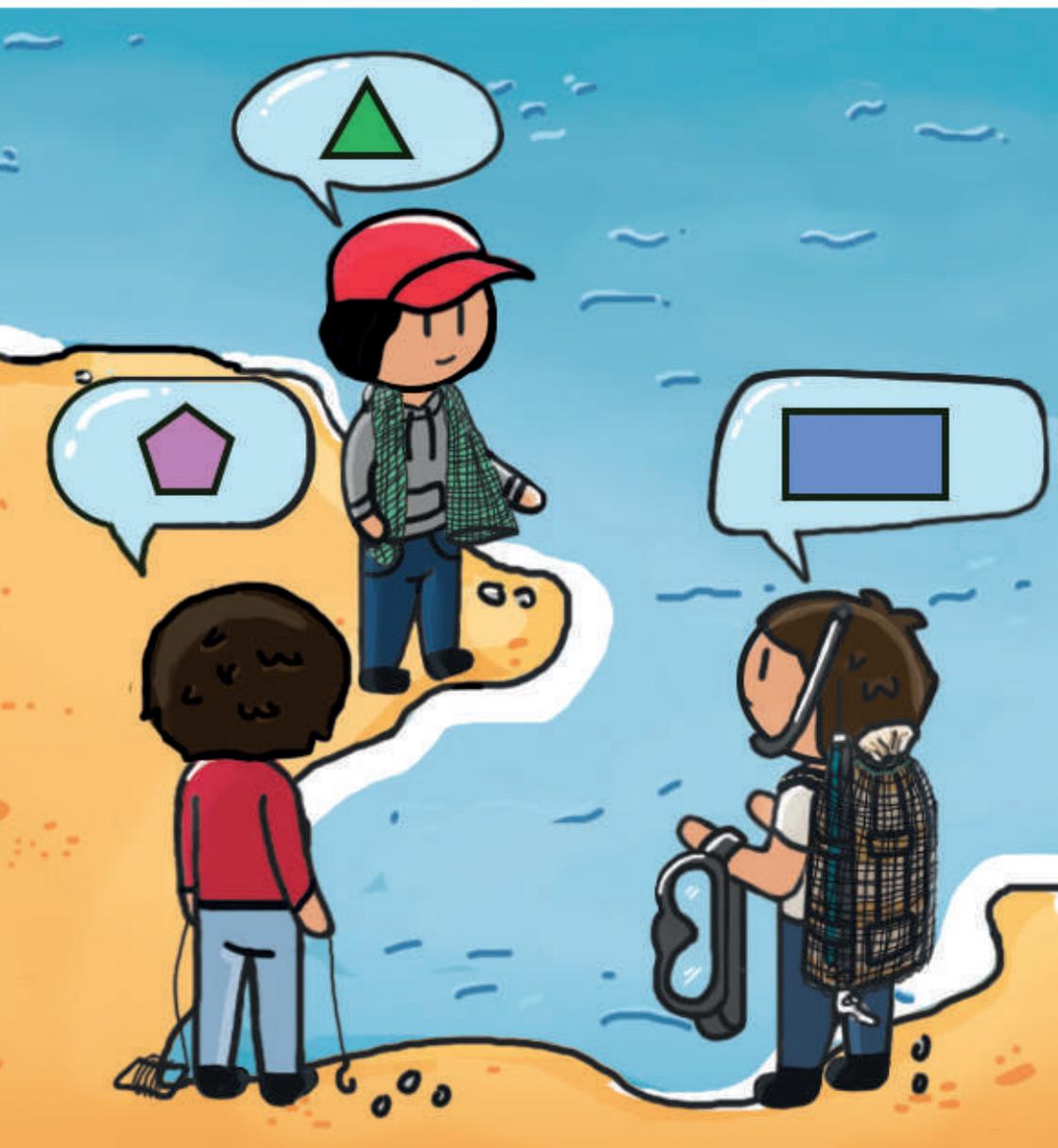


# Guía para la gestión de conflictos por la implementación de planes de extracción de recursos invertebrados marinos bentónicos





# **Guía para la gestión de conflictos por la implementación de planes de extracción de recursos invertebrados marinos bentónicos**

**Esta guía, elaborada en el marco del proyecto Por la Pesca, es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.**

**Título:** Guía para la gestión de conflictos por la implementación de planes de extracción de recursos invertebrados marinos bentónicos.

**Autor(es):** REDES - Sostenibilidad Pesquera

**Textos:** Vania Melgar, Guiselle Padilla

**Revisión:** Vania Melgar, Jorge Grillo, Victoria Cornejo, Omayra Chauca

**Diseño, diagramación e ilustración:** Alejandra Murillo

**Coordinación:** Jorge Grillo, Carlos Gutiérrez

**Editado por:**

REDES - Sostenibilidad Pesquera

Ca. Juan Lorenzo Bernini 200, oficina 201, San Borja, Lima.

[www.redes.pe](http://www.redes.pe)

**1a edición - julio 2024**

XXXXXXXX

**Depósito Legal N°X**

**Se terminó de imprimir en:**

**Razón social:** TMT GUIAS DEL PERU SAC

Jr. Huaraz 1717 Int. 410A Breña

---

**Cita sugerida:** REDES-Sostenibilidad Pesquera. (2024). Guía para la gestión de conflictos por la implementación de planes de extracción de recursos invertebrados marinos bentónicos.

# CONTENIDO

<b>Índice de figuras</b>		<b>6</b>
<b>Glosario</b>		<b>8</b>
<b>01</b>	<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>02</b>	<b>Introducción</b>	<b>10</b>
<b>03</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>11</b>
<b>I</b>	<b>Parte I: Aspectos generales de conflictos pesqueros</b>	<b>12</b>
1.	Elementos de los conflictos pesqueros _____	12
1.1.	<b>Elemento 1:</b> Las causas de los conflictos en el ámbito pesquero _____	13
1.2.	<b>Elemento 2:</b> Los actores en el conflicto _____	16
1.3.	<b>Elemento 3:</b> Narrativas sobre la historia del conflicto _____	17
2	Conflictos relacionados a la extracción de Recursos Invertebrados Marinos Bentónicos (RIMB). _____	20
3	Potenciales conflictos derivados de la implementación del ROP de recursos bentónicos _____	22
<b>II</b>	<b>Parte II: Herramientas de prevención y gestión de conflictos</b>	<b>27</b>
1.	Habilidades y técnicas para la intervención constructiva en conflictos _____	27
1.1.	Habilidades emocionales _____	27
1.2.	Técnicas de comunicación asertiva _____	32

2.	Intervención en casos que pueden ser gestionados directamente por los usuarios de los recursos	36
2.1.	Casos en los que no tenemos acceso a información o esta no es suficiente, es confusa o difícil de comprender. Técnicas de comunicación asertiva	37
2.2.	Casos en los que dos o más grupos tienen interés en extraer una misma especie	39
3.	Intervención en casos que requieren de la participación de externos (terceros) para gestionar las diferencias: la mediación	45
4.	Intervención en situaciones de crisis	47
4.1.	¿Cómo diagnosticar el problema en una situación de crisis?	40
4.2.	Aprediendo a elaborar un plan de toma de decisiones en situaciones de crisis	51
4.3.	Aprediendo a elaborar un plan de acciones de ejecución y evaluación para la gestión de crisis	52

# ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

1.	Figura 1: Elementos de los conflictos pesqueros. _____	13
2.	Tabla 1: Las causas de los conflictos en el ámbito pesquero. _____	15
3.	Figura 2: Los actores en conflicto. _____	17
4.	Figura 3: Narrativas sobre la historia del conflicto. _____	18
5.	Figura 4: Ejemplos de narrativas. _____	19
6.	Figura 5: Resumen de la parte I. _____	20
7.	Figura 6: Técnicas de comunicación aplicadas a la negociación directa y asistida. _____	33
8.	Figura 7: Modelo de acta de acuerdo logrado entre las partes. _____	44
9.	Figura 8: Modelo de acta de ejecución de los compromisos. _____	45
10.	Figura 9: ¿Cómo actúa un mediador? _____	47
11.	Figura 10: Comparación de estrategias para la gestión de un conflicto en etapa temprana y la gestión de una crisis. _____	49
12.	Figura 11: Pasos para el diagnóstico del problema. _____	51
13.	Figura 12: Partes de un Plan de toma de decisiones en situación de crisis. _____	52
14.	Figura 13: Partes de un Plan de acciones de ejecución y evaluación para la gestión de crisis. _____	53

# GLOSARIO

1. **Actores locales (p. 49):** Individuo, grupo o institución cuyas acciones y decisiones están vinculadas a los intereses de una comunidad o área específica.

2. **Aparejo (p. 22):** Conjunto de herramientas y dispositivos utilizados para capturar peces.

3. **Biomasa (p. 41):** Según la FAO, es el peso total de un grupo (o población) de organismos vivos o de una fracción definida de ellos, en una zona, en un momento determinado.

4. **Conflicto social:** falta de acuerdo entre dos o más personas, que persiste en el tiempo y afecta a un gran grupo de individuos, generándoles efectos negativos.

5. **Contención (p. 49):** Se entiende el acto de contener. Es una estrategia de resolución de conflictos, donde es necesario conservar la calma, preguntar, explorar, buscar información, escuchar y mostrar abiertamente los recursos y límites de las partes.

6. **Cosmovisión:** Conjunto de creencias que permiten analizar y reconocer la realidad desde la propia existencia. Puede hablarse de cosmovisión de una persona, cultura, etc.

7. **Crisis (p. 19):** Según la RAE, es un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación. Se entiende también como un cambio negativo, una situación complicada, difícil e inestable durante un proceso.

8. **Declaración de interés (p. 23):** Según el Reglamento de Ordenamiento Pesquero de Recursos Invertebrados Marinos Bentónicos, es un documento requisito para aprobar un Plan de Extracción, que debe contener la siguiente información: área donde se pretende implementar el plan; el o los recursos objeto de extracción; lista de pescadores que participarán, así como las embarcaciones; el nombre del biólogo o ingeniero pesquero colegiado identificado para el estudio de la línea base y acompañamiento en la ejecución del plan de extracción, y si han implementado medidas de autogestión previamente.

9. **Estrategia (p. 43):** Es un plan para dirigir un asunto. Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar mejores decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

10. **Gobernanza pesquera:** Acuerdos, instituciones, mecanismos, costumbres que determinan la forma en que se aprovechan los recursos pesqueros.

11. **Grado de explotación (p. 41):** La Ley General de Pesca clasifica los recursos hidrobiológicos por su grado de explotación: inexplorados, subexplorados, plenamente explotados y en recuperación.

12.

**Negociación (p. 34):** Proceso de comunicación entre por lo menos dos partes, que tiene como objetivo alcanzar un acuerdo sobre intereses percibidos como divergentes. Se busca encontrar una solución que, aunque no sea perfecta para todos, sea aceptable y beneficiosa.

13.

**Ordenamiento pesquero (p. 11):** Es el conjunto de normas y acciones que permiten administrar una pesquería, teniendo la base del conocimiento actualizado de sus componentes biológicos-pesqueros, económicos y sociales, según la Ley General de Pesca.

14.

**Pesca fantasma (p.22):** Según la FAO, es la capacidad de los aparejos de pesca perdidos o abandonados en los océanos para seguir pescando, atrapando peces u otra vida marina, matando indiscriminadamente todo lo que capturen.

15.

**Planes de extracción (p. 12):** Es el instrumento de gestión de carácter normativo que ordena el desarrollo de la actividad extractiva de los recursos de invertebrados bentónicos en áreas específicas, implementando medidas de conservación y monitoreo para cumplir con los objetivos del plan.

17.

