

# Herramientas de gestión ambiental y territorial.

**Tomo 1**



## Coordinadores

**José Emilio** Baró Suárez

**Alexis Ordaz** Hernández

**Yered Gybram** Canchola Pantoja

**Tomo 1**

**Colección:** Gestión ambiental y territorial

# Herramientas de gestión ambiental y territorial

## Tomo 1

José Emilio Baró Suárez  
Alexis Ordaz Hernández  
Yered Gybram Canchola Pantoja  
(Coordinadores)

Colección:  
Gestión ambiental y territorial

2023

Sociedad Hijos de Calimaya, A.C.

Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Clave Única de Inscripción (CLUNI): HCA1305271501E

CONACYT-Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas: 1900693

José Trinidad Solares Hernández y Armando Arriaga Rivera

*Imagen de portada*

José Trinidad Solares Hernández

*Diseño de portada y contra portada*

Gisela Arriaga Romero

*Corrección de estilo*

Juan Fernando Becerril Hernández y Armando Arriaga Rivera

*Diseño, producción editorial y formación*

DR. © 2023 Sociedad Hijos de Calimaya A. C., Calimaya de Díaz González, Calimaya, Estado de México.

Primera edición: mayo de 2023

ISBN: 978-607-98906-4-3 (Colección digital)

ISBN: 978-607-98906-5-0 (Tomo 1 digital)

Colección. Gestión ambiental y territorial

*Herramientas de gestión ambiental y territorial. Tomo 1*

José Emilio Baró Suárez

Alexis Ordaz Hernández

Yered Gybram Canchola Pantoja

*(Coordinadores)*

Las opiniones y puntos de vista expresados en la presente obra son responsabilidad única y exclusiva de los autores y no necesariamente representan las opiniones o posiciones de la editorial, y las de sus integrantes.

Esta obra ha sido evaluada por pares académicos ciegos. Libro financiado por los autores del libro. Esta publicación no podrá ser reproducida total o parcialmente, incluyendo el diseño de portada; tampoco podrá ser transmitida ni utilizada de ninguna manera por algún medio, ya sea electrónico, mecánico, electromecánico o de otro tipo sin autorización por escrito de los autores o editores.

Impreso y hecho en México.

# Contenido

Introducción	5
Bloque 1. Instrumentos de política ambiental	
Capítulo 1	
<i>Participación social, concertación y conflicto</i>	10
<i>Edel Cadena Vargas</i>	
Capítulo 2	
<i>Instrumentos de política ambiental</i>	25
<i>José Emilio Baró Suárez, Yered Gybram Canchola Pantoja y Armando Arriaga Rivera</i>	
Capítulo 3	
<i>Planeación, ordenamiento territorial y gestión</i>	77
<i>Juan Campos Alanís</i>	
Bloque 2. Activos ambientales, herramientas regulatorias y soluciones	
Capítulo 4	
<i>Principios básicos de gestión municipal del agua</i>	119
<i>Miguel Ángel Martín del Campo, José Luis Expósito Castillo y Juan Carlos Garatachía Ramírez</i>	
Capítulo 5	149
<i>Calidad del aire</i>	
<i>Armando Arriaga Rivera y Juan Carlos Garatachía Ramírez</i>	
Capítulo 6. Recurso suelo	169
<i>Miguel Ángel Balderas Plata</i>	

Capítulo 7. Diversidad biológica	209
<i>Clarita Rodríguez Soto y José Emilio Baró Suárez</i>	
Capítulo 8. Paisaje	241
<i>Julio Cesar Carbajal Monroy</i>	
Capítulo 9. Residuos sólidos	267
<i>Armando Reyes Enríquez</i>	
Bloque 3. Los escenarios de riesgos y sus afectaciones territoriales ambientales	
Capítulo 10. Responsabilidad ambiental. Estrategia para la gestión ambiental municipal. El caso de Calimaya un municipio del Altiplano Mexicano	287
<i>José Isabel Juan Pérez</i>	
Capítulo 11. Riesgos socionaturales	317
<i>José Emilio Baró Suárez, Juan Carlos Garatachía Ramírez y Noel Bonfilio Pineda Jaimes</i>	
Capítulo 12. Riesgos antropogénicos	341
<i>Jesús Salomón Llanes y Juan Carlos Garatachía Ramírez</i>	
Capítulo 13. Los movimientos de laderas. Una mirada desde su impacto socio económico local y metodológico	351
<i>Alexis Ordaz Hernández, José Emilio Baró Suárez y Patricia flores Olvera</i>	
Capítulo 14. Gestión de los riesgos socionaturales. Una mirada desde la realidad contemporánea local mexicana	365
<i>José Emilio Baró Suárez, Alexis Ordaz Hernández y Armando Arriaga Rivera</i>	
Reflexiones finales	377

# Capítulo 1. Participación social, concertación y conflicto

EDEL CADENA VARGAS <sup>1</sup>

## Introducción

Los conflictos sociales derivados de los problemas ambientales son un fenómeno relativamente reciente. No porque antes no hayan existido, sino porque su frecuencia, amplitud e intensidad han hecho de esta esfera de la vida social un nuevo campo de estudio y reflexión. Por ello, conforme pasa el tiempo, el público y privado, así como los científicos de diversas áreas, han volcado su atención hacia esta problemática, ensayando explicaciones y proponiendo metodologías de intervención útiles por conocer.

