado en la necesidad consciente de establecer objetivos de desarrollo institucional que fuesen cumplidos antes de finalizar el año y que estuviesen alineados con los requerimientos de los diferentes proyectos. La ampliación de la oficina, la compra de recursos informáticos, y la incorporación de personal, figuraban como necesidades a la orden del día para seguir generando el impacto buscado. Todo esto, debía de ir de la mano de la gestión y trabajo de un equipo de *Fundraising* que se dedicase a la elaboración y presentación de proyectos a diferentes donantes. Hasta ahora la dinámica de proyectos funcionaba de acuerdo a invitaciones puntuales. Sin embargo para la realización de proyectos de mayor magnitud e incidencia, se necesitaba tomar el control de los fondos para poder articular proyectos a largo plazo. Hasta ese momento, las pocas experiencias similares habían girado alrededor de fondos otorgados por cuatro donantes:

- Fondo Canadá
- Fundación Tinker
- Fundación Levi Strauss
- Fundación Hewlett

Fue por eso que durante el año 2002, apoyado por el inicio de las reuniones globales con los miembros de *Partners for Democratic Change*, se realizó una intensiva búsqueda de posibles donantes y se enviaron varias propuestas y cartas de intención a diversas organizaciones donantes. Si bien se pudo concretar el alquiler de una nueva oficina y la compra de nuevo mobiliario y equipos de computación que fue acompañado de una modificación y ampliación del personal⁷, la asignación de fondos no alcanzó las expectativas pretendidas, generando así una matriz de financiamiento con elevado grado de inestabilidad por estar sujeta a la Fundación Hewlett como principal donante.

Gestionando el cambio interno. De la madurez a la crisis institucional

Hacia Mayo del 2003, la Argentina elegía un nuevo presidente por el término de cuatro años. De esta forma, asumió Néstor Kirchner, confirmando como ministro de economía a Roberto Lavagna, cuya política económica siguió los mismos lineamientos que la de su antecesor, buscando reducir los índices de pobreza y desempleo, manteniendo la devaluación de la moneda, impulsando mediante las exportaciones un crecimiento económico y renegociando la deuda externa. En materia de Justicia, la renovación de la Corte Suprema y la reforma en los métodos de elección de magistrados dieron lugar a fallos trascendentales (Alerta Argentina, 2004) en materia de Derechos Humanos. En ese mismo año y acompañando la reactivación económica de la Argentina a partir de la expansión de la frontera productiva basada en la extracción de recursos naturales, comenzaron a dispararse nuevos conflictos socio-ambientales. Tal es el caso de aquellos vinculados a la actividad minera, como los asociados a la expansión de la frontera agrícola o al desarrollo de foresto industrias.

Luego de cinco años de actividad y ante los cambios que iban tomando lugar en la Argentina, la Fundación detectó la necesidad de reflejarlos desde la realización de un proceso de planificación estratégica interno que permitiese revisar la misión, visión y objetivos propios. Durante ese proceso, del que participó todo el *staff* se estableció un plan de trabajo a tres años y se dio comienzo así a un momento de marcado crecimiento institucional al compás de un *grant* de soporte

general provisto por la Fundación Hewlett que permitió fortalecer institucionalmente a la organización, hacerla más conocida, desarrollar programas de trabajo y aumentar la experiencia en intervenciones de transformación de conflictos. Se mantuvieron así los tres programas que se venían trabajando (Fortalecimiento Ciudadano, Desarrollo Sustentable y Participación Juvenil), y se reorganizaron las áreas Académica, Comunicación y Administrativa.

Muchos son los resultados en el trabajo de Cambio Democrático producto de este **momento de solidez institucional** que marcaron una etapa de compromiso institucional con los objetivos de la organización, un alto grado de profesionalismo del equipo de trabajo, fortalecimiento interno en términos de financiación de proyectos y experiencias de éxito para los procesos en que se vinculaba la Fundación. La redacción del “Manual de Construcción de Consenso: Los Procesos Colaborativos”⁸, la intervención en el Conflicto por distribución de Tierras en Iguazú, la evaluación del conflicto surgido por el proyecto de explotación de oro en Esquel⁹, y el incremento del trabajo en Redes. En este último aspecto se reforzó el trabajo de la Red Internacional de *Partners for Democratic Change* que organizó por primera vez en Sofía, Bulgaria, una reunión de Directores de sus organizaciones miembro. Esta permitió generar una mayor interacción entre sus miembros abriendo la puerta a intercambios de experiencias y realización de proyectos conjuntos que además de generar un mayor impacto, permitirían potenciar los conocimientos locales en virtud de una estrategia global. En cuanto al nacimiento de nuevas Redes, resalta la participación en las reuniones de la Red Local de Cooperación Internacional (hoy en día RACI¹⁰), estructura autogestionada de la sociedad civil que, a fin de generar alianzas que facilitasen el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento, mayor impacto, credibilidad y visibilidad a futuros propuestas; compartía proyectos, contactos, agendas e información entre sus miembros.