**Zona de reserva pesquera (p. 41):** Según el Reglamento de Ordenamiento Pesquero de Recursos Invertebrados Marinos Bentónicos, es una zona establecida por el Ministerio de la Producción para una gestión especial de los recursos invertebrados marinos bentónicos, con el objetivo de dar refugio a los reproductores, favoreciendo los procesos reproductivos, el reclutamiento y la reserva genética de las especies que se encuentran dentro del ámbito de aplicación del reglamento referido; así también, para regular de modo particular la actividad extractiva.

El Reglamento de Ordenamiento Pesquero de Recursos Invertebrados Marinos Bentónicos (ROP RIMB), aprobado en 2021, representa un avance significativo en la gestión sostenible de las pesquerías artesanales en Perú. Este reglamento, promueve una gestión pesquera que involucre activamente a los pescadores artesanales en el proceso de toma de decisiones. Los planes de extracción son una herramienta clave en este enfoque, ya que permiten a los pescadores organizados gestionar y aprovechar de manera exclusiva los recursos bentónicos en áreas específicas, siempre y cuando exista consenso y organización entre ellos. Sin embargo, la implementación de estos planes puede activar y/o generar conflictos entre los extractores y otras partes interesadas dentro de las comunidades, especialmente en zonas donde la competencia por los recursos es alta. Por lo tanto, es crucial que todos los actores involucrados cuenten con herramientas disponibles para la gestión de conflictos,

que permita asegurar que los beneficios de la exclusividad y ordenamiento sean alcanzados.

En ese sentido, REDES-Sostenibilidad Pesquera en el marco del Proyecto Por la Pesca, pone a disposición la presente guía con conceptos y pautas para gestionar conflictos derivados de los procesos de diseño e implementación de planes de extracción. De esta manera, esperamos que las organizaciones sociales de pescadores artesanales, los funcionarios del sector pesca y los profesionales que brindan asistencia técnica tengan un rol activo para lograr los consensos necesarios para el éxito de la gestión pesquera participativa y adaptativa que promueve el ROP RIMB.

Agradecemos a todos los que han contribuido a la elaboración de esta guía y a aquellos que, con su dedicación y esfuerzo, trabajan diariamente para resolver conflictos y promover un entorno de cooperación y respeto mutuo.

La existencia de conflictos es algo natural de una vida en sociedad. Usualmente, los percibimos como algo negativo, que buscamos evitar u ocultar. Esto sucede porque nos centramos en las consecuencias negativas de procesos conflictivos que han llegado a picos de violencia extrema, dejando daños personales, comunales, materiales, relacionales, entre otros.

Sin embargo, desde una mirada constructiva, podemos ver los conflictos como una oportunidad para identificar, por un lado, elementos de nuestra realidad que necesitan ser cambiados para asegurar la satisfacción de nuestras necesidades y, por otro, posibilidades para colaborar y trabajar conjuntamente con compañeros y compañeras que quizás de manera anticipada vemos como nuestra competencia. Para que esto suceda, es necesario intervenir con estrategias que faciliten una gestión eficaz y oportuna de los conflictos, desde sus etapas tempranas.

El sector pesquero no es ajeno al desarrollo de conflictos a nivel interpersonal y social. A pesar de que estos no se encuentran debidamente registrados en los documentos oficiales; la información compartida en medios de comunicación locales, en redes sociales de dirigentes pesqueros, y otros espacios digitales, evidencian que a lo largo de la costa peruana se registra una amplia variedad de situaciones en las que dos o más grupos de pescadores se encuentran confrontados por el acceso a determinadas zonas de pesca, por la extracción de ciertas especies o por el cuidado, en general, del ecosistema marino.

La presente Guía esta dirigida especialmente a dirigentes de las organizaciones de buzos y pescadores, además de líderes comunitarios dedicados a la extracción de recursos bentónicos que perciben que su actividad puede estar afectada por la interacción con

otros usuarios de la pesca (buzos, pescadores de pinta, pescadores de red) o que podría verse impactada por la implementación del Reglamento de Ordenamiento Pesquero de Recursos Invertebrados Marinos Bentónicos (ROP de recursos bentónicos). Sin embargo, también puede ser de utilidad para cualquier actor de la pesquería que se encuentre involucrado o tenga interés en intervenir en la gestión de conflictos asociados a esta actividad como personas que facilitan conflictos, relacionistas comunitarios, funcionarios públicos, trabajadores del sector pesquero artesanal, etc.

En la parte uno del documento presentamos aspectos generales de los conflictos pesqueros y describimos algunos de los principales conflictos que hemos podido identificar en el ámbito de la pesca de recursos invertebrados marinos bentónicos (RIMB), a partir de nuestro trabajo. Además, hemos hecho el intento de identificar potenciales conflictos que podrían generarse, en torno a la implementación del ROP de recursos bentónicos, a partir del análisis de la norma aprobada.

En la parte dos, nos enfocamos en compartir con ustedes recomendaciones sobre habilidades, capacidades, técnicas y acciones que se podrían desarrollar para intervenir de manera constructiva en una situación de conflicto, a través de experiencias de diálogo y negociación.

De esta manera, esperamos que esta Guía resulte ser una herramienta práctica y útil para el tratamiento constructivo de los retos que se presentan en el aprovechamiento de recursos pesqueros, en general, y de recursos bentónicos en particular y, al mismo tiempo, ayude en la mejora de la convivencia de los actores sociales inmersos en esta importante actividad.

En el marco del presente documento, entendemos como recursos invertebrados marinos bentónicos a todos aquellos organismos que viven en el fondo del mar o en el ecosistema de manglar, pudiendo desprenderse el mismo para flotar o nadar temporalmente, y que son susceptibles de ser extraídos en la actividad pesquera. A este grupo pertenecen mariscos como las conchas negras, el pulpo, el erizo, la lapa, los cangrejos, entre otros.

El principal método de pesca utilizado para la extracción de este tipo de recursos es el buceo; el cual puede realizarse de dos formas: a pulmón y con compresora. En ambos casos, los buzos pueden apoyar su actividad con instrumentos de uso manual como cuchillas, espátulas y ganchos. De la misma manera, pueden utilizar una embarcación artesanal para llegar a sus zonas de pesca o no.

Recién en la década de 2020 se reconoce institucionalmente la necesidad de regular las actividades pesqueras orientadas a la extracción de recursos bentónicos, de manera diferenciada, con la finalidad de contribuir a su aprovechamiento sostenible. Es así que, en el año 2021, mediante Decreto Supremo N° 018-2021, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) aprobó el Reglamento de Ordenamiento Pesquero de Recursos Invertebrados Marinos Bentónicos en el cual se establecen disposiciones aplicables al desarrollo de la actividad pesquera de dichos recursos, las medidas de ordenamiento correspondientes y la implementación de Planes de Extracción para su aprovechamiento.

El Plan de Extracción de recursos bentónicos es el documento de gestión de carácter normativo que ordena la extracción de recursos bentónicos en un área que se denomina “zona de reserva pesquera”; otorgando derechos de uso exclusivamente a aquellos grupos de pescadores organizados que se comprometan con el cumplimiento de las medidas establecidas.

La competencia por extraer determinadas especies o por acceder a determinadas zonas de pesca, más aún en un contexto en el que se percibe una progresiva disminución de los recursos pesqueros, puede llegar a convertirse en una fuente de conflicto social. Estos casos ya se han venido registrando en el ámbito de la extracción de recursos bentónicos, en distintas partes de la costa peruana; sin embargo, no se encuentran tan visibles en los registros oficiales.

La implementación del ROP de recursos bentónicos, en la teoría, debería aportar a la prevención de conflictos, al abordar algunas de los problemas estructurales en el manejo y apuntar al mejor ordenamiento de la pesquería. Sin embargo, en la práctica, podría generar cierta resistencia u oposición de algunos buzos y pescadores, ya que podría generarse el temor de que esta medida afecte el desarrollo habitual de la actividad pesquera. En ese sentido, resulta importante identificar los factores que podrían detonar un potencial conflicto, para atenderlos oportunamente y evitar el escalamiento hacia la crisis.

# I

## ASPECTOS GENERALES DE CONFLICTOS PESQUEROS

### 1

#### ELEMENTOS DE LOS CONFLICTOS PESQUEROS

Los conflictos pesqueros son considerados un subtipo de los conflictos socioambientales. Entendemos el *conflicto pesquero* como el proceso, dinámico y complejo, en el que dos o más actores perciben que sus intereses, objetivos y/o necesidades en torno al control, aprovechamiento y/o acceso a los recursos y ecosistemas marinos, se contraponen entre sí; y, externalizan dicha percepción de oposición a través de acciones confrontación que, en determinadas circunstancias, pueden llegar a implicar actos de violencia.

Estos conflictos, a su vez, pueden clasificarse de distintas maneras. Ver figura a continuación:

**Figura 1: Tipología de conflictos en el ámbito pesquero**

#### TIPO 1

##### ¿QUIÉN CONTROLA LAS PESQUERÍAS?

Por ejemplo: conflictos por el acceso a la pesquería.

#### TIPO 2

##### ¿CÓMO SE CONTROLA LA PESQUERÍA?

Por ejemplo: conflictos derivados de establecimiento y/o implementación de medidas de gestión.

#### TIPO 3

##### ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS USUARIOS DE LA PESQUERÍA ?

Por ejemplo: asuntos entre pesquerías de diferente escala, asuntos por diferencias éticas, religiosas, etc. entre los grupos.

#### TIPO 4

##### ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS USUARIOS DE LA PESQUERÍA Y OTROS USUARIOS DEL ECOSISTEMA MARINO?

Por ejemplo: conflictos con el turismo, iniciativas de conservación, desarrollo industrial.

#### TIPO 5

##### ¿CÓMO ACTÚAN LOS USUARIOS DE LAS PESQUERÍAS ANTE ASUNTOS NO PESQUEROS?

Por ejemplo: asuntos relacionados con el medio ambiente, política, cambios económicos, corrupción.

Las tipologías son instrumentos que permiten focalizar y priorizar determinadas dimensiones de la realidad; en este caso de los conflictos pesqueros. Son útiles tanto para el análisis, como para el diseño de las intervenciones de prevención y/o gestión.

Existen diversas formas de abordar un conflicto social; sin embargo, la mayoría de ellas considera principalmente **tres elementos**: (i) las múltiples causas del conflicto, (ii) los intereses y demandas de las personas involucradas y (iii) los hechos o situaciones que marcan la dinámica del conflicto.

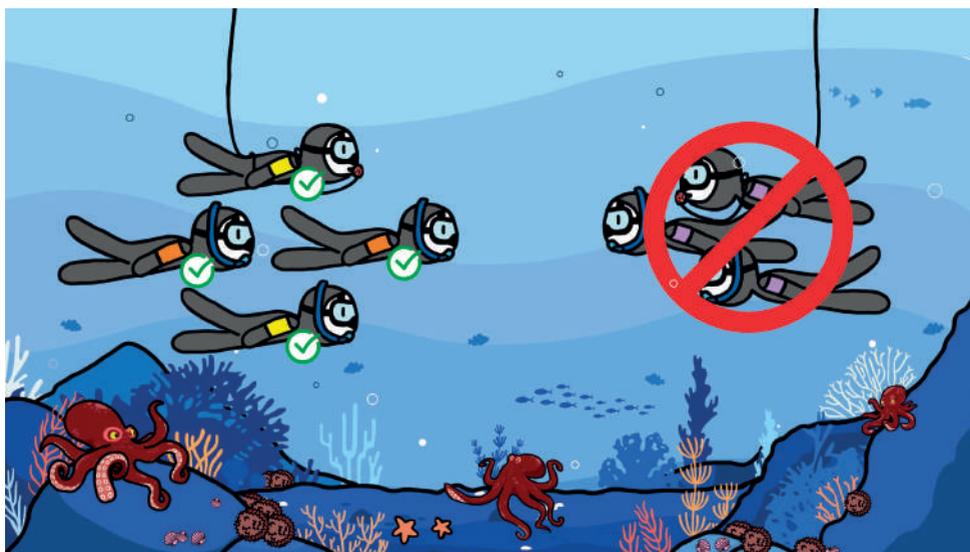
## 1.1.