De ahí que, en primer lugar, abordemos lo relativo a la gobernanza: categoría reciente que nos permite entender un nuevo estilo de gobernar y, que implica y da lugar, a la participación social de distintos ámbitos en la vida social, posteriormente analizaremos la dinámica y funciones de los conflictos sociales en virtud de que ninguna sociedad está exenta de ellos, antes bien los supone. Por último, haremos el recuento de las técnicas básicas para la negociación; mismas que permitirán actuar de manera simple en la interacción con actores o grupos sociales (en caso de disputas que tengan que ver directa o indirectamente) con el medio ambiente, y puedan resolverse por medio de la vía de la negociación.

## 1. Gobernanza y participación social

Durante muchos años, quizá siglos, las políticas y acciones gubernamentales eran planeadas y ejecutadas sin tener en cuenta a qué población se dirigía o, si acaso, eran consultados expertos en el tema que el propio gobierno de-

---

<sup>1</sup> Doctor en Sociología. Facultad de Geografía, Universidad Autónoma del Estado de México.

cidía. De igual forma, era común la presencia de ciertos grupos minoritarios, mediante el cabildeo, políticas o acciones públicas de su propio beneficio y a costa del erario.

A partir de la disolución del bloque socialista y la emergencia de las llamadas políticas de ajuste estructural, en la mayor parte, los países y el descontento social creció de manera significativa llegando incluso a guerras civiles cuyo costo social y humano ha sido altísimo.

Este descontento creciente se asocia, en buena parte a los casos, a la escasez de empleo, la reducción acelerada del poder adquisitivo; el deterioro o desaparición de las instituciones de seguridad social y atención médica, falta de vivienda, limitadas oportunidades educativas, inseguridad laboral, y cambios legales lesivos al bienestar de los más pobres, entre otros. (Cadena, 2010)

En este contexto, desde hace algunos años, se habla de la gobernanza. Concepto que sugiere cierta modalidad horizontal en la forma de gobernar, asociada a la idea de buen gobierno. (Graña, 2005a y 2005b; Mussetta, 2009; Botana, et al., 2009). Significa lo anterior que hay un consenso creciente en que las políticas públicas, programas y actos de gobierno no deben ser actos unilaterales, donde el conjunto de la sociedad solo es informado, o no, de lo que se va a hacer. Actualmente parece necesario que la concepción y diseño de todo aquello que repercute en una sociedad, y que puede ser promovido o financiado por el gobierno, deber ser producto de una amplia participación social.

Visto así, es claro que existen dos esferas de esta nueva forma de concebir el quehacer gubernamental y que es necesario definir con precisión. Una es qué cosas se pueden promover y la otra es bajo qué mecanismos se puede manifestar u operar la participación social.

En relación a la primera, debe quedar claro para todos los miembros de una sociedad, incluyendo los gobernantes, existen esferas muy precisas que solo corresponden a los diferentes niveles de gobierno que no se pueden transferir; una de ellas es la aplicación de la ley y el mantenimiento del orden. Significa que un gobierno no puede ni debe abstenerse de aplicar las leyes por más que existan grupos así lo exijan.

El segundo aspecto a tener en cuenta, es el gobierno (del nivel que sea) no puede ni debe acatar todas las demandas del grupo, ya que ello convertiría al Estado en una oficialía de partes, desnaturalizaría al gobernar mismo y existirían demandas excluyentes e irreconciliables; por ejemplo ¿Cuál debería ser la reacción de un gobierno ante diferentes grupos que, por las razones sencillas o sin ellas, exija arrasar a otros y conservar el bosque de una comunidad en un río en caño o limpiarlo, imponer una religión o prohibir todas, eliminar los impuestos o crear otros, desaparecer la policía o crear otra; linchar delincuentes en plazas públicas o liberar a todos los presos de la cárcel?

Por supuesto que, si consideráramos que un gobierno debe de satisfacer todas y cada una de las demandas, sin importar las razones, la anterior situación hipotética no podría resolverse en ninguno de los casos. Solo es posible si el gobierno tenga presente, en todo momento y lugar, su obligación primaria; para lo cual, fue electo en la búsqueda del bien común. Lo que ello significa que, una vez elegidos, los gobernantes se deberán al conjunto de la población y no a un estrato, grupo, partido, gremio o clase social.

Supone también que las decisiones que se tomen deberán contribuir al desarrollo de un lugar, entendiéndose por ello, repercutir favorablemente en la economía, la distribución de ingreso y la preservación del medio ambiente. Por el otro lado, que los actos gubernamentales mejoren significativamente el bienestar de amplias capas de la población (en primer lugar) menos favorecidas.