Siete años después de la creación de la Fundación, en el año 2005, se dio uno de los hechos más importantes en cuanto a su desarrollo institucional. Una de sus fundadoras y principal referente, Graciela Tapia, debe renunciar por la sobrecarga de demanda existente que la solicitaba como directora ejecutiva de la organización y como referente regional del campo, limitando así su participación a su ejercicio

como experta asesora en los diferentes programas. Para entender la importancia de este evento en la vida de la organización, hace falta entender que el rol de la Dirección Ejecutiva era, desde la creación de la FCD, el rol más importante para la toma de decisiones institucionales. El consejo de administración, hasta estos años no había funcionado adecuadamente, lo que generaba que en los buenos tiempos sus reuniones fueran fundamentalmente de carácter informativo, dejando las decisiones programáticas para el equipo de gestión liderado por la Directora Ejecutiva.

Empieza así una **nueva etapa para la organización, marcada por la transición** y la búsqueda de estabilidad económico-financiera, el rediseño institucional y la adaptación hacia nuevos modelos de organización interna. Asumió el cargo de Directora Ejecutiva Lilia Goday, en ese momento Presidente de la organización quién, desde el comienzo de su gestión debió convivir con el fin de la ayuda de la Fundación Hewlett que desde el inicio, había sido la principal donante. Esto disparó nuevamente un replanteo en la estructura de FCD. Se incursionó más en un plan de financiación a largo plazo que no dependiese de la cooperación internacional y se lo reemplazó por un esquema de fondeo local y diversificado (Empresas, ONGs, Estado), se construyó un plan de voluntarios que implicó la firma de convenios con universidades de renombre mundial como la *U. of Massachusetts* o la *George Mason University*, y se estrecharon aun más los vínculos y participación en redes de cooperación que amplificaron las capacidades del equipo: En el ámbito local se realizó la facilitación del primer taller sobre Conservación del Mar Patagónico que después daría vida al actual Foro para la Conservación del Mar Patagónico y áreas de Influencia¹¹, y se realizaron actividades también con la Red de Democracia Deliberativa y el Ministerio de Gobierno de Río Negro. En el ámbito regional esto se tradujo en el desarrollo de un análisis de conflictos en Perú para *World Vision* Perú, en la sistematización de la situación de conservación del archipiélago Galápagos por pedido del PNUD, en la firma de un convenio de trabajo con FUDIS Panamá, y en la participación en distintas redes internacionales (*Confluencias*, *Initiative for Peace Building* y *The European Peacebuilding Liaison Office*). Hacia el año 2007 Lilia renuncia a su puesto y la sucede Eliana Spadoni, quién, más allá de su juventud, era en ese momento la persona con más antigüedad y por ende más experimentada en la

organización. En el primer tiempo, FCD siguió trabajando sin perder la continuidad de las acciones que se venían realizando y focalizándose en la especialización en proyectos vinculados con la transformación de conflictos socio-ambientales. Inició el Programa de Industrias Extractivas orientado a la transformación de conflictos emergentes en torno a la instalación de esas industrias, que daría inicio, entre otras cosas, al Mapa de Conflictividad Minera en la Argentina¹² y al grupo de Diálogo Minero. En esta época se consolidaron también el Programa de Biorregiones¹³ y el Programa Ciudades¹⁴. Sin embargo, luego de una recuperación inicial consecuencia del rediseño institucional y la reestructuración del consejo de administración, la organización entra en una meseta en la que encuentra crecientes dificultades para captar recursos de corto plazo, acentuando así nuevamente la situación de crisis económica, que tuvo su pico en el 2008. Esta situación debilitó a la organización, en particular sus resortes institucionales, funcionando así en situación de emergencia por un período de tiempo y achicando el equipo de trabajo así como la cantidad de proyectos en mano. El *staff* quedó reducido a 4 personas, 2 de ellas *full-time* (Directora y Director Adjunto), una asistente de proyectos *part-time*, y una persona administrativa *part-time*. Hacia junio del 2008 renuncia Eliana Spadoni y la reemplaza en la dirección ejecutiva Pablo Lumerman.