### ELEMENTO 1: Las causas de los conflictos en el ámbito pesquero

¿Qué? (problema)

Llamamos causas a las **situaciones, hechos o circunstancias que son percibidas como una amenaza u obstáculo** permanente para el cumplimiento de nuestras metas, necesidades o intereses en cuanto al control, acceso y/o aprovechamiento de los recursos pesqueros o el ecosistema marino.

Los conflictos suelen tener múltiples causas y estas a su vez pueden ser de distinta naturaleza. Ver figura a continuación:



**Tabla 1: Las causas de los conflictos en el ámbito pesquero**

 CAUSAS	 DESCRIPCIÓN	Ejemplo en el ámbito pesquero
<b>Estructural</b>	<p>Condiciones históricas y subyacentes a la forma en la que se organizan y desarrollan las sociedades. Son factores complejos y su arraigo es bastante profundo, por ello se requiere de mucho esfuerzo y tiempo para su abordaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Limitado acceso a servicios públicos y básicos en determinadas zonas del país.</li> <li>■ Pocas alternativas de desarrollo económico para las actividades a pequeña escala: como la pesca artesanal y la agricultura familiar.</li> <li>■ Niños, niñas y adolescentes en condición de desnutrición y que abandonan el colegio a temprana edad.</li> </ul>
<b>Institucional</b>	<p>Factores vinculados a la toma de decisiones o el actuar de instituciones que forman parte del sistema de gobernanza pesquero y que tienen el poder de impactar sobre el desarrollo de la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprobación de normas que no responden a la realidad de la pesquería.</li> <li>■ Vacíos legales que dificultan el proceso de formalización de los buzos a pulmón.</li> <li>■ Centralismo en la toma de decisiones en el sector.</li> <li>■ Burocracia y procesos engorrosos.</li> </ul>
<b>Relacional</b>	<p>Factores que caracterizan las relaciones intra e intergrupales de los actores involucrados en la actividad pesquera (pescadores, comerciantes, autoridades, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desconfianza entre pescadores de red y buzos.</li> <li>■ Poca credibilidad en los funcionarios públicos del sector.</li> <li>■ Discriminación sobre personas que migran a la comunidad desde otras zonas del país.</li> </ul>

Q CAUSAS	DESCRIPCIÓN	Ejemplo en el ámbito pequeño
Intereses	Factores que se relacionan con las necesidades, expectativas, deseos individuales o colectivos de los actores involucrados en la actividad pesquera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interés de más de un grupo de buzos por la extracción de la misma especie.</li> <li>■ Interés de distintos tipos de pescadores por acceder a la misma zona de pesca.</li> <li>■ Intereses de pescadores y comerciantes por mejorar sus ingresos económicos.</li> </ul>
Información	Factores que se relacionan con el acceso a la información necesaria para tomar decisiones sobre la actividad y/o participar en el sistema de gobernanza pesquero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dificil acceso a datos sobre volúmenes de desembarque de una especie.</li> <li>■ Escasa información biológica y pesquera de gran número de especies.</li> <li>■ Publicación de evaluaciones poblacionales poco oportuna.</li> </ul>
Comunicación	Factores relacionados con la capacidad que tienen los actores de la pesca para compartir, intercambiar y construir sobre temas de interés común.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pocos espacios de articulación entre pescadores con problemáticas similares.</li> <li>■ Limitada participación de representantes de la pesca artesanal en espacios de consulta.</li> </ul>

Fuente: En base a Huamani Ober (2012).

Calificamos como **actores a aquellas personas, grupos de personas u organizaciones que participan** en el conflicto. Algunas lo hacen de forma directa, como afectados; y otras de manera indirecta, sea apoyando o actuando en contra de alguna de las partes, o creando condiciones para que las personas directamente afectadas puedan encontrar una solución a los problemas que causan el conflicto.

De esta definición, reconocemos tres tipos de actores que puede participar en un conflicto. Ver figura a continuación:

**Figura 2: Los actores en conflicto**



Son aquellas **personas u organizaciones directamente afectadas** por el conflicto, es decir, quienes se encuentran en situación de confrontación por el control, acceso y/o aprovechamiento de los recursos pesqueros o del ecosistema marino.

Son aquellas **personas u organizaciones con intereses indirectamente afectados** por el conflicto. En algunos casos, los actores secundarios pueden actuar en representación o abogar por uno de los actores primarios o dar la impresión de apoyar a una de las partes.

Son aquellas **personas u organizaciones que intervienen en el conflicto de forma positiva** por solicitud de, por lo menos, una de las partes o por designación. Desde distintos roles, pueden generar condiciones para evitar que el conflicto escale a una situación de crisis o para que las partes encuentren soluciones satisfactorias.

#### EJEMPLO

Un grupo de buzos a pulmón y un grupo de buzos con compresora pueden ser actores primarios en un conflicto en el que el primero percibe que su recurso objetivo está disminuyendo debido a la extracción intensiva realizada por el segundo.

#### EJEMPLO

Una organización de la sociedad civil puede asumir este rol al defender los intereses de uno de los grupos de buzos, ya que considera que están alineados al cumplimiento de sus propias metas, como institución.

#### EJEMPLO

Una institución científica puede asumir este rol al publicar y socializar investigaciones sobre el recurso de interés en una determinada zona.

Como mencionamos, los terceros pueden asumir distintos roles, entre los que se encuentran:

- Convocante y diseñadores de procesos de diálogo.
- Encargados de fortalecer capacidades para el diálogo o la negociación de las partes involucradas.
- Observadores y/o encargados de monitorear el conflicto.
- Expertos y técnicos en los problemas que contribuyen al conflicto.
- Intermediarios en las comunicaciones entre los actores.
- Reconciliadores y re-establecedores de confianza.
- Consejos o asesores para conducir espacios de diálogo
- Garantes de procesos de diálogo y negociación.
- Encargados de monitorear acuerdos.

Es importante recordar que todos los actores intervienen en el proceso a partir de sus cosmovisiones, valores, intereses y necesidades. Será necesario que tomemos en cuenta todas estas dimensiones para definir la mejor estrategia para gestionar el conflicto.

### 1.3.

## ELEMENTO 3: Narrativas sobre la historia del conflicto ¿Cómo? (proceso)

Este tercer elemento consiste en entender la historia del conflicto e identificar sus momentos cruciales. Con ese fin será necesario entender cuáles fueron las acciones y situaciones (u omisiones) que provocaron que el conflicto surja, se estanque, se intensifique y llegue picos de violencia; o, se atenúen y se generen condiciones para dialogar y encontrar soluciones. Ver figura a continuación:

**Figura 3: Dinámica o historia del conflicto**



Para analizar este elemento es importante prestar atención a las **narrativas** (relatos) que elaboran los actores en torno al problema; ya que estas pueden revelar la actitud que tienen para actuar frente el conflicto y ante las demás partes involucradas.

Es probable que en este proceso identifiquemos frases como “este [el otro actor] es así, no va a cambiar”; lo que podría evidenciar una actitud pasiva, de resignación u orientada a evitar la confrontación. Pero también puede ocurrir que empecemos a detectar discursos de desvalorización y deslegitimización del otro, más agresivos o de ataque explícito. Los primeros síntomas de este tipo de actitudes pueden apreciarse en las frases, muletillas y chistes en torno al problema y a la imagen del otro actor involucrado. Ver figura a continuación:

Podemos identificar las siguientes narrativas:

#### **Figura 4: Ejemplos de narrativas**



##### **DESEO DE CASTIGAR O AGREDIR AL OTRO**

Una ira contenida a lo largo del tiempo puede generar diferentes manifestaciones de agresión. Se percibe una situación de injusticia y desamparo, ingredientes perfectos para crear las condiciones para “reclamar justicia por mano propia”.



##### **DESLEGITIMACIÓN DEL OTRO**

No reconocemos que cuando surge un problema todos los actores tienen intereses, necesidades o deseos que pueden ser válidos. En ese sentido, se anula la posibilidad de entender las razones por las que el otro se moviliza, al punto que se les llega a menospreciar.



##### **DEMONIZACIÓN/DESHUMANIZACIÓN DEL OTRO**

Es el extremo más peligroso en un conflicto. Cuando se anula la idea de pensar que el otro tiene razones de peso para participar del conflicto y solo se le ridiculiza, infantiliza o demoniza, desaparecen las posibilidades de hablar con “un igual”. Por lo común, se encuentran este tipo de comentarios cuando el conflicto ya se convirtió en una crisis.



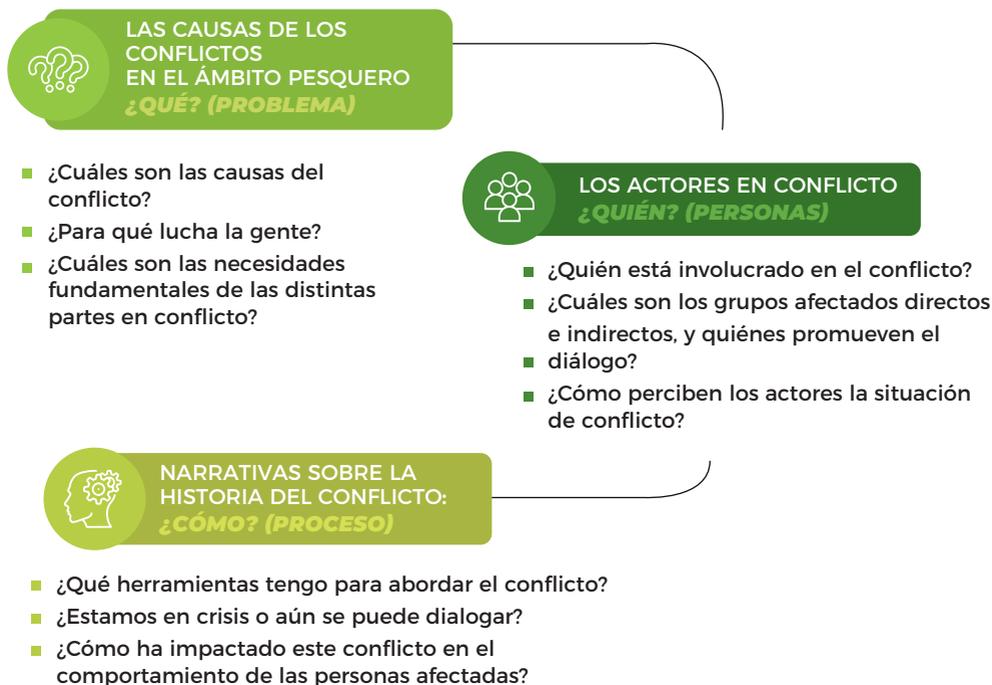
## PREGUNTAS ÚTILES PARA IDENTIFICAR EL PROCESO Y SUS NARRATIVAS

- ¿Qué evento o situación dio inicio al conflicto?
- ¿Qué otros problemas se añadieron?
- ¿Cuál es el grado de incomprensión entre los dos grupos? ¿Se puede tratar dialogando?
- ¿Qué situaciones y/o comentarios han agravado el conflicto?
- ¿Qué situaciones aportaron a que se atenuara el conflicto?

## RESUMEN DE LA PARTE I

Ver figura a continuación:

**Figura 5: Resumen de la parte I**



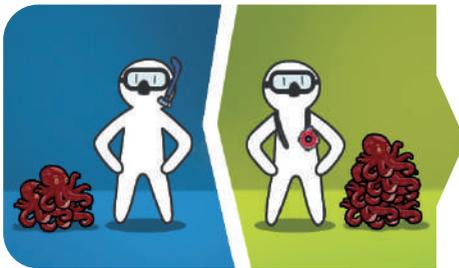
La competencia por recursos es una de las principales causas en los conflictos pesqueros.<sup>1</sup> Este problema se intensifica en un contexto en el que se percibe una progresiva disminución en la abundancia y una menor disponibilidad de recursos que pueden ser comercializados. Esto llevaría a que la competencia sea mucho más agresiva por determinadas especies, debido a su alto valor comercial; así como en determinadas zonas, en las que se registre una mayor concentración de recurso.