Pero estas decisiones no pueden ser tomadas de forma unilateral, sino que, como lo han reconocido organismos multilaterales como la CEPAL (Canto, 2008): deberán ser diseñadas a través de múltiples canales de consulta, participación, diálogo y concertación social; Es decir, serán producto de una concepción participativa o deliberativa de la democracia ante los poderes públicos, siempre dentro de los cauces previstos por cada sistema y donde la fiscalización ciudadana es piedra angular.

Además, debe ser prioridad gubernamental consultar las acciones trascendentes con los destinatarios a través del diálogo, a fin de comprender necesidades o reivindicaciones, y con ello priorizar la gestión; además incluirá el seguimiento puntual y la fiscalización ciudadana.

En el caso específico de la participación social orientada a los asuntos del medio ambiente, existen orientaciones que están plasmadas legalmente, en el artículo 34 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente LGEEPA regula la participación social en la evaluación de impacto ambiental de obras u actividades:

De acuerdo con lo regulado por dicho artículo, la manifestación de impacto ambiental de una obra o actividad podrá ser puesta a disposición del público, con el fin de que la manifestación pueda ser consultada por cualquier persona y se realice una consulta pública a raíz de lo que se manifieste. La fracción III y IV del artículo 34 establece que cuando se trate de obras o actividades que puedan generar desequilibrios ecológicos graves o daños a la salud pública o a los ecosistemas, las autoridades ambientales podrán organizar una reunión pública de información, en la que se explicarán los aspectos técnicos ambientales de la obra o actividad y cualquier interesado podrá proponer el establecimiento de medidas de prevención y mitigación adicionales, así como las observaciones que considere pertinentes (Burguete, 2012).

Como puede observarse, desde este punto de vista, la participación social pareciera estar restringida solo a casos de desequilibrio ecológico grave o da-



ños a la salud como los ecosistemas, pues no contempla el caso de descontento por factores culturales, socio políticos o de otro tipo asociados a problemas ambientales, como es el caso del conflicto derivado en el proyecto de la construcción de un aeropuerto alternativo a de la Ciudad de México y el intento de construcción de algunas presas.

A pesar de ello, es razonable contemplar detalladamente los factores sociales, políticos y culturales, en el caso que se busca diseñar o implementar acciones que se relacionen con el impacto o preservación del medio ambiente. En este punto la LGEEPA contempla la participación social en la toma de decisiones ambientales, a través de convenios de concertación, la consulta popular y los órganos de consulta. Así también, establece que el Gobierno Federal deberá promover la participación correspondiente con la sociedad en cuanto a la planeación, ejecución, evaluación y vigilancia de la política ambiental y recursos naturales (artículos 157 a 159). En cualquier caso, todos estos mecanismos, deberán integrarse al procedimiento de evaluación de impacto ambiental. (Burguete, 2012)

En este contexto, es sumamente importante recordar que lo que distingue a los hechos sociales respecto de los eventos que no lo son, es que son motivados; actos racionales en la medida que persiguen una finalidad específica, un futuro posible, entre otros.

De ahí que la participación de los grupos sociales solo pueda darse en la circunstancia que voluntaria y organizadamente, un conjunto de personas persiga un mismo fin, estén de acuerdo con él y supongan que solo a través de cierto número de acciones se puede obtener. La motivación debe ser, por supuesto, colectiva y en beneficio de ellos mismos.

Por ello, no hay mecanismo más eficaz para inhibir la participación social que la coerción, la obligatoriedad y obediencia de alguna autoridad. Toda participación social, por definición, es un plano de igualdad: tanto voluntaria, como su incorporación al proceso de una decisión personalizada de cada uno de los que ahí habitan.

Si hay obligatoriedad, entonces no puede haber convencimiento y esta convicción solo puede provenir de la decisión razonada de un grupo de personas a fin de actuar colectivamente para obtener o recuperar algo, tener acceso a aquello que estaba vedado.

El medio ambiente es, desde hace algunos años, una fuerte motivación para grupos crecientes de personas. En parte por el deterioro evidente que éste ha sufrido, como también por la constatación de que los desastres ambientales no hacen distinción de clase social, escolaridad, religión o cualquier otra preferencia; afecta a todos por igual.

Por esta razón, cada vez es más frecuente ver noticias que relatan cómo grupos sociales se organizan para oponerse a sucesos que ponen en peligro su entorno o buscan mejorarlo. Desde los antiguos habitantes de colonias adi-

neradas (que no desean la apertura de nuevas vialidades) como campesinos afectados por la construcción de una presa, comuneros que se enfrentan con armas a taladores de bosques, estudiantes que siembran árboles, de ciclistas de fin de semana a científicos que se oponen a la siembra de cultivos transgénicos, todos persiguen objetivo de orden ambiental, sin importar su nivel de ingreso, escolaridad u ocupación.

Ello demuestra que es factible inducir la participación social en cualquier ámbito, solo falta definir prioridades y convencer a la mayor cantidad de gente posible, empezando por grupos ya organizados, pues entre todos podemos mejorar o restaurar el medio ambiente.

Un primer contexto para incentivar la participación social es la escuela, ya que los menores de edad y los jóvenes pueden ser, particularmente, sensibles a este tipo de problemas, sobre todo si se les convence de que serán ellos a fin de cuentas, quienes hereden un mundo mejor o peor. La educación ambiental, por ello, debe ser una prioridad en cualquier nivel de gobierno.