FCD en la actualidad. De la lógica de la incidencia

Pablo Lumerman asumió como Director Ejecutivo en un año en que la Fundación Cambio Democrático festejaba una década de trabajo y en el que la Argentina cumplía 25 años ininterrumpidos de democracia. El año anterior, hacia fines del 2007, se realizaron en Argentina unas nuevas elecciones presidenciales que, si bien no significaron un cambio de signo en el gobierno, sí implicaron una nueva forma de ejecutar el poder. La Senadora y esposa del ex presidente Néstor Kirchner, Cristina Fernández de Kirchner, asumió por cuatro años la presidencia de la Nación, debiendo cumplir su función en un escenario interno de estabilidad general y reprimarización de la economía, pero con una crisis financiera a nivel global que podía tener repercusiones en el hacer de su rol.

A nivel regional, se vivía una democracia política “formal” en la cual, si bien se celebraban periódicamente elecciones libres de fraude, se contraponía una insuficiente capacidad integradora y reguladora de los Estados-nación. Esto sumado a modelos de desarrollo que, en mayor o menor medida, se mostraban insuficientes para reducir la pobreza y la desigualdad, o no estaban en sintonía con los intereses de las comunidades locales, generaron un aumento en la conflictividad social de Latinoamérica (Lumerman, 2011). De esta forma, se comenzó a ver en estos países, una transición hacia una situación en la cual el Estado conserva un rol central en la regulación de conflictos sociales, pero en que las decisiones públicas están fuertemente condicionadas por la interacción y la participación de múltiples actores (Carmona, 2006).

En el escenario nacional, el desempeño de la economía argentina, como en los años anteriores, continuó arrojando resultados predominantemente positivos. Sin embargo, algunos de los problemas registrados en los dos años previos se agudizaron y hacia el final del año 2008 los efectos de las inconsistencias internas sumados a los de la crisis financiera internacional redundaron en una caída de los niveles de actividad (Leiras y Cruzalegui, 2009) que trajeron aparejado un momento de intensificación y aumento de la conflictividad social, particularmente entre el oficialismo y la oposición. Claro ejemplo de esto es el denominado *conflicto con el campo*, iniciado a raíz de un intento por parte del gobierno de aumentar las retenciones a la exportación en un escenario de aumento de precios internacionales de soja y otros productos primarios exportados por el país que, si bien se resolvió en un marco constitucional y de imperio de la ley, puso en evidencia una creciente polarización social (Ferrer, 2008).

Esta polarización creciente podía verse también en el incremento del número y diversidad de conflictos de carácter socio-ambiental. Casos como los surgidos de la Ley de Glaciares que, tras su aprobación en Diputados en el 2008, y su posterior veto presidencial, fue modificada y posteriormente aprobada en el 2010. O los originados por el aumento del número de emprendimientos mineros que, si bien mostraban un freno en las tasas de crecimiento interanual (Robledo y Lumerman), habían crecido en el 2008 un 908% (403 vs 40) en comparación con el 2003 (El Pregón Minero, 2008). También aquellos consecuencia del impacto del Cambio Climático como el stress hídrico en la regiones

del Noroeste del país, y el crecimiento de áreas de zonas de riesgo de enfermedades infecto contagiosas (dengue, malaria, fiebre amarilla).

En este contexto, desde el 2008 en adelante, FCD comienza a transitar **un proceso de refundación** y lenta recuperación institucional. Se profundiza sobre la diversificación del esquema de financiamiento incorporando nuevas fuentes, se produce un aumento de la actividad de la organización, se reconfiguran y desarrollan distintos programas de trabajo, y se produce una progresiva normalización institucional con un Consejo de Administración que comienza a funcionar cohesivamente en conjunto con la Dirección Ejecutiva. Este reacomodamiento implicó re-examinar la Misión, Visión y Objetivos de la Fundación para que, en virtud de los cambios contextuales, se pudiese lograr aumentar el impacto que producía la organización, aumentando a su vez su potencial en el largo plazo.