En el ámbito de la extracción de recursos bentónicos, se ha identificado los siguientes conflictos:



## a

### Competencia desigual entre buzos a pulmón y buzos con compresora

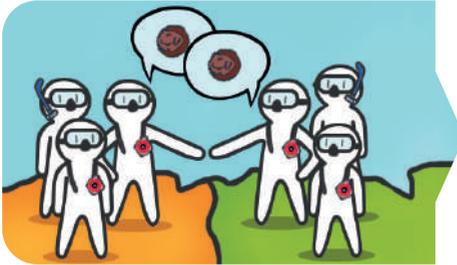


Al usar un equipo externo de provisión de oxígeno, los buzos a compresora tienen mayor capacidad y autonomía para realizar la captura de recursos bajo el agua. Esto genera la percepción que existe una competencia en desigualdad de condiciones entre los buzos a pulmón y los buzos con compresora, en beneficio de estos últimos. Frente a ello, algunos consideran que la actividad con compresora debería tener mayores restricciones.

<sup>1</sup> Esto ha sido identificado, previamente, en el ámbito de las pesquerías amazónicas y recogido en el documento "Evaluación espacial de los principales conflictos pesqueros en la región Loreto", publicado por la organización Wildlife Conservation Society – WCS.

**b**

## Control ejercido por un grupo de buzos sobre zonas de pesca cercanas a su comunidad

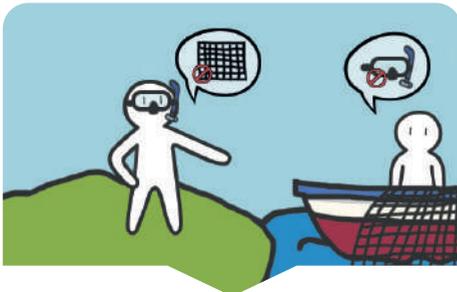


Por ejemplo, el conflicto por la extracción de erizo rojo en el límite de Arequipa e Ica.

Existen casos en los que buzos de comunidades aledañas a zonas de pesca o de agregación de cierta especie entran en confrontación con buzos que proceden de otras comunidades para extraer el recurso. Al considerar que el área le pertenece a la comunidad (por la cercanía), asumen potestad para definir reglas de extracción y restringir el acceso. En ese sentido, en este tipo de conflicto, la percepción de pertenencia territorial es un factor importante. Cabe señalar que existen casos en los que estas normas son impuestas también a otros tipos de pescadores, con lo cual el alcance del conflicto se amplifica.

**c**

## Competencia entre buzos, pescadores de redes de enmalle y/o pinta



Esta situación se da cuando buzos y otros tipos de pescadores realizan su actividad en una misma zona de pesca o muy cerca el uno del otro. Existe la mutua percepción de que la actividad del “otro” impacta

negativamente sobre la suya. Por un lado, los pescadores de pinta, de redes de enmalle y de cortina consideran que la pesca por buceo, al ser un método de pesca activo, ahuyenta el recurso de la zona de pesca y tiene una mayor capacidad de captura; lo cual estaría reduciendo la disponibilidad de recurso para otras pesquerías. Por otro lado, los buzos consideran que la pérdida de aparejos como redes o líneas con anzuelos estaría generando una pesca indiscriminada de recursos (pesca fantasma) impactando negativamente sobre su disponibilidad.

**d**

## **Demanda de los buzos a pulmón para iniciar un proceso de formalización adecuado**



Algunos buzos a pulmón vienen solicitando a las autoridades se implemente un proceso de formalización en el que se reconozca las características particulares de su actividad, con la finalidad de que puedan mejorar el acceso a los recursos pesqueros que extraen, las condiciones en las que la realizan y ampliar las oportunidades para su desarrollo.

**3.**

## **POTENCIALES CONFLICTOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ROP DE RECURSOS BENTÓNICOS**

Por su parte, la implementación del ROP de recursos bentónicos introduce una serie de cambios en cuanto a la forma tradicional del desarrollo de la actividad pesquera. Una de las más importantes es que, con la aprobación de un Plan de Extracción, se autoriza exclusivamente a un grupo de pescadores a la extracción de determinadas especies de recursos bentónicos en un área denominada zona de reserva pesquera.



**ENTONCES, SI SE APRUEBA UN PLAN DE EXTRACCIÓN DE PULPO Y ERIZO EN LA ZONA A Y YO NO ESTOY EN LA LISTA DE BUZOS USUARIOS, ¿YA NO PUEDO ENTRAR A PESCAR EN ESA ZONA?**

- Si quieres extraer pulpo y erizo, ya no podrías hacerlo en la zona A; pero sí podrías hacerlo en otras zonas.
- Si quieres extraer otro recurso en la zona A, por ejemplo, concha de abanico, podrías hacerlo al igual que cualquier otro buzo que cuente con permiso de pesca, pero en caso quieras realizar la extracción de manera organizada con otros buzos, te recomendamos presentar una declaración de interés para desarrollar un Plan de Extracción del recurso concha de abanico.

De acuerdo con lo señalado en la norma, pescadores organizados pueden presentar una **declaración de interés** para el desarrollo o implementación de un Plan de Extracción ante la autoridad competente. En caso se presente más de una declaración de interés, la autoridad deberá coordinar con los pescadores para que se agrupen y se llegue a un consenso respecto a la implementación del Plan; de lo contrario, este no será aprobado. El Plan de Extracción tiene una duración máxima de tres años, la cual puede ser ampliada si es que se cumplen con los objetivos planteados al inicio del proceso.

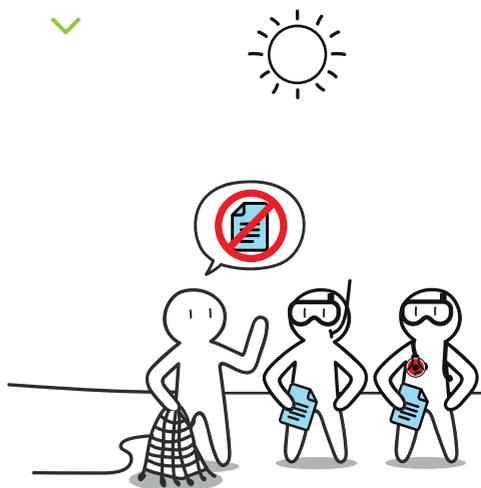
Actualmente, ya existen algunas declaraciones de interés presentadas ante la autoridad correspondiente pero ningún Plan de Extracción se encuentra aún aprobado. No obstante, se ha podido identificar los siguientes potenciales conflictos, en torno a su implementación:

## 01.

### **OPOSICIÓN POR TEMOR A POSIBLE AFECTACIÓN A LAS ZONAS DE PESCA TRADICIONALES.**

Los pescadores de pinta y/o redes de enmalle podrían oponerse al establecimiento de una zona de reserva pesquera, en tanto perciban que esta medida puede excluirlos de sus zonas tradicionales de pesca o afectar, de alguna manera, el desarrollo habitual de su actividad.

Esto podría suceder en un contexto de vacíos de información o existencia de información confusa en el que se genere la idea que el Plan de Extracción otorga poder absoluto sobre la zona de reserva pesquera.



### **RECUERDA**

- Con la aprobación del Plan de Extracción se genera derecho exclusivo de extracción de ciertas especies de bentónicos sobre una zona de reserva pesquera determinada. Se puede seguir extrayendo otros recursos como peces o invertebrados que no estén incluidos en el Plan de Extracción.

---

## 02.

### **OPOSICIÓN POR TEMOR A POSIBLE LIMITACIÓN EN LA EXTRACCIÓN DE RECURSOS BENTÓNICOS.**

Los buzos que tiene interés en otras especies que no están en el Plan de Extracción podrían oponerse a esta medida ante el temor que con su aprobación e implementación se les impida extraer todos los recursos bentónicos en la zona de reserva pesquera.

Al igual que en el caso anterior, esto podría producirse debido a vacíos de información o acceso a información confusa que genere la creencia de que el Plan de Extracción otorga poder absoluto sobre la zona de reserva pesquera.



---

## 03.

### **COMPETENCIA ENTRE GRUPOS QUE TIENEN INTERÉS EN EXTRAER LA MISMA ESPECIE, EN LA MISMA ZONA.**

Esto podría suceder en caso más de un grupo de buzos y pescadores tengan el interés de implementar un Plan de Extracción de las mismas especies y en la misma zona; pero no llegan a ponerse de acuerdo para hacerlo de manera conjunta, pues cada uno desea el acceso exclusivo. En este escenario, ningún Plan de Extracción podría ser aprobado.



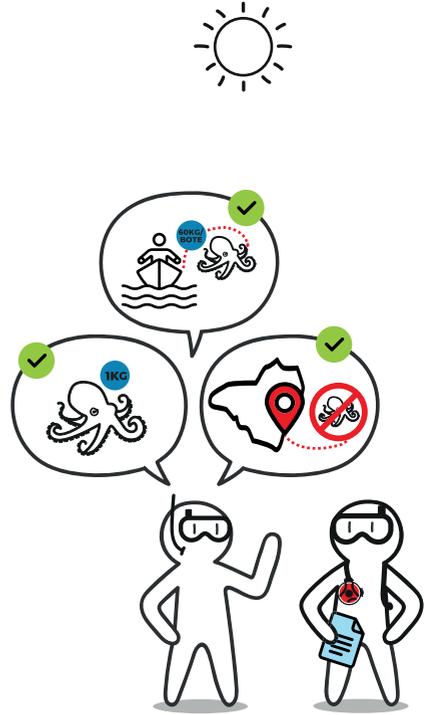
## 04.

### INCUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS Y COMPROMISOS CONTEMPLADOS EN EL PLAN DE EXTRACCIÓN. ✓

El Plan de Extracción debe contemplar las acciones requeridas para el adecuado manejo de los recursos bentónicos que son objeto de extracción: cuotas, graduación temporal del esfuerzo, rotación de áreas, vedas temporales, etc. Asimismo, debe señalar los mecanismos de vigilancia para asegurar el cumplimiento de estas medidas de ordenamiento, entre otros aspectos. Sin ello, el Plan no podrá ser aprobado.

No obstante, en la práctica, puede darse el caso que uno o más buzos no cumplan con las medidas de ordenamiento pesquero establecidas en el Plan de Extracción. En términos formales, este tipo de accionar debe ser sancionado con multa y decomiso de la captura. Adicionalmente, se podría aplicar alguna medida de sanción interna.

A pesar de contar con mecanismos de control y sanción, este tipo de comportamiento podría escalar a un conflicto mayor si es que se llegara a replicar por más buzos y llegara a ser difícil de gestionar, generando confrontaciones entre quienes velan por el cumplimiento de las medidas y quienes no.



---

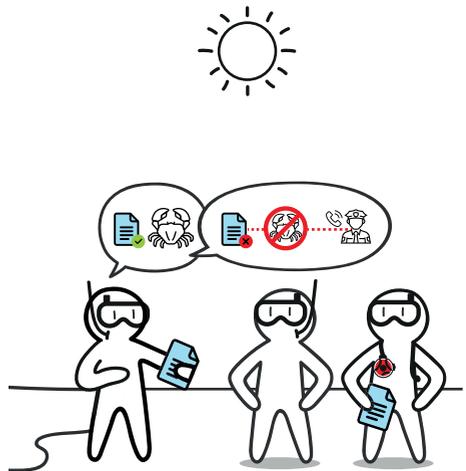
## 05.

