

## INFORME PRODUCTOS 1 y 2

# Estudio comparativo de mecanismos de resolución de conflictos, mapeo de actores y definición de zonas de influencia de la industria del salmón

Consultoría requerida por WWF



### EQUIPO DE TRABAJO

Carlos Tapia Jopia  
*Jefe de Proyecto*

Miguel Bahamondes Parrao