Esto tuvo una doble expresión. En primer lugar, se reorganiza el equipo a través de la creación de áreas y programas orientados a dotar de mayor capacidad de sinergias internas, y de salirse de la lógica de proyectos con el propósito de acumular experiencia, conocimiento y relacionamiento. El trabajo en el área de comunicación generó la renovación de la página Web y la creación de cuentas en Facebook y Twitter, se desarrolló un Código de Ética y Conducta, y acompañando los procesos de facilitación, se establecieron las dos áreas de trabajo en las que se continúa trabajando en la actualidad: Sustentabilidad y Democracia. Mediante la primera se buscaba fortalecer la institucionalidad pública ínter jurisdiccional y multisectorial a través de un abordaje integral de la conflictividad socio-ambiental trabajando en el diseño y la implementación de procesos de transformación basados en el diálogo democrático y en mecanismos inclusivos de acción que promoviesen el desarrollo humano sustentable. El área de Democracia, en cambio, se buscaba promover la gobernanza a nivel nacional y regional (vía consolidación de canales de diálogo y construcción de consensos tanto entre la Sociedad Civil y el Estado como entre los diversos sectores y actores políticos), fortalecer las capacidades estatales para la elaboración de políticas públicas a través del diálogo democrático y la participación ciudadana, y colaborar en la construcción de una Sociedad con capacidad para incidir colaborativamente en políticas públicas. Surgió así el trabajo a través de Plataformas como metodología

para lograr esta incidencia (Plataforma XXI¹⁵, Plataforma de Diálogo para el Desarrollo Minero Sustentable).

En segundo término, FCD genera un modelo de gestión y despliegue "adhocrático" basado en valores en el que prima la búsqueda de encuentro con el Otro (Levinas, 2000), de hacer visible al invisible y de incorporarlo al Diálogo, de forma tal que este no sea solamente una metodología o una herramienta (como lo era en los primeros años de la organización), sino también una Estrategia que muestre el camino hacia una sociedad más justa, pacífica y democrática. De esta forma, buscando ampliar su rol de tercer lado y orientándose a cumplir de una forma más acabada su misión, la organización enriquece su perspectiva teórica aplicada, y abraza el enfoque de la Transformación de Conflictos haciendo de ella una ética y una política.

Esta teoría, en síntesis, plantea que para la construcción de justicia, democracia y paz, se requiere empujar procesos que tiendan tanto a equilibrar el poder social como a construir puentes entre sectores o partidos en disputa. El rol de "equilibradores" y "puentes" es identificado como central para empujar o animar procesos de transformación democrática. Reducir brechas de poder o de recursos y en ese sentido, reducir la desigualdad al tiempo de aumentar los niveles de inclusión social, en particular de actores que estructuralmente han estado excluidos del sistema; se convierte en uno de sus propósitos estratégicos. En este sentido, se entiende la democracia como el sistema que mas poder entrega en la ciudadanía. Quiere decir con ello, que la democracia otorga a los ciudadanos la posibilidad de ganar mayor participación en las decisiones públicas que afectan su vida.

A su vez, su enfoque sensible al conflicto supone que en la conflictividad social, en la que se yuxtapone la crisis y la oportunidad de transformación, existen dos dimensiones interdependientes: La dimensión estructural, como por ejemplo la exclusión de ciertos grupos o pueblos de los espacios de toma de decisiones donde están directamente afectados, o la asimetría en la distribución de los recursos económicos, culturales y ambientales. En segundo lugar, la dimensión episódica, en la que emerge dicha conflictividad estructural a través de disputas políticas entre actores que por historia y por intereses, polarizan el sistema político, representando ideologías e intereses contrapuestos. FCD cree que estas disputas, dependiendo como sean abordadas, pueden

transformar o reforzar las estructuras causantes de las mismas, por eso intenta desde ese entonces influir en procesos que permitan abordar los conflictos sociales o públicos de tal manera que dichas estructuras puedan ser transformadas hacia circunstancias de mayor democracia, justicia, sustentabilidad y paz.