### **OCUPACIÓN DE ZONAS DE RESERVA PESQUERA POR OTROS BUZOS.**



En la etapa de implementación del Plan de Extracción, puede suceder que buzos no autorizados ingresen a las zonas de reserva pesquera a extraer especies sujetas a medidas de ordenamiento. Esto puede llegar a generar la percepción de que “otros” se benefician del adecuado manejo y cuidado que realizan los encargados de implementar el Plan de Extracción. Cabe señalar que esta acción es considerada una infracción GRAVE y deberá ser sancionada con una multa y el decomiso de la captura.

Sin embargo, esta situación también podría generar un conflicto social derivado de la confrontación entre los buzos involucrados en el manejo adecuado de los recursos bentónicos en la zona de reserva y quienes extraen recursos sin tener autorización y desconociendo las medidas de ordenamiento pesquero comprendidos en el Plan de Extracción aprobado.



# II

## HERRAMIENTAS DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

En esta sección presentamos algunas habilidades, capacidades, técnicas y prácticas que pueden ser de utilidad para intervenir en los conflictos anteriormente identificados, desde una aproximación constructiva y evitando que estos lleguen a situaciones de violencia física y/o verbal. Podemos recurrir a cada una de ellas, dependiendo de las causas, factores que intervienen e intensidad del conflicto en el que nos encontramos.

1.

### HABILIDADES Y TÉCNICAS PARA LA INTERVENCIÓN CONSTRUCTIVA EN CONFLICTOS

1.1.

#### HABILIDADES EMOCIONALES

##### a) Inteligencia emocional

Es un recurso que se va adquiriendo, de a pocos, con el tiempo. Tiene como objetivo disminuir los niveles de insatisfacción y posible ruptura de las relaciones entre los actores involucrados en el conflicto. El conflicto constituye una "oportunidad de aprendizaje", al fortalecer la inteligencia emocional, desarrollamos **capacidades de autocontrol y empatía para estar abierto a entender (no justificar) los motivos que llevan a los "otros" a actuar como lo hace.**<sup>2</sup>

Las personas con las que nos relacionamos tienen intenciones y formas de reacción muy diversas. Podemos estar de acuerdo o no con ellas, e incluso sus formas de actuar van a convertirse en un reto para mantener nuestro equilibrio emocional. En esos momentos, lo primordial será proteger el espacio propio y el de la relación mediante un lenguaje que lleve a la calma, la eliminación de calificaciones y juicios negativos.



<sup>2</sup> Goleman, Daniel. Inteligencia Emocional. Edit. Kairós, Barcelona, 1996.

## **b) Empatía y trato adecuado con personas enojadas**

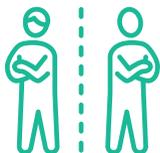
En un contexto de conflicto, incluso en espacios de diálogo, es común que las personas involucradas lleguen a estados de enojo, por momentos. El reto de tratar con personas enojadas está en tratar de ponerse en su lugar y reconocer:<sup>3</sup>



### **HERIDAS**

---

En una situación de conflicto, las personas nos enojamos porque nos sentimos lastimadas o porque algunas de nuestras necesidades básicas como seres humanos fueron vulneradas.



### **SENSACIÓN DE AMENAZA Y DESCONFIANZA**

---

Como resultado de estas heridas, podemos llegar a sentir que no estamos seguros (as) en determinado espacio o frente a determinadas personas. Ganar la confianza que requiere involucrarse en procesos de diálogo demandará un esfuerzo mutuo, progresivo y enfocado en acciones correctas.

### **DESAFÍO DE SUS IDEAS Y COMPRENSIÓN DEL PROBLEMA DE FONDO**

---



Intervenir en un conflicto, con la intención de prevenir su escalada, nos reta a cuestionar las cosas que damos como verdades absolutas y a mantenernos abiertos a escuchar y tratar de entender las narrativas que los otros tienen sobre la situación. Un buen punto de partida es reconocer que nuestro contexto personal, familiar, comunal influye en la forma en la que vemos la vida y este no es el mismo para todos.

<sup>3</sup> Susskind, Lawrence y Field, Patrick. Dealing With An Angry Public. Edit. Free Press, Los Ángeles, 1999.

### c) Actuación con públicos “difíciles”

Se recomiendan los siguientes métodos para sacar a las personas de su enojo:



#### Empatizar

Reconocer las preocupaciones de la otra parte.



#### EJEMPLO DE FRASES CON LAS QUE PODEMOS MOSTRAR EMPATÍA:

- Tiene sentido que te genere temor que con la aprobación del Plan de Extracción ya no vas a poder pescar en esta zona. Yo sentiría la misma preocupación, pues es una de las zonas donde pesco habitualmente.
- Entiendo que esta situación haya sido tan desagradable e incómoda para ti. Llevabas mucho tiempo intentando tener la palabra y no te tomaron en cuenta.
- Es totalmente comprensible que esto te resulte frustrante, pues llevamos mucho tiempo debatiendo y no llegamos a un acuerdo.

Evitar usar frases como “no te molestes”, “estás exagerando” o similares.



#### Entusiasmar

Animar a las personas (y a nosotros mismos) a encontrar y analizar los hechos de forma conjunta.



#### EJEMPLO DE FRASES CON LAS QUE PODEMOS ENTUSIASMAR A LAS PERSONAS:

- Ha sido una reunión complicada, pero confío en que podemos ponernos de acuerdo para beneficiarnos todos con la aprobación del Plan de Extracción.
- Compañeros (as), ya antes hemos enfrentado situaciones difíciles como esta y hemos logrado encontrar soluciones justas para todos. Estoy seguro(a) que, en esta oportunidad, también podremos hacerlo.



## Reconocer

Aceptar la responsabilidad por los errores, acciones u omisiones que crearon situaciones difíciles y afectaron a los otros o a uno mismo y que hicieron que el conflicto detone o se agudice.



### EJEMPLO DE FRASES CON LAS QUE PODEMOS RECONOCER RESPONSABILIDAD POR NUESTROS ERRORES:

- Tienes razón al señalar que mi actitud fue confrontacional y poco respetuosa. Me disculpo por ello.
- Reconozco que mi comentario no fue el más adecuado. Estaba molesto y me desahogué sin tomar en cuenta que podría llegar a ser ofensivo. Les ofrezco una sincera disculpa.
- Es cierto que no corroboré la información que compartí en la reunión pasada, por lo que reconozco que puede ser inexacto. Me disculpo por haber generado una discusión en base a ello.



## Reparar

Ofrecer minimizar las consecuencias negativas, dialogando y acordando cómo compensar a los afectados, reconociendo sinceramente qué situaciones fueron no-intencionales.



### EJEMPLO DE FRASES QUE PUEDEN AYUDAR A REPARAR UN VÍNCULO:

- Sé que lo que mencioné en la reunión pasada, le generó un problema con la asociación que representa. Me disculpo por ello y me ofrezco a conversar con sus socios para comentarles que esa información fue inexacta y un error de mi parte.
- Es cierto que la documentación que recibió mi Asociación de DIREPRO era importante para tomar decisiones entre todas las organizaciones. Lamento no haberla compartido y que eso haya generado un clima de desconfianza. Podría crear un grupo de whatsapp para que podamos compartir documentación importante, de manera oportuna, y todos manejar la misma información.



## Promover la confianza

Actuar de manera confiable en todo momento, para recuperar la legitimidad perdida durante el desarrollo del conflicto.



### EJEMPLO DE ACCIONES CON LAS QUE PODEMOS PROMOVER CONFIANZA:

- Ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos.
- Evitar hablar a espaldas de nuestros (as) compañeros (as). Resolver cualquier dificultad de manera directa con los involucrados o en el espacio de diálogo correspondiente.
- Ser transparentes sobre nuestros intereses, preocupaciones y necesidades y comunicarlos de manera asertiva y respetuosa.

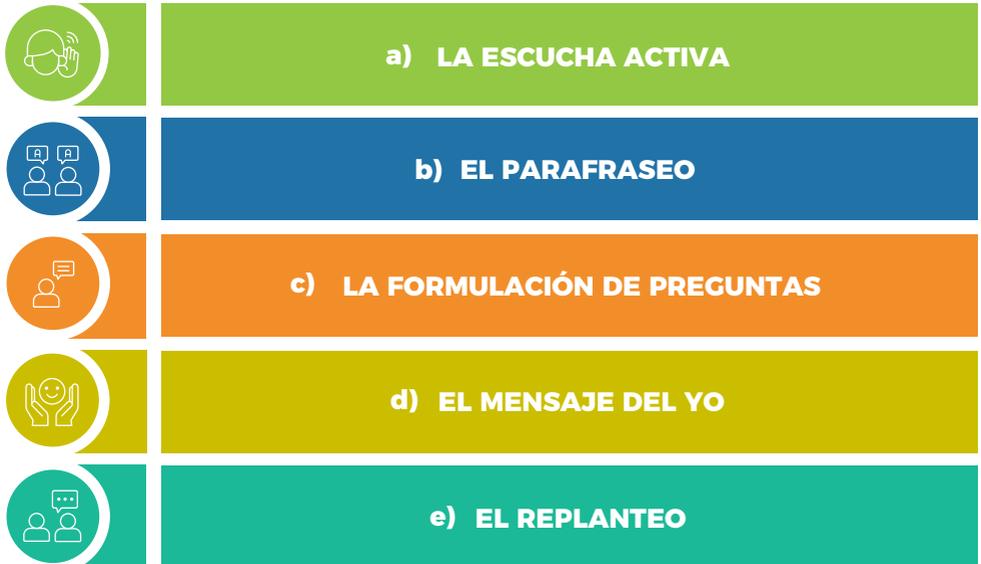


## Construir

Para construir relaciones de confianza a largo plazo, es importante que seamos constantes en las actitudes y prácticas señaladas anteriormente: ser empáticos, coherentes, transparentes, sinceros, respetuosos, buscar cumplir con los compromisos, reconocer nuestros errores, cumplir con las pedir perdón y reparar en caso sea necesario.

Podemos usar las siguientes **técnicas de comunicación asertiva** para evitar malos entendidos y reducir la posibilidad de llegar a bloqueos, entrapamientos y/o confrontaciones. Ver figura a continuación:

**Figura 6: Técnicas de Comunicación Aplicadas a la Negociación Directa y Asistida**



**Fuente:** [https://www.hekal.edu.pe/articulos/4\\_COMUNICACIONES\\_ARG.pdf](https://www.hekal.edu.pe/articulos/4_COMUNICACIONES_ARG.pdf)

### a) La escucha activa

Mediante esta técnica demostramos nuestra disposición a escuchar atentamente la información y opiniones que las otras partes están compartiendo.

Practicar la escucha activa propicia el establecimiento de relaciones de empatía hacia los otros, lo que contribuye a promover una mayor apertura y seguridad en la comunicación. Esto favorece y facilita, a su vez, la identificación de los intereses, necesidades y preocupaciones más profundas de las otras partes involucradas.



## ALGUNAS FORMAS EN LAS QUE PUEDES DEMOSTRAR “ESCUCHA ACTIVA”

- Guarda silencio cuando una persona esté hablando.
- Respeta los sistemas de turnos.
- Trata de mantener contacto visual con la persona que tiene la palabra.
- Además, utilizar otras técnicas como el parafraseo y las repreguntas, también pueden evidenciar que estás escuchando con atención e interés a los demás participantes del espacio de diálogo.

### b) El parafraseo

Al aplicar esta técnica, hacemos el esfuerzo para resumir, con nuestras propias palabras, lo expresado por la(s) persona(s) que hablaron anteriormente.

Si las ideas que compartimos, a través del parafraseo, coinciden con lo que quería comunicar la otra parte; se obtendrá su confirmación o aprobación. En caso contrario, podemos preguntar y pedir que se nos aclare algunas de las ideas. De esta manera, se generará la oportunidad de recibir una nueva explicación y, así, asegurar que todos los que estamos participando en el espacio de diálogo tengamos claras las contribuciones del grupo.

Esta técnica puede contribuir a la disminución de la hostilidad y a la reducción de emociones fuertes que pueden afectar negativamente el desarrollo del proceso de diálogo y/o negociación.