Deseable sería, en cualquier sociedad, ver grupos de estudiantes, padres de familia y gobernantes, sembrando árboles, desazolvando zanjas o protegiendo la fauna; ello aumentaría la cohesión social, liberaría tensiones, permitiría un acercamiento entre gobernantes y gobernados aumentando la legitimidad.

Aunque no solo a través de la escuela se puede incentivar la participación social, cualquier grupo organizado, formal o informalmente puede servir como plataforma de promoción para la gestión de los problemas ambientales; ligas deportivas, grupos de auto ayuda, boy scouts, grupos religiosos, asociaciones de la tercera edad, asociaciones de colonos o cualquier otro grupo organizado.

En cada caso se requiere de interlocutores válidos previamente capacitados que permitan el acercamiento a este tipo de grupos, así como un compromiso serio y decidido por parte de las autoridades. Cumplir es la clave, sin embargo, en cualquier sociedad no es suficiente apelar a la razón, ni todo se resuelve armónica y pacíficamente. Siempre surgirán conflictos sociales de mayor o menor intensidad, sean de carácter ambiental o no; por lo que es vital conocer su origen, dinámica y sentido.

### *Conflicto social*

Una manera común de concebir a la sociedad es suponer que se trata de un sistema armónico que, por factores externos, eventualmente presenta conflictos que podrían afectar la supuesta base fundamental de toda organización: la estabilidad. Por ello, los grupos protagonistas son vistos como peligrosos; no obstante, desde la óptica de la ciencia, ni los sistemas sociales son estables, ni los conflictos ya que por sí mismos no son un peligro para el funcionamiento de cualquier sociedad.

De hecho, si hacemos un rápido recuento de los grupos humanos, veremos que con el tiempo todas las sociedades cambian (algunas más lenta-mente que otras) pero su característica fundamental es el cambio permanente. Por tanto, es la inestabilidad no el equilibrio que da forma a cualquier sociedad.

Más aún, el conflicto por sí mismo no es un factor disolvente de una sociedad, sino que, sólo a través de él una sociedad cambia y evoluciona y solo de esta manera los grupos se forman y cohesionan. (Coser, 1961 y 1970; Rex, 1985)

Si consultamos el Diccionario de la Real Academia Española, conflicto es:

*“1) Combate, lucha, pelea; 2) Enfrentamiento armado; 3) Apuro, situación desgraciada y de difícil salida; 4) Problema, cuestión, materia de discusión. Conflicto de competencia, de jurisdicción; 5) Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos; 6) Momento en que la batalla es más dura y violenta, y; 7) En las relaciones laborales, conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales”.*

Sin embargo, ninguna de estas definiciones aborda con precisión la naturaleza del conflicto social, ya que no establece cuál es su origen; no abarca todos ellos, ni tampoco establece una que permita clasificarlos y entenderlos. Apenas vislumbra algunos aspectos, que no necesariamente son los más importantes.

## 2. En principio, todo conflicto es una disputa

Ello no supone que todo conflicto sea una lucha o competencia armada o violenta, ya que hay conflictos pacíficos. Una huelga, por ejemplo, es un conflicto pacífico en la medida en que es una figura permitida por la ley, que tiene sus mecanismos y forma de dirimirse. Un motín en una cárcel, en cambio, es un conflicto violento que carece de reglas y, en muchas ocasiones, solo puede dirimirse por la fuerza.

Por tanto, los conflictos son violentos y pacíficos, pero en la mayoría de los casos surgen por la disputa de un bien escaso; la característica específica de los conflictos sociales es que son disputas entre grupos a fin de obtener, recuperar, conservar o modificar bienes materiales o inmateriales que no abundan o cuyo acceso es limitado.

El dinero, por ejemplo, es uno de los bienes más escasos para la mayor parte de la población y es precisamente él que produce buena parte de los conflictos en una sociedad. El poder político es otro de los bienes más escasos que existen, ya que supone beneficios económicos e incluye un monopolio de violencia junto con la religión que también produce los conflictos más intensos e incluso sangrientos.

Pero también la pérdida o amenaza de un bien material o inmaterial genera conflictos. Ejemplo de ello es la percepción de intranquilidad o inseguridad, sentimientos que pueden generar reacciones diversas que van desde el retraimiento o auto encierro, hasta el cambio en las preferencias electorales como la protesta abierta. El prestigio es otro sentimiento que, cuando se ve amenazado, induce a conflictos sociales. Como en el caso de un exclusivo hábitat de clases pudientes que se ve amenazado por el establecimiento de zonas habitacionales o servicios para personas de bajos ingresos, ello conlleva a la inconformidad o protesta social.

De igual forma, la pérdida o amenaza en la calidad del aire o el agua, bosques, cuerpos de agua, paisaje, suelo, fauna o cualquier otro indicador ambiental, es fuente constante de conflictos sociales de largo alcance (en ocasiones) por la dificultad de su recuperación.