Se gestó así una coherencia interna que no solo involucró a los miembros internos de la organización, sino que también se permeó en las relaciones externas, permitiéndole fortalecer sus redes y gestionar progresivamente la reforma institucional. Desde el 2008 en adelante, todos los proyectos que se desarrollaron internamente buscaban, deliberadamente, ser puestos en marcha a través de la gestión conjunta con otras organizaciones miembros de esas redes, que pasaron a tener un rol de aliados. Tal es el caso de los proyectos realizados con Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) con quienes se trabajó en Ordenamiento Ambiental del Territorio y algunos proyectos de ciudadanía ambiental, PNUD (Industrias Extractivas y Mapa de Conflictividad Minera), Fundación Directorio Legislativo (FDL) en trabajos de incidencia colaborativa, Poder Ciudadano (proceso de Consulta Pública sobre recolección de residuos sólidos urbanos) e *International Alert* con quienes a través del desarrollo del Observatorio de Conflictos Socio-ambientales permitió instalaren la Argentina la Iniciativa para la Consolidación de la Paz (IFP¹⁶) mediante la profundización sobre los Sistemas de Alerta Temprana.¹⁷

Tal vez, un ejemplo a mencionar como modelo de éxito de esta concepción actual del quehacer de la organización, es la experiencia realizada en Perú en el 2011 por algunos miembros de la organización, en virtud del desarrollo del Sistema Nacional de Prevención y Transformación de Conflictos Sociales realizado en el marco del PrevCon-PCM¹⁸. Durante este proceso, Pablo Lumerman fue contratado como consultor con el objeto de liderar un proceso que estableciera un marco teórico conceptual y metodológico sobre la transformación democrática de los conflictos sociales, y una serie de recomendaciones para el diseño de una estrategia orientada a la formulación de políticas públicas que acercasen dicho marco conceptual a las autoridades Estatales para el establecimiento futuro de acciones de prevención y tratamiento de estos conflictos (Lumerman, 2011). El trabajo realizado reflejó los aprendizajes de muchos años de experiencia en el campo de la Transformación

de Conflictos. Así, trató sobre la transparencia y el acceso público a la información, sobre la planificación del territorio y descentralización, sobre el fortalecimiento de la capacidad de participación ciudadana en la toma de decisiones, y sobre el incremento de la capacidad institucional del Estado para generar diálogo democrático y deliberación pública, así como para la prevención y manejo de conflictos de distinta índole. El resultado fue un éxito. No solo por su injerencia directa en la formulación de políticas públicas, sino también porque, tomando mucho de la labor de la Fundación Cambio Democrático, significó un reconocimiento a las experiencias de trabajo realizadas a través de los años, y a la capacidad de construcción de capacidades estatales a partir de estas; incluso atravesando las fronteras nacionales (campo de trabajo tradicional de la Fundación) abriendo las puertas a nuevos proyectos regionales y redes de trabajo.

En la actualidad, FCD se encuentra trabajando firmemente en pos de la ampliación de su capacidad de impacto e incidencia. Las condiciones están dadas para poder lograr esto. Sin embargo, no son pocos los desafíos identificados que tarde o temprano tendrán que ser superados en virtud de lograr avanzar cualitativamente hacia el futuro buscado:

- a. Desarrollar la capacidad de un análisis integral de las causas y dinámicas de la conflictividad social en el país y región.
- b. Desarrollar una teoría de cambio que permita orientar mejor las decisiones estratégicas.
- c. Sistematizar un marco conceptual que permita dar coherencia y potencia a las herramientas de trabajo.
- d. Construir confianza con “los de abajo”, articulando el enfoque de derechos con el enfoque de los intereses.
- e. Entender cómo responder a las asimetrías de poder existentes en la sociedad desde una perspectiva que refuerce los procesos de cambio democrático, justicia social y sustentabilidad socio-ambiental.
- f. Continuar ampliando la matriz de fondeo a través del desarrollo de un plan de negocios claro y en fina con la misión y el programa de trabajo institucional.

Conclusiones

La historia y experiencia de la Fundación Cambio Democrático deja algunas lecciones aprendidas a nivel de estructura institucional, contribuyendo también como caso de estudio para organizaciones trabajando en la Transformación de Conflictos. Su vida otorga valor a un aspecto fundamental que debe tener en cuenta cualquier organización de la sociedad civil que, independientemente del área de trabajo, busque generar un impacto positivo sobre el objeto de su labor.