### EJEMPLO DE PARAFRASEO

- **Discurso:** “Nosotros venimos pescando en esta zona por generaciones, así que nadie nos puede sacar de aquí. Ya tenemos 5 años poniéndonos cuotas por cada embarcación y dejamos de pescar donde vemos que hay chiquitos. Así cuidamos el recurso y eso no va a cambiar”.
- **Parafraseo:** “Creo entender que ustedes lo que quisieran es mantener y asegurar el acceso a esta zona de pesca y, también que se respeten los acuerdos que ustedes ya tienen para extraer y conservar el recurso”.

## c) La formulación de preguntas

La aplicación de esta técnica nos puede ayudar a obtener información relevante sobre el proceso. Para ello, debemos asegurarnos de plantear preguntas cortas, sin ambigüedades y que no afecten o incomoden a las otras partes. También se recomienda emplear un lenguaje asertivo y neutral.

En esta técnica de comunicación específica encontramos diferentes tipos de preguntas:

- I. **Preguntas para obtener información:** útiles para identificar y entender el problema causante del conflicto, reconocer los intereses y las necesidades de las partes e identificar los recursos de los que dispone cada parte involucrada en el conflicto, de forma que se puedan sumar energías para trabajar por su solución. Se trata usualmente de preguntas básicas: qué, quién, cómo, dónde, cuándo y cuánto.



### EJEMPLO DE ESTE TIPO DE PREGUNTAS

- ¿Qué nos preocupa/molesta/ asusta de la implementación de los planes de extracción de recursos bentónicos?
- ¿Quién/es nos podrían ayudar a conseguir información sobre este tema que nos preocupa?
- ¿Cómo podríamos solucionar esta diferencia con el grupo de buzos de la otra comunidad?

- II. **Preguntas para buscar soluciones:** si el conflicto se ha entrampado, estas preguntas permiten que las partes en conflicto participen y formulen intervenciones constructivas, planteando alternativas de solución o salida. En vista de que se proponen escenarios futuros e hipotéticos, se conjugan los verbos en futuro condicional (verbo ± terminación **ía o íamos**).



### EJEMPLO DE ESTE TIPO DE PREGUNTAS

- ¿A qué podríamos comprometernos para poder ser parte todos del Plan de Extracción de erizo en esta zona?

- III. **Preguntas para promover la reflexión a las partes:** sirven para hacer una invitación expresa a reflexionar sobre un punto que puede estar entorpeciendo el diálogo.



### EJEMPLO DE ESTE TIPO DE PREGUNTAS

- ¿Se dan cuenta que el diálogo no está avanzando?
- ¿A qué nos llevará seguir discutiendo en este tono?

## d) El mensaje del yo

Al usar esta técnica, nos centramos en nuestros sentimientos, pensamientos, creencias y opiniones. Al compartirlas, le estamos dando información a las otras partes involucradas sobre lo que nos ocurre y evitamos que estén “adivinando” sobre ello.

Además, con “el mensaje del yo” nos enfocamos en nosotros mismos, resaltando lo que el comportamiento o actitud de las otras partes puede haber generado en nosotros, sin llegar a emitir un juicio sobre las personas. Esto reduce las posibilidades que los otros se sientan atacados, ofendidos o agraviados con el mensaje.

La formulación adecuada de “los mensajes del yo” puede hacer que la persona que ha expresado un comportamiento “ofensivo” modifique su actitud en el proceso de diálogo.

Podemos plantear “mensajes del yo” utilizando la siguiente estructura: **Qué o cómo me siento + descripción del hecho + deseo, necesidad, propuesta.**



### EJEMPLOS DE “MENSAJES DEL YO”

- Me siento muy incómodo (a) cuando veo a alguien mirar el celular mientras hablo. Esto me hace pensar que lo que digo no es de interés o no es importante. Para mí sería importante que cuando tenga la palabra, me muestren atención, por ejemplo, dejando de lado cualquier elemento que pueda distraer.
- Me molesta que alguien, de pronto, empiece a levantar la voz. Esto me hace pensar que estamos entrando en una confrontación y me desmotiva a dar mi opinión. Me sentiría en más confianza para dialogar, si todos guardamos las formas para dirigirnos los unos a los otros.
- Me preocupa la forma en la que se está dirigiendo esta reunión, porque algunos están teniendo más tiempo para usar la palabra que otros. Esto me hace sentir que no estamos siendo considerados de igual manera. Me gustaría que se pudiera hacer un uso más equilibrado del tiempo.

## e) El replanteo

Con esta técnica podemos orientar el debate de manera constructiva; especialmente, cuando la dinámica nos está llevando hacia posibles entrampamientos. Para ello, debemos, por un lado, prestar atención y rescatar la información más objetiva y, por otro, evitar plantear expresiones cargadas de negatividad.

Se puede aplicar esta técnica, por ejemplo, cuando la otra parte sobre generaliza una situación, cae en proyecciones catastróficas, atribuye culpa no justificada, utiliza ataques verbales, entre otras situaciones.



## EJEMPLO DE USO DE REPLANTEO

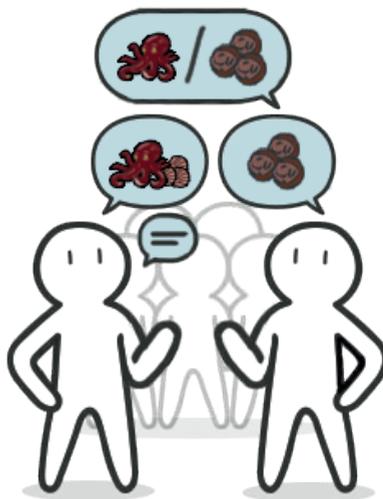
- **Discurso:** “No nos sirve de nada estar viniendo a estas reuniones. Al contrario, participar aquí es una pérdida de tiempo para nosotros”.  
**Replanteo:** “Entonces, lo que le preocupa que este espacio no tenga resultados concretos y que beneficien a sus socios. Hagamos lo siguiente...”
- **Discurso:** “Si ustedes fueran más responsables con la forma en la que pescan, no tendríamos problema en que todos ingresemos a esa zona; pero, ustedes están depredando el ecosistema”.  
**Replanteo:** “Es evidente que le preocupa la sostenibilidad de los recursos; y, a nosotros también, porque nuestras familias dependen de la pesca. Podemos compartir información sobre el impacto de nuestra actividad sobre el ecosistema, si eso le brinda mayor tranquilidad”.

## 2.

### INTERVENCIÓN EN CASOS QUE PUEDEN SER GESTIONADOS DIRECTAMENTE POR LOS USUARIOS DE LOS RECURSOS

Si nos encontramos ante una situación que no es percibida como grave y los actores de la pesca tienen la voluntad de encontrar salidas armoniosas, pueden encargarse directamente de coordinar encuentros, promover espacios de negociación y evaluar la posibilidad de dialogar por ellos mismos.

En estos casos, sería importante que quien represente a buzos y/o pescadores en estos procesos, **cuenta con una eficiente, rápida y clara comunicación con sus representados**, para consultar lo que sea necesario y, sobre todo, para comunicar los sucesos y avances de las reuniones de diálogo y compromisos.



## 2.1.

### CASOS EN LOS QUE NO TENEMOS ACCESO A INFORMACIÓN O ESTA NO ES SUFICIENTE, ES CONFUSA O DIFÍCIL DE COMPRENDER

Es normal que una situación nueva y desconocida nos genere incertidumbre y nos ponga en situación de alerta sobre cómo nos puede afectar en nuestro día a día. Esto es algo que puede suceder con la implementación de una nueva norma en el sector pesquero, como son los Planes de Extracción de recursos bentónicos.



#### ENTONCES, NOS PUEDEN SURGIR LAS PREGUNTAS:

- ¿Ahora sólo un grupo va a poder extraer los recursos de esta zona?
- ¿Ya no se va a poder realizar otro tipo de pesquería en esta zona?
- Si no estoy reconocido en el Plan de Extracción ¿Ya no voy a poder pescar?

Ante estas dudas podríamos llegar a pensar que los planes de extracción son perjudiciales para nosotros y, por lo tanto, tengo que oponerme a su implementación y a quienes quieran acogerse a esta norma. Antes de adoptar esta actitud, recomendamos:

#### **a) Solicitar información oficial:**



- Las instituciones del Estado tienen la obligación de responder a las dudas o consultas que tengamos todos los ciudadanos. Si tienes alguna solicitud de información puedes hacerla llegar a través de la mesa de partes de las DIREPRO, GEREPRO o PRODUCE.
- También puedes estar atento a los canales de comunicación de estas instituciones para que te enteres, de manera oportuna, si es que se realiza algún taller, mesa de trabajo u otro tipo de evento informativo o participativo relacionado con la implementación del los Planes de Extracción de recursos bentónicos.

## **b) Organizar y coordinar con otros buzos o pescadores:**



- Identifica a otros pescadores y buzos que podrían tener las mismas preocupaciones o temores que tú y tus compañeros. Estos pueden estar en tu misma comunidad, o en otras localidades.
- Organiza espacios de encuentro (físico o virtual) en los que puedan compartir e intercambiar información sobre el tema que les preocupa. Quizás, alguien más ya haya obtenido información oficial que sea útil para ti.
- Esta práctica, también podría ayudarles a ampliar sus redes de contacto con otros actores: especialistas, medios de comunicación, entre otros; así como sumar recursos económicos, en caso necesiten trasladarse para solucionar el problema que les preocupa.
- Además, la acción colectiva puede ser más afectiva que la individual, en caso se necesite ejercer presión para que las autoridades atiendan sus solicitudes de información o de otro tipo.

## **c) Buscar asesoría especializada:**



- Identifica organizaciones que podrían tener conocimiento o información sobre el manejo pesquero de recursos bentónicos. Estas pueden ser ONG's, universidades, proyectos, profesionales independientes (ingenieros pesqueros, biólogos, etc.).
- Si son organizaciones o personas con las que ya te has vinculado antes y son de tu confianza, mucho mejor.
- Plántéales todas las preocupaciones que tienes respecto a la implementación de Planes de Extracción de recursos bentónicos, para que te puedan brindar la información que necesitas.
- También puedes pedirles apoyo para coordinar una reunión con representantes de la DIREPRO, GEREPRO o PRODUCE, en caso sea necesario. Ellos pueden participar y ayudar a aclarar algunos temas que resulten confusos o complicados.

Como se ha mencionado anteriormente, la aprobación e implementación de un Plan de Extracción otorga derecho exclusivo para extraer determinada recurso bentónico en una zona de reserva pesquera.

Ahora, ¿Qué pasa si es que dos o más grupos tienen interés de extraer la misma especie de invertebrado, en la misma zona? La norma señala que será la DIREPRO o el PRODUCE quienes se encarguen de conciliar el interés de todos los involucrados, hasta llegar a un acuerdo. Sin embargo, esto también lo pueden generar ustedes mismos, previamente.

Es posible que, en esta circunstancia, percibamos que los otros grupos son un obstáculo para lograr nuestros objetivos y

los lleguemos a ver como nuestros enemigos. Esto nos podría llevar a adoptar posiciones en las que nosotros seamos los únicos que obtengamos el derecho para extraer las especies de nuestro interés. Sin embargo, esto podría generar un escenario peor, en el que se registren enfrentamientos que generen daños físicos, emocionales y relacionales a nivel personal y comunitario. En estos casos, además, ningún Plan de Extracción podría ser aprobado.

Para evitar llegar a estas situaciones, sería recomendable generar **espacios de diálogo y negociación** en los que se puedan generar acuerdos con los que todos, o la mayoría de involucrados se encuentren satisfechos. Aquí te compartimos algunas recomendaciones, en caso puedan gestionar las diferencias,

### a) *Antes de iniciar el diálogo y negociación:*



- **Comunica tu interés** en implementar un Plan de Extracción de determinados recursos bentónicos en una zona específica. Puedes hacer uso de diferentes canales, para ello: redes sociales, grupos de WhatsApp, reuniones locales o utilizar otros espacios de comunicación comunales. De esta manera aportarás a la transparencia del proceso y a la generación de un clima de confianza fundamental para el establecimiento de procesos de diálogo. En ocasiones, los conflictos se pueden ver alimentados por la percepción de que el otro está actuando bajo la mesa o “haciéndose el vivo”.