En el caso específico de conflictos por la distribución inequitativa de recursos o bienes, la dinámica que se observa es en un primer momento, el grupo menos privilegiado que hace conciencia de la inequidad para intentar una mejor repartición de dichos recursos. Pero también se necesita que el grupo privilegiado haga conciencia de su mejor posición, hecho que lleva a la búsqueda de la perpetuación sus prerrogativas; por ello, cualquier conflicto supone un alto grado de racionalidad en que los grupos sociales (en disputa) persiguen, metas que son producto de la reflexión y que, a través del enfrentamiento, buscan conseguir. Esto prueba un nivel elevado de conciencia más elevado y autoconciencia, independientemente de que el adversario o el resto de los grupos sociales pudiesen considerar absurdas estas metas.

Además de este aspecto, el conflicto social fija las fronteras entre los grupos, ya que solo en la disputa es posible diferenciar entre quienes pertenecen a un grupo y quienes a otro; es decir, solo el conflicto social permite distinguir un Nosotros de los Otros, generando sentimientos de hostilidad mutua que permiten estructurar un equilibrio social en la medida que fijan las fronteras entre los grupos y aseguran el sistema de división social.

Incluso, la hostilidad que todo conflicto social genera puede estar acompañada de atracción. Como es el caso de la división de clases sociales o conflictos políticos, donde los grupos desposeídos o en oposición, (pese a la hostilidad manifiesta) en realidad persiguen los mismos beneficios, valores y privilegios que el grupo contrario. No obstante lo anterior no significa que el conflicto deba ser constante en una sociedad, por el contrario, es importante que el conflicto sea solucionado o en su defecto, canalizado de manera eficaz e incluso prevenirlo.

Una de las maneras de prevenir la aparición constante de conflictos es a través de mecanismos sustitutivos o “válvulas de seguridad” que permiten liberar la tensión social o dirigirla hacia otro objeto. Actividades como el deporte, la música, la hechicería, las creencias supersticiosas, la religión, los chistes,

el clásico “chivo expiatorio” y otros, liberan la tensión acumulada logrando desviarla hacia otro lado.

Cabe mencionar que ninguno de estos mecanismos sustitutivos soluciona un conflicto, solo lo pospone y, de no solucionarse correctamente, se corre el riesgo de acumular mayor nivel de tensión y ser más aguda la confrontación. Por ello, es vital determinar el carácter del conflicto.

Un conflicto real es aquel donde un grupo social disputa a otro u otros algún bien material o inmaterial que el grupo considera le pertenece o debe tener acceso a él, pues le ha sido despojado. En esta circunstancia el conflicto es un medio y no un fin en sí mismo, por lo que su solución es relativamente sencilla a través de la negociación o la sustitución de lo deseado.

Por ejemplo, cuando se busca construir una carretera, aeropuerto o presa, es normal que haya una firme oposición por parte de los afectados, llegando incluso a la protesta violenta; sin embargo, dependerá del proceso de negociación que dicho conflicto pueda ser solucionado cambiando el proyecto original u ofreciendo atractivas ventajas a quienes se oponen. En ambos casos es altamente probable que el conflicto sea solucionado en breve.

Hay ocasiones que el conflicto se origina por razones diferentes a las anteriormente mencionadas o en su defecto, son un fin en sí mismo. A este tipo de conflictos se les conoce como irreales, por lo que es necesario en primer caso, averiguar las razones no manifiestas del enfrentamiento y resolverlas de la mejor manera. Por el contrario, en algunas ocasiones el enfrentamiento es, por sí mismo, lo que impulsa el conflicto social es poco probable que existan mecanismos para resolverlo racionalmente (en ocasiones basta con dejar que la tensión desaparezca).

Este tipo de conflictos suele verse claramente en los desmanes después de algunos eventos deportivos o en el caso de algunas marchas de protesta con fines difusos. En ambos casos el uso excesivo de la fuerza puede generar mártires y agravar el conflicto más allá de lo deseable.

Por otra parte, es importante destacar que, si bien todo conflicto supone hostilidad, no necesariamente será va acompañada de agresividad; por tanto, esto permite que el conflicto no lo produzca la hostilidad solamente, sino que es la disputa lo que por algo se inicia.

Lo que sí es claro es que la intensidad de un conflicto es directamente proporcional a la cercanía de los contendientes; es decir, a mayor cercanía, mayor intensidad del conflicto. La razón de ello es que la intimidad de las personas o los grupos lleva a reprimir los sentimientos de hostilidad que, sin darnos cuenta se acumulan y estallan incluso de manera violenta. Un ejemplo clásico de esto son las mujeres que sufrieron innumerables maltratos por parte de su esposo, acumulando gran cantidad inusitada de resentimientos no resueltos, que terminaron en prisión por haber matado a su pareja de manera extre-

madamente violenta. Amor y odio en las personas de una sociedad, no son sentimientos excluyentes.

Por ello es que en los conflictos sociales son de mayor carga y hostilidad en contra del apóstata que contra el hereje. Efectivamente, para cualquier grupo es más peligroso quien en un grupo se sale y propone alternativas diferentes convirtiéndose en un apóstata que aquel que nunca perteneció al grupo y siempre fue un contrario, un hereje.