El trabajo realizado por la Fundación Cambio Democrático y sus miembros desde el año de su creación ha sido atravesado por la concepción del Cambio, concepto que ha empapado el rol de la Fundación en una doble dimensión. Además de haber sido foco de estudio del trabajo orientado a la Transformación de Conflictos y al desarrollo de una sociedad más democrática, el Cambio como concepto amplio ha sido también el motor institucional para la generación de nuevos y diversos desafíos. Vivimos tiempos dinámicos y complejos que se nutren de la incertidumbre y de una multidiversidad de relaciones (identitarias, económicas, sociales, geográficas, políticas, cognitivas, temporales, interculturales, institucionales, etc.). Así, el contexto local, regional e internacional, funciona como motor involuntario de la adaptación institucional.

Este hecho fundamental ha tenido un impacto directo sobre los procesos de desarrollo en los cuáles ha estado involucrada la FCD, y sobre todo, sobre la cultura interna de la organización (pensamiento y comportamiento colectivo) y su expresión asociativa (relaciones sociales internas). Como sucede con todo proceso de Cambio, la Fundación Cambio Democrático ha debido adaptarse y superar las etapas de Renovación, Confusión y Resistencia para poder alcanzar una instancia de Integración y Naturalización de las nuevas realidades (Eguren, 2010).

La vitalidad presente de la organización se explica por haber logrado desarrollar su teoría y práctica aplicándolas con sensibilidad creciente a las necesidades del entorno y también, buscando aumentar los niveles de coherencia interna. En este sentido, una de las claves que permitió a la organización superar los momentos de crisis, fue la búsqueda permanente de mayores niveles de coherencia en la práctica, aplicando

también internamente los mecanismos de diálogo y resolución de conflictos, cuando fue necesario. Asimismo, otra de las claves fue el ir más allá de un enfoque tecnocrático de la organización, permitiendo que esta no sólo prestara un conjunto de herramientas procesales para el tratamiento de conflictos ajenos, sino también yendo hacia un involucramiento en los mismos, ganando perspectiva y capacidad de legitimarse ante los actores involucrados. En este sentido, la FCD se desmarcó de un rol de proveedor de conocimiento técnico en abordaje constructivo de conflictos (*know how*), comprometiéndose a compartir y promover la visión y sentido del uso de estos conocimientos, focalizando también en el saber por qué se hacen estas cosas (*know why*). Esta noción les permitió mantener la coherencia incluso en momentos de crisis institucional y generar un enfoque integrado que permitió fortalecer alianzas verticales y horizontales (Martina Fischer—Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management) en función de la trascendencia del misión de la Fundación Cambio Democrático.

NOTAS

1. PDC es una organización focalizada en la promoción de asistencia a nivel local de mecanismos de resolución de conflictos desde perspectivas democráticas colaborativas que incluyeran la participación y el diálogo para la toma de decisiones.
2. Para el cumplimiento de este rol clave para la organización tuvo gran relevancia el Manual de Facilitadores de la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) como antecedente y herramienta de aprendizaje. <http://www.iaf-world.org/index.aspx> (Agosto 2012).
3. Algunos de ellos fueron:
 - Mediación sobre distribución de tierras en Santiago del Estero (1999).
 - Co-creación en la propuesta de *Participación Ciudadana en Seguridad Pública*. Castelar, Provincia de Buenos Aires (1999-2001), y Gualeguaychú, Entre Ríos (2000).
 - Conducción de un proceso de Planificación Cooperativa en el Programa Consenso Joven de la Ciudad de Buenos Aires (2000-2001).