- Organiza una reunión previa con tu asociación o grupo de compañeros para identificar los intereses que tienen respecto a la extracción de recursos bentónicos y que verán reflejado en el Plan de Extracción.
- Es posible que estos ya se encuentren reflejados en una declaración de interés en cuanto a: especie (s), dimensiones de la reserva pesquera, volúmenes que esperan extraer por cada buzo, principalmente. Sin embargo, podrían ir más profundo y plantearse las siguientes preguntas:



## PREGUNTAS

- ¿Podríamos priorizar la extracción de otras especies que también se agrupan en esta zona?
- ¿Podríamos extraer las especies que nos interesan en otra zona, sin que nos genere mayor esfuerzo?
- ¿Podríamos trabajar más personas extrayendo la misma especie, en la zona que nos interesa?
- ¿Hasta cuánto podríamos capturar cada uno de nosotros para hacer de nuestra actividad rentable y no afectar la especie de nuestro interés?
- ¿Qué me preocuparía de compartir el acceso a determinada zona de reserva pesquera para extraer algunas especies, con otro grupo?
- Si tuviera que compartir el acceso ¿Qué reglas de convivencia sería importante establecer para mi tranquilidad?

- Posiblemente, para responder a algunas de estas preguntas necesites información específica, por ejemplo: biomasa, distribución del recurso, temporadas de desove, grado de explotación, etc. Puedes consultar si existe información disponible en la oficina del Instituto del Mar del Perú (IMARPE) más cercana. Para analizarla y evaluar alternativas basadas en los datos disponibles, puedes contar con la ayuda de algún especialista en el tema (biólogo/a; ingeniero/a pesquero). Este podría ser la persona referida en la declaración de interés o alguna organización con capacidad técnica que sea de tu confianza.
- También sería recomendable que te informes sobre los intereses de los demás grupos. Así podrán identificar posibles áreas de acuerdo y desacuerdo y estar preparados para abordarlos, de la mejor manera posible.

## **b) Durante el diálogo y negociación:**



- Pueden iniciar el momento del diálogo y negociación acordando, entre todos los participantes, la agenda a tratar y algunas pautas de convivencia. Un ejemplo, puede ser el siguiente:



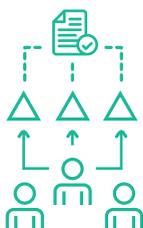
### **PAUTAS DE CONVIVENCIA**

- **1)** La reunión de hoy tendrá una duración máxima de dos horas (De 10 am 12 pm).
- **2)** Las personas que quieran intervenir, deberán pedir la palabra alzando la mano.
- **3)** No interrumpiremos a un(a) compañero(a) cuando esté haciendo uso de la palabra.
- **4)** Procuraremos que nuestras intervenciones no excedan los 15 minutos, para que todos(as) tengamos la oportunidad de participar.
- **5)** En el uso de la palabra, priorizaremos a aquellos(as) que no han tenido la oportunidad de hablar.
- **6)** Estará prohibido emplear insultos y calificativos ofensivos entre los que estamos en esta reunión.

- Es posible que, a lo largo del proceso se llegue a situaciones de tensión. En estos casos, pueden poner en práctica las habilidades emocionales mencionadas, anteriormente (subtítulo 1.1.); la inteligencia emocional y la empatía, para evitar intensificar la confrontación.

- En caso la situación sea incontrolable, se puede sugerir tomar un “cuarto intermedio” (un descanso de 15 minutos) para salir del espacio físico, despejar la mente, repensar en la estrategia para retomar el diálogo, etc.
- Además, recuerda utilizar las técnicas de comunicación asertiva mencionadas anteriormente (subtítulo 1.2.): escucha activa, parafraseo, mensaje del “yo”, aplicación de preguntas y replanteo, para evitar malos entendidos y reducir la posibilidad de bloqueos o estancamientos en el diálogo.

### **c) Después del diálogo y negociación:**



- Es importante asegurarse que todos los participantes han entendido los acuerdos a los que se ha llegado y a los compromisos asumidos por cada una de las partes, de ser el caso. Para ello, sería recomendable dejar por escrito las conclusiones y leerlas al finalizar el proceso.
- No olviden incluir, en el acta final, un plan con “siguientes pasos” para cumplir con lo establecido. Esto puede ser, por ejemplo: convocara el/la especialista a quién encargarán hacer la línea de base, coordinar una reunión con DIREPRO o PRODUCE para comunicar que se implementará el Plan de Extracción de manera conjunta, etc.

A continuación, te presentamos un ejemplo de contenido de Acta Final:

**Figura 7: Modelo de acta de acuerdo logrado entre las partes**

<b>ACTA FINAL   El acta final del acuerdo logrado entre las partes</b>	
<b>1. Descripción del momento</b>	
a) Fecha del acuerdo. _____	c) Nombre completo de los participantes _____
b) Lugar donde se firma el acuerdo. _____	_____
<b>2. Antecedentes</b>	
a) Descripción breve del conflicto. _____ _____	
<b>3. Datos del acuerdo</b>	
a) Acuerdos o soluciones propuestas. _____ _____	c) Tiempo en el que tiene que cumplir cada compromiso. _____ _____
b) Sigüientes pasos para cumplir con los acuerdos. _____ _____	d) Responsable de cumplir con cada compromiso. _____ _____
<b>4. Qué hacer en caso de incumplimiento.</b> _____ _____ _____	
<b>5. Firmas</b>	
a) Entregar una copia de esta acta a cada parte. _____ _____	

Dentro del acta podemos incluir el siguiente formato para especificar compromisos específicos, responsables y tiempos para el cumplimiento de acuerdos. Ver figura a continuación:

Es importante que reconozcamos que no en todos los procesos de diálogo, los involucrados se llegan a poner a de acuerdo. Esto dependerá mucho de la voluntad, actitud y apertura de todas las partes para buscar alternativas de solución que sean de mutuo beneficio; en caso sea posible.

**Figura 8: Modelo de acta de ejecución de los compromisos**

PARA LA EJECUCIÓN DE LOS COMPROMISOS			
<b>Problema N° 1</b>	Problema	_____	
	Compromiso de acción	_____	
	Cómo se cumplirá el compromiso	_____	
	Responsable de cumplir el compromiso	_____	
	Fecha máxima de cumplimiento de cada acción	_____	Responsable de monitorear e informar del cumplimiento del compromiso
<b>Problema N° 2</b>	Problema	_____	
	Compromiso de acción	_____	
	Cómo se cumplirá el compromiso	_____	
	Responsable de cumplir el compromiso	_____	
	Fecha máxima de cumplimiento de cada acción	_____	Responsable de monitorear e informar del cumplimiento del compromiso

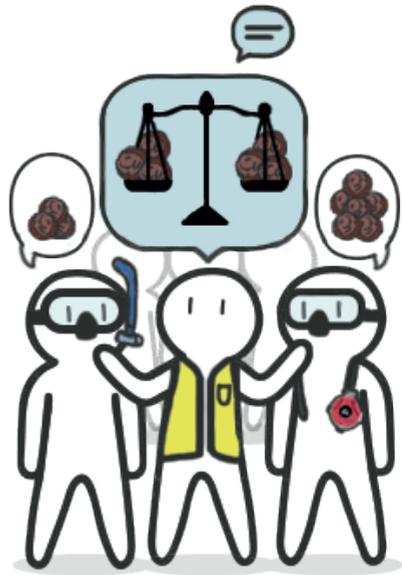
### 3.

## INTERVENCIÓN EN CASOS QUE REQUIEREN DE LA PARTICIPACIÓN DE EXTERNOS (TERCEROS) PARA GESTIONAR LAS DIFERENCIAS: LA MEDIACIÓN

En ocasiones, no se cuenta con las condiciones necesarias para que los mismos pescadores y/o buzos propicien espacios de diálogo constructivo. Esto puede suceder cuando hay una fuerte desconfianza entre los involucrados, ha habido experiencias previas de confrontación y la relación se encuentra debilitada, la comunicación entre las partes no fluye, los problemas que se quieren abordar son muy complejos, etc. En estos casos, los involucrados pueden acordar solicitar la intervención de un tercero que se encargue de facilitar el proceso de diálogo.

La persona o institución que asume el rol de mediar en un conflicto no determina si alguna de las partes tiene la razón; sino que tiene la función de identificar los bloqueos y trabajar en desmontarlos para que la comunicación pueda fluir. Ayuda a los involucrados en el conflicto a entenderse y dinamiza la búsqueda creativa de alternativas de solución que sean satisfactorias.

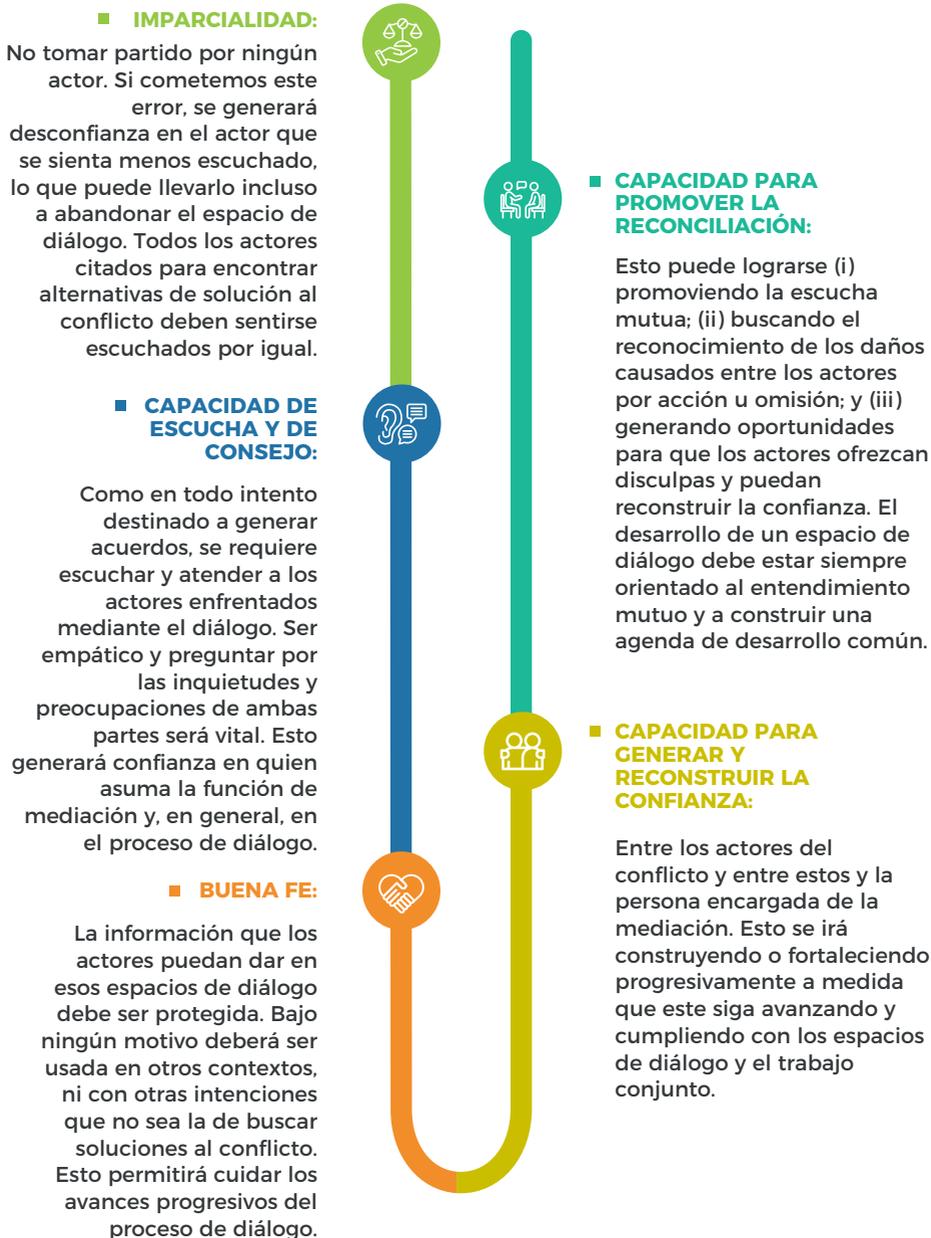
El rol de mediación puede ser asumido por alguien que las partes conozcan de cerca (pero que no esté involucrado con alguna de ellas), incluso si no es una persona experta en el tema. Podría ser el hijo profesional de alguno de los pescadores que no tenga intereses involucrados en el conflicto, un párroco local o un sargento de playa que sea reconocido por las partes. A veces, no es necesario que la persona elegida sea alguien con conocimiento técnico en mediación.