Caso típico de ello es cuando un partido político se escinde porque una fracción de sus miembros forma otro de igual orientación. Este acto genera mayor hostilidad que si esa misma se hubiera cambiado a otro partido político ya establecido. En cualquier caso, el conflicto aumenta la cohesión de los grupos sociales permitiendo localizar a aquellos que son vacilantes o timoratos respecto de las finalidades o valores fundamentales del grupo.

De cualquier forma, la presencia del enemigo es de vital importancia para la unidad del grupo, ya que, de otra manera, al no haber enemigos al frente, el grupo se dispersa o se disuelve; de ahí la sobrevivencia de la oposición necesaria para cualquier sistema social, en virtud de que su aniquilación total también acaba con los ganadores como grupo.

Es por ello que en el caso de la eliminación total de los contendientes, sea necesario inventar un nuevo enemigo que asegure la unidad del grupo ganador. Conceptos difusos como “el imperialismo”, las “ideologías exóticas y extranjerizantes” o la “pérdida de valores” cumplen precisamente la función de este enemigo sustituto para incrementar la cohesión social.

Por otra parte, si bien es cierto que el conflicto cumple funciones positivas en una sociedad, la ausencia de conflictos no necesariamente indica la estabilidad de una sociedad; antes bien, puede ser indicador que por diversas razones, la hostilidad y la conflictividad pueden estar acumulándose y, de no resolverse adecuadamente, pueden llevar a un estallido incontrolable. Es vital solucionar adecuadamente los conflictos sociales de cualquier índole, el primer paso para hacerlo es por la vía de la negociación. (Rodríguez, 2005).

### 3. Negociación

El prerrequisito fundamental de toda negociación es la legitimidad y capacidad de decisión de las partes en conflicto. No puede haber negociación eficaz sin que las partes no sean los verdaderos representantes, ni tampoco si esas partes no pueden decidir en el asunto de disputa. Hacerlo de otra manera, como enviar representantes sin capacidad de decisión, genera pérdidas de tiempo, lo que deriva en una agudización del conflicto. Dada la naturaleza de los conflictos ambientales, es posible y adecuado negociar directamente con el conglomerado afectado.

El primer paso es tener claridad en que la capacidad de éxito de cualquier proceso de negociación está dada por la exageración de las demandas.

Si uno es la parte peticionaria, no debe empezar la negociación exigiendo (lo último que está en dispuesta aceptar). Debe pedir más; de igual forma, si se es que la contraparte negociadora no puede empezar con lo último que está dispuesto a ceder. Debe ofrecer menos. Este proceso institucionaliza el proceso de negociación, estableciendo relaciones entre las partes e incrementar el valor de lo negociado.

Por ejemplo, en una negociación por incremento de salario, el sindicato no puede empezar pidiendo el porcentaje mínimo de salario que esté dispuesto a aceptar, ni la parte patronal a ofrecer la proporción máxima que está dispuesto a dar. El sindicato debe pedir más y el patrón ofrecer menos.

Cualquier negociación no debe establecerse sin emociones, ya que se trata de un proceso entre seres humanos que perciben los sentimientos de la contraparte. Por ello, la reacción inicial, justificada o no, debe ser de estremecimiento y asombro, sin llegar a la burla, ante la petición o el ofrecimiento; no hacerlo hace suponer que la petición o concesión es factible e impulsa mayor agresividad y expectativas de la contraparte. Expresiones como “ah caray, eso es imposible” pueden ayudar.

El paso siguiente es mostrar falta de interés y renuencia, actitud que permite ganar tiempo para pensar. Es vital no discutir ni confrontarse abiertamente en esta fase, ya que ello puede generar un clima nocivo para la negociación. Lo importante es establecer las bases del proceso de negociación con mira al que concluya en corto plazo, sin embargo alargar innecesariamente cualquier fase puede arruinar el conjunto de la negociación.

Seguido a ello, es importante aplicar lo que se conoce como la “técnica del émbolo o embudo” que consiste en empujar a la contraparte, bajar sus demandas o bien que suba su oferta (el peticionario). Lo importante es inducir al otro a que mejore la oferta a través de la expectativa de que ello es factible para la obtención de algo. Frases como “lo que usted pretende es imposible, pero tal vez si adecuamos su petición pudiéramos analizar el caso”. Si la contraparte utiliza el mismo recurso, entonces hay que responder con frases como “¿en cuánto exactamente cree usted que se debe mejorar?”

De ahí que sea de suma importancia, antes de iniciar cualquier proceso de negociación, disponer del costo exacto de las demandas en disputa, y cuanto se ahorraría si disminuye la proporción de su satisfacción. Por ejemplo, si se tratase de una negociación salarial, se debe calcular previamente cuánto costaría cada punto porcentual de aumento de sueldo, fijar un tope y no ceder de ese máximo. Si es la parte peticionaria será relevante contar con el cálculo exacto de lo que se pierde con cada punto porcentual que disminuye la demanda.