- Colaboración en la etapa de Procesos Colaborativos para la resolución de conflictos en torno a los recursos hídricos. Tunuyán, Mendoza (2002).
 - Proyecto de Descentralización de la Justicia con la Defensoría Pública de la Provincia de Buenos Aires. La Ferrere, Provincia de Buenos Aires (2002).
 - Organización del proyecto *Propuesta Joven*. Ciudad de Buenos Aires (2002)
4. Surgido a partir de una primera experiencia como conductores de un proceso de planificación cooperativa con Jóvenes de la Ciudad de Buenos Aires reunidos en la Mesa de Concertación Juvenil (una coalición de ONGs Juveniles y Juventudes de distintos partidos políticos agrupadas para la concreción efectiva de programas municipales que reflejasen la realidad de la juventud de esa ciudad.), se gestó como un área que permitiera a FCD fortalecer las capacidades personales y organizacionales de jóvenes, y fomentar su participación en la definición de políticas públicas.
 5. Esta área se enfocaba en la búsqueda de mejora de la gestión pública mediante la implementación de metodologías que involucrasen la participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas y el fortalecimiento de mecanismos democráticos como el acceso a la información, la transparencia y la participación.
 6. La definición de lo que denominaron conflictos socio-ambientales le dio un impulso a esta como una de las áreas de investigación y acción más prolíficas de la organización. Desde allí se generaron proyectos de análisis, mapas de conflictividad, procesos de fortalecimiento de actores vulnerables en la gestión del conflicto, y capacitaciones a actores multisectoriales en procesos de diálogo, negociación e incidencia colaborativa como herramientas y mecanismos para el cambio democrático y la transformación social.
 7. Comenzando el año 2003, el equipo de FCD estaba formado por un número de 21 personas entre Personal *Full-Time*, Personal *Part Time*, Voluntarios y Contratados por programas.
 8. Como primer publicación realizada íntegramente por FCD, marcó un hito que abriría las puertas a futuros trabajos de redacción conjuntos en la temática. Fruto del trabajo de dos años y de la esfuerzo de diversos integrantes de la Fundación, la publicación buscaba adaptar a

- nuestro contexto Latinoamericano las experiencias en metodologías colaborativas en procesos de toma de decisiones y manejo de conflictos públicos que en ese momento era sistematizados en su mayoría en Estados Unidos y Canadá. Descargable en http://www.cambiodemocratico.org/?page_id=308 (Agosto 2012).
9. FCD fue convocado por el Gobierno de Chubut para la evaluación de un conflicto Minero en Esquel por causa del proyecto de explotación de oro de la empresa Meridian Gold. Este fue el primer trabajo en esta temática que, con el pasar de los años, adquiriría gran relevancia para la institución como consecuencia del incremento de este tipo de conflictos a nivel Regional.
 10. Red Argentina de Cooperación Internacional. www.raci.org.ar (Agosto 2012).
 11. www.marpatagonico.org (Agosto 2012).
 12. www.mapaconflictominero.org.ar (Agosto 2012).
 13. Con el objetivo de desarrollar una institucionalidad pública apropiada para la gobernanza ecosistémica y el desarrollo humano sustentable a través del desarrollo de mecanismos eficaces de gestión, este programa trabajo en proyectos como el Taller de Validación de la Reserva de Biósfera San Guillermo en San Juan, el Proyecto de Conservación del Chaco Seco en tierras fiscales y el proceso de Consolidación de la Reserva de Biósfera Yungas.
 14. Este programa buscaba contribuir a la transformación constructiva y democrática de los conflictos urbanos. Algunos de sus proyectos fueron: Gestión y concertación comunitaria de vecinos organizadores para el desarrollo local, Desarrollo del proyecto de Convivencia Sustentable en el barrio Jupó de Benavidez, y el diagnóstico de Situación del Parque Nuevo en Paraná.
 15. La Plataforma XXI fue una alianza entre distintas organizaciones orientada a la Incidencia Colaborativa en el área de Salud, proyecto que fue premiado con la máxima distinción en la categoría “Derecho de los Pacientes” de los premios CAESPO.
 16. La IfP es un consorcio liderado por *International Alert* y financiado por la Unión Europea que define y especifica, entre todos los socios, los conocimientos geográficos y temáticos complementarios de las organizaciones de la sociedad civil con oficinas en toda la UE y en los países afectados por el conflicto.

17. El Observatorio de Conflictos Socio-ambientales tiene como objetivo el proporcionar conocimientos en contextos propensos a conflictos, para ayudar a las instituciones de la UE, ministerios de Estadísticas y otras organizaciones claves a superar las limitaciones sistémicas para una respuesta eficaz y oportuna, y fortalecer la capacidad de las organizaciones locales para asesorar e influir en la prevención de conflictos violentos.
18. El Programa de apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades nacionales para la Prevención y el manejo Constructivo de Conflictos (PrevCon-PCM) es un Programa de la Presidencia del Consejo de ministros de Perú, financiado por la Unión Europea y administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que tiene como objetivo fortalecer las capacidades institucionales del Estado Peruano para la gestión oportuna y democrática de los conflictos sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alerta Argentina (2004). "Los DDHH en el Gobierno de Kirchner". Buenos Aires.
- Carmona, Rodrigo R. (2006). "Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo". Administración Pública, Repensando las relaciones entre Estado, democracia y desarrollo: 7. Editado por Congreso Argentino de Administración Pública.
- El Pregón Minero (2008). "Minería Argentina Evolución 2003 - 2008". Editorial RN.
- Ferrer, Aldo (2008). "El Conflicto del Campo: Pasado, Presente y Futuro". Diario BAE.
- Fischer, Martina (2006). *Civil Society in Conflict Transformation: Ambivalence, Potentials and Challenges*. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management / Online Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlín, Alemania.

- Fundación Cambio Democrático (2003). "Construcción de Consenso: Los Procesos Colaborativos". Buenos Aires. Fundación Cambio Democrático (publicación de la Fundación).
- Fundación Cambio Democrático (2001). Memoria Año 2000. Buenos Aires.
- Fundación Cambio Democrático (2006). Memoria Año 2005. Buenos Aires.
- Kerz, Mercedes, y Santiago C. Leiras (2004). "Que veinte años no es nada... Algunas reflexiones en torno a los difíciles tiempos de la democracia argentina". En Revista de la Sociedad Argentina de *Análisis Político* (Buenos Aires), N° 3, Junio 2004, pp. 475-488.
- Leiras, Marcelo, y Inés Cruzalegui (2009). "Argentina: Problemas Macroeconómicos, Conflicto Social y Debilitamiento de la Coalición de Gobierno". En *Revista de Ciencia Política* 29, n° 2: 223-246.
- Levinas, Emmanuel (2000). *Ética e Infinito*, Madrid: A. Machado Libros S.A.
- Lumerman, Pablo (2011). "Marco conceptual y Metodológico para la transformación democrática de conflictos sociales - PrevCon". Texto desarrollado en base a la Consultoría, Lima, Perú.
- O'Donnell, Guillermo. (1994). "Delegative Democracy". En *Journal of Democracy*, Vol. 5. No. 1, pp. 55-69.
- Retolaza Eguren, Iñigo (2010). Adaptado de Reeler D. 2005. Teoría del Cambio. Proyecto Regional de Diálogo Democrático. Págs. pp. 10-12.
- Robledo, Juliana, y Pablo Lumerman. "Análisis de la conflictividad socioambiental en la Argentina". Informe Ambiental Anual 2009 - FARN.
- Serrafero, Mario D. (2002). "Argentina: rebelión en el granero del mundo". En Revista de Occidente, n° 251.

RESUMEN

Construcción de capacidades sistémicas para la prevención y transformación democrática de conflictos sociales: Un aporte desde la Fundación Cambio Democrático

El presente artículo busca contar acerca del hacer de la Fundación Cambio Democrático a través de un relato sobre su historia, su presente, y su enfoque de trabajo; de forma tal que permita reflexionar

acerca de los desafíos que pueden presentársele a una organización de la sociedad civil que trabaje en temáticas asociadas a la prevención y transformación de conflictos sociales o de interés público en América Latina.

ABSTRACT

Systemic Capacity Building for the Prevention and Democratic Transformation of Social Conflict: A Contribution by Fundación Cambio Democrático

The purpose of this article is to describe the operation of Fundación Cambio Democrático (Democratic Change Foundation) by providing information on its backgrounds, its present, and its work methodology so that the reader can reflect on the challenges that may be faced by a civil society organization engaged in social or public conflict prevention and transformation issues in Latin America.

SUMMARIO

Construção de capacidades sistêmicas para a prevenção e a transformação democrática de conflitos sociais: Um aporte da Fundação Cambio Democrático

O presente artigo expõe a atuação da Fundação Cambio Democrático mediante uma descrição de sua história, seu presente e seu enfoque de trabalho, de forma a permitir uma reflexão sobre os desafios que podem ser apresentados a uma organização da sociedade civil que trabalhe em temáticas associadas à prevenção e transformação de conflitos sociais ou de interesse público na América Latina.