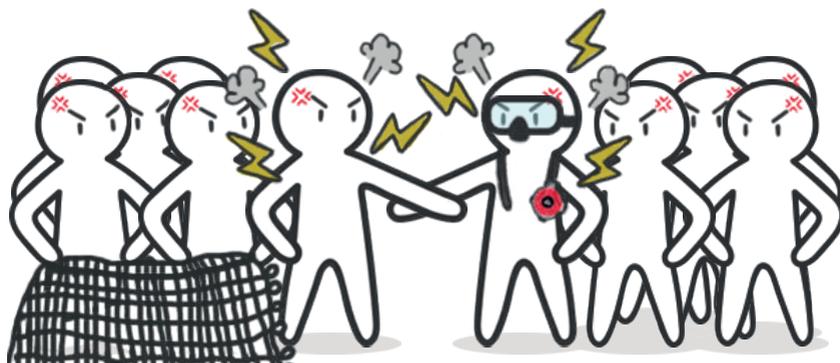
Sin embargo, cuando la comunicación entre las partes es demasiado difícil, porque no se logra ir más allá de los reclamos mutuos y los calificativos contra el otro, se puede llegar a requerir un mediador que tenga mayor conocimiento y preparación para la recuperación de la capacidad de diálogo y construcción de compromisos. Una posibilidad es solicitar la intervención de la Defensoría del Pueblo, desde la Adjuntía de Conflictos Sociales, la Iglesia católica (en algunos casos), centros especializados en gestión de conflictos, entre otros.

Si eres una persona que asumirá el rol de mediar o facilitar un proceso de diálogo, es importante que hagas todo lo posible para actuar. Ver figura a continuación:

**Figura 9: ¿Cómo actúa un mediador?**

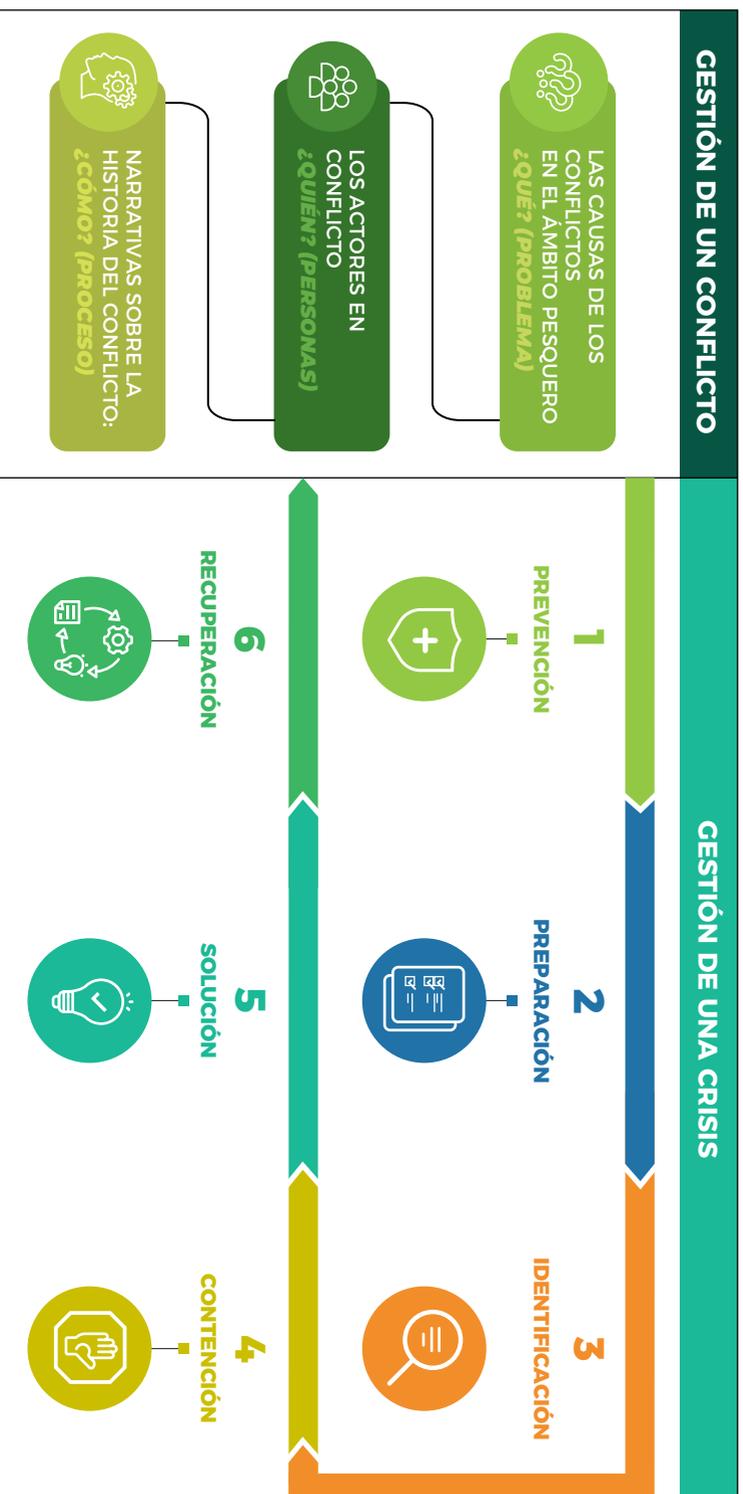


La crisis ocurre cuando el conflicto llega a una situación de polarización extrema en el que la seguridad personal y comunitaria corren peligro, porque los actores se sienten altamente enojados y la violencia ha crecido a niveles difíciles de controlar.



Por su intensidad, características y posibles consecuencias, se requiere de intervenciones diferentes en situaciones de conflicto en etapas tempranas y en etapa de crisis. Ver figura a continuación:

Figura 10: Comparación de estrategias para la gestión de un conflicto en etapa temprana y la gestión de una crisis



Teniendo en cuenta que en una situación de crisis hay que actuar más rápido, a las preguntas generales para identificar un problema, deben añadirse las siguientes:

**PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR UN PROBLEMA:**

- ¿Cuál es la situación que produce que dos o más asociaciones u otros grupos de personas se sientan amenazadas o con temor de perder el acceso a un recurso u oportunidad?
- Respondiendo o atendiendo esa situación, ¿eliminaré la posibilidad de que ese problema se vuelva a manifestar?

**PREGUNTAS ÚTILES ADICIONALES CUANDO NOS ENCONTRAMOS  
EN UNA CRISIS**

- ¿Qué acciones inmediatas debo tomar para contener la violencia que estoy observando?
- ¿Qué actores de la sociedad civil o del Estado pueden ayudarme a contener la violencia que estoy percibiendo?

Para determinar si el conflicto ante el que estamos es una crisis, debemos aplicar en primer lugar, de forma inmediata, el “Diagnóstico del problema”. Esto puede hacerse de manera individual, pero por la dimensión de la situación de crisis, es posible que se requiera de la intervención de otros actores. Puedes solicitar ayuda a personas y organizaciones de confianza y comprometidas con la solución del conflicto. Incluso, en algunos casos, posiblemente, se requiera de la intervención de algunas autoridades.

Este diagnóstico consiste en, ver figura a continuación:

**Figura 11: Pasos para el diagnóstico del problema**



Este plan es una herramienta que ayuda a analizar las alternativas existentes para tratar la crisis identificada. Debe contener como mínimo, ver figura a continuación:

**Figura 12: Partes de un Plan de toma de decisiones en situación de crisis**

### DETALLE DE LA ALTERNATIVA "1" QUE SE PUEDEN TOMAR

Evaluando el riesgo social, relacional, económico. Detallar qué tipo de persona debería hacerse cargo de implementar dicha alternativa.

Detallar el tiempo que demanda la elección de la alternativa de solución 1. Detallar los costos económicos y de horas de trabajo que costará implementarlo.

### ANALIZANDO LOS IMPACTOS DE LA ALTERNATIVA "1"

Impactos para el actor al que se responsabiliza de la crisis.

Impactos externos (en los afectados).

### RECURSOS DISPONIBLES SI SE IMPLEMENTA LA ALTERNATIVA "1"

Como actor responsable que debe responder frente a la crisis: ¿de cuánto dinero dispongo para dicha intervención?, ¿cuántas personas se requieren para implementar la alternativa "1"? ¿de cuánto tiempo dispongo?, ¿cuánto apoyo tengo de expertos, organizaciones, entidades del Estado y otros actores locales?

Hay que tomar en cuenta que este cuadro se utilizará para cada alternativa de solución pensada. Cuando se tenga un cuadro de este tipo por cada alternativa de solución pensada, se procederá a comparar dichos cuadros para ver qué alternativa es la más realista de implementar.

Esta herramienta permite planear y aplicar la alternativa elegida, tomando en cuenta el proceso de implementación y las experiencias ganadas por la persona o el equipo involucrado en su elección. Ver figura a continuación:

**Figura 13: Partes de un Plan de acciones de ejecución y evaluación para la gestión de crisis**

### DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA, PARTE I: DESCRIPCIÓN GENERAL

¿Qué aspectos solucionamos de la crisis con dicha alternativa?

¿Cuál es la agenda de acciones y plazos para la aplicación de a alternativa elegida?

¿Qué obstáculos pueden presentarse para la ejecución de la alternativa elegida?

### DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA, PARTE II: IMPACTOS

¿Qué acuerdos componen la alternativa elegida?

¿Qué cambios a nivel institucional, organizacional y social demanda la alternativa elegida?, ¿son viables?

### DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA, PARTE III: EVALUACIÓN

¿Cómo se desempeñó el equipo de gestión de crisis?

¿Cuál fue el desempeño propio y de los otros miembros del equipo?, ¿en qué se puede mejorar?

La “Guía para la gestión de conflictos por la implementación de planes de extracción de recursos invertebrados marinos bentónicos” es un esfuerzo para proporcionar herramientas y estrategias efectivas en la gestión de conflictos dentro del sector pesquero, especialmente en la extracción de recursos bentónicos. A lo largo de este documento, hemos explorado las causas de los conflictos, los actores involucrados y las narrativas que moldean sus percepciones y acciones.

Es fundamental reconocer que la gestión de conflictos no es un proceso estático, sino dinámico y continuo. La implementación de las recomendaciones aquí presentadas

requiere un compromiso constante con el diálogo, la transparencia y la colaboración. La empatía, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva son pilares esenciales para prevenir la escalada de conflictos y alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.

Esperamos que esta guía sirva como un recurso valioso para dirigentes, buzos, funcionarios públicos, profesionales y todos aquellos involucrados en la pesca y la extracción de recursos marinos. Al adoptar un enfoque proactivo y constructivo en la gestión de conflictos, podemos contribuir a la sostenibilidad y el bienestar de nuestras comunidades pesqueras.