La investidura de quien negocia también es vital en todo proceso de negociación. Parte del éxito de una negociación radica en la posición de autoridad que se asume o se tiene. Por ello, cuando uno ocupa una posición de autoridad superior, es conveniente enviar a un subordinado o, en su defecto, invocar autoridades mayores, incluso difusas, para negociar a la baja. Frases como “la ley no me lo permite”, “no puedo decidir yo solo” “tendría que consultarlo con mis superiores” son de gran utilidad, en virtud de que hacen suponer al otro que usted, en efecto, no tiene toda la facultad de decisión. Por tanto, es importante no reconocer que se tienen autoridad plena de tomar decisiones, porque ello incrementa la presión de la contraparte.

En el caso de ser la parte peticionaria, hay que apelar al ego de la contraparte e inducirlo a que se ufane de tener pleno poder de decisión para así presionarlo mejor en la negociación. Frases como “*creo que alguien con sus aptitudes puede decidir esto de inmediato*” o “*supongo que solo alguien con su inteligencia y capacidades puede decidir este asunto y por eso está aquí*” pueden ser de gran utilidad.

Si el proceso de negociación ha llegado al punto donde uno debe ceder, no proponga dividir en partes iguales la solución al conflicto. Hay que esperar a que la otra parte lo proponga, para de ahí buscar que reduzca su demanda; en cualquier caso, condiciona su concesión a la obtención de algún beneficio, acéptelo a regañadientes a fin de que la contraparte crea que usted ha perdido y él ha ganado. Eso aumenta la posibilidad de mejorar las condiciones de la negociación.

En el caso de que la negociación llegue a un punto de estancamiento, hay que utilizar la técnica de “*dejar de lado*” a fin de enfocarse en otro punto y después regresar a la fase suspendida. Hacerlo permite agilizar el proceso, avanzando en las partes menos conflictivas. Si por alguna razón la negociación se paraliza, entonces será necesario reactivar el proceso a partir de sustituir algún elemento o persona por otro y fin de hacer creer a la contraparte de que ese era el obstáculo de la negociación.

Una variante de esta misma técnica, es organizar el equipo negociador con la figura tradicional del “*bueno y el malo*”, como en los programas policíacos de televisión. Alguien de su equipo debe cumplir el papel de obstáculo en la negociación, quien se opone al acuerdo, a fin de que usted dé la impresión a la contraparte que está de su lado. Ello crea una alianza virtual que le permite negociar mejor. Esta táctica deba utilizarla usted, se puede desactivar haciendo evidente a la contraparte que sabe del juego y, por vergüenza, evitará usarla.

Para obtener mayores concesiones de la contraparte, se puede utilizar la técnica del “*chamaqueado*” o “*rascado*” que consiste en introducir “*como si nada*” nuevas demandas, una vez que han sido acordados los términos de la negociación. El uso de esta técnica puede dar buenos resultados a corto plazo en



la medida de que la contraparte sienta que peligra lo ya ganado y, en vez de reiniciar la negociación, acepte las nuevas concesiones. Si le aplican esta técnica a uno, es posible desactivarla utilizando las técnicas del *"bueno y el malo"* o la *"autoridad superior"*.

Un ejemplo clásico de esta técnica, que a largo plazo se salió de control, es el caso de autoridades universitarias ante una huelga, cuando grupos estudiantiles que oponían el incremento de las cuotas de inscripción. Gracias a una confrontación inicial, acompañada de un inadecuado y lento proceso de negociación, los estudiantes incrementaron sus demandas iniciales y la huelga se alargó poco menos de un año. Tuvo que ser solucionada por la fuerza a un gran costo económico y político.

En este contexto, es sumamente importante no mostrar un patrón fijo de concesiones, ya que esa actitud genera en la contraparte la idea de que es previsible el ritmo de la negociación y puede aumentar sus demandas. Tampoco haga grandes concesiones ni ofrezca una gran concesión final. Esto aumenta las expectativas de la contraparte. Tampoco dé su *"última oferta"*, aunque la contraparte se lo pida, ya que ello cierra la puerta a más negociaciones.

Existe la posibilidad de retirar una concesión ya acordada cuando se está en desventaja. No obstante, existe el riesgo de precipitar una decisión en cualquier sentido (en el caso de no existir una concesión, se responsabilizará a la autoridad superior de ello).

Es posible precipitar para una negociación con un señuelo que esconda el verdadero objetivo de la negociación, para evitar ser víctima de esta se puede utilizar la técnica del *"bueno y el malo"* o aumentar sus demandas iniciales.

Por otro lado, el tiempo es factor importante para presionar una solución favorable, ya que a mayor tiempo, mayor flexibilidad. Esto después de un lapso de no obtener nada, la contraparte puede suponer que obtener poco es una gran ganancia, lamentablemente esta técnica tiene un límite cuando se es la parte peticionaria.

Antes de sentarse a negociar es vital obtener la mayor cantidad de información acerca de la contraparte: a mayor información, mayor posibilidad de conseguir elementos que le permitan obtener una negociación favorable.

Así, otro elemento de suma importancia es la amenaza de renuncia, ya que es un recurso poderoso, aunque tiene sus límites muy precisos. Para ello hay que racionalizar el punto de no retorno y evitar rebasarlo, así como estar claro en el objetivo que representa la amenaza de renuncia evitando abandonar la negociación.

Durante el proceso de negociación hay que desarrollar la habilidad de escuchar atentamente a la contraparte, a la vez que se evalúa lo que dice. Hay que saber adaptarse a la diferencia y reconocer la impresión de ser ambiguo. La humildad y capacidad de dejar el ego de lado son de gran ayuda en ese momento.

Dado el caso, es importante también utilizar un título para intimidar a la contraparte, de no existir hay que obtenerlo de alguna manera, por ello, se debe negociar en el mismo espacio, ya que esto tiene una carga simbólica en su favor. Además, se puede utilizar la antigüedad o la experiencia como elementos intimidatorios. Si lo utilizan con usted, no se deje intimidar.

Es fundamental que durante el proceso de negociación, no permitir que lo llamen por su nombre de pila, en virtud de que, simbólicamente, lo están ubicando en una posición subordinada. En este caso se puede utilizar las técnicas de la “zanahoria” y el “garrote” que sirven para obtener mejores resultados. La primera consiste en ofrecer recompensas materiales o inmateriales a cambio de lo que se persigue y la segunda en adelantar un futuro difícil, incluso desastroso, si no se concede o acepta lo deseado.

Por último, es necesario no reducir la negociación a un solo aspecto, en tanto que la contraparte no necesariamente quiere lo mismo que uno. Es vital no ser ambicioso y, al final otorgue algo más después de cerrada la negociación. Felicite a la contraparte si se llevó la mejor parte, hágalo pensar que fue así; tal vez el día de mañana se tope con el o los mismos negociadores.

## Conclusiones

El conflicto es tan antiguo como la sociedad misma, no existe uno sin el otro. Sin embargo, el conflicto social no es nocivo por sí mismo para la sociedad, es dañino en la medida en que no se resuelve correcta ni oportunamente.

Los conflictos son disputas por bienes escasos o por deseos de mejora de algunos grupos, para ello, es fundamental conocer la dinámica de los conflictos sociales, los efectos que producen y las mejores formas de abordarlos.

La manera más adecuada de tratar el asunto de fondo, pero en caso de no ser posible por tiempo, costo o alcances, se puede recurrir a medidas sustitutivas que satisfagan a la parte contendiente.

Para instrumentar la solución de un conflicto social, independientemente del orden que se traten, es de vital importancia conocer técnicas de negociación que dejen satisfechas a ambas partes. Representatividad de los negociadores, calibración de las demandas, tiempos de negociación, emotividad, y teatralidad, son de gran ayuda en una negociación de cualquier tipo (en la mayor parte de los casos funcionan).

En el caso de los conflictos ambientales, es un asunto más complejo, ya que son aspectos que afectan a todos por igual, aunque los distintos grupos pueden tener más armas para enfrentarlos que otros; pero también son complejos ya que su solución requiere mayor cantidad de tiempo y recursos para abordarlos, que en el caso de los periodos gubernamentales no permiten.

De ahí que cuando tomamos una decisión se tiene ante sí el dilema de intentar solucionar de fondo los conflictos, aunque no cosechen sus resultados de inmediato por el tiempo que podría llevar, o ser recordados como aquellos

que no quisieron hacer algo efectivo, pero no lo intentaron o solo engañaron a los peticionarios.

## Bibliografía

- Botana, María Inés, Verónica Pohl Schnake y Andrea Pérez Ballari (2009). "Procesos de gobernanza en la gestión ambiental del hábitat urbano" en *Gestión y Ambiente*, vol. 12, núm. 1, mayo, 2009, Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- Burguete Stanek, Leopoldo (2012). *Desarrollo sustentable y participación social*, México: Instituto Nacional de Ecología. <http://www2.ine.gob.mx/publicaciones/libros/398/burguete.html>.
- Cadena Vargas, Edel (2010). *Impacto económico y social del neoliberalismo en México y el mundo occidental*, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Canto Chac, Manuel (2008). "Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo" en *Política y Cultura* Núm. 30, sin mes, 2008, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Coser, Lewis (1961). *Las funciones del conflicto social*, México: Fondo de Cultura Económica
- Coser, Lewis (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Buenos Aires: Amorrortu
- Graña, François (2005). "Globalización, gobernanza y "estado mínimo": pocas luces y muchas sombras" en *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, año/vol. 4, número 012, Santiago, Chile: Universidad Bolivariana.
- Mussetta, Paula (2009). "Participación y gobernanza. El modelo de gobierno del agua en México" en *Espacios Públicos*, Vol. 12, Núm. 25, 2009, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Rex, John (1985). *El conflicto social*, México: Siglo XXI Editores
- Rodríguez L., Francisco M. (2005). *Técnicas de negociación para la democracia participativa*, Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social, Ediciones FECS
- Valdés Ugalde, Francisco (2008). "Gobernanza e instituciones. Propuestas para una agenda de Investigación" en *Perfiles Latinoamericanos*, enero-junio 2008 número 31, México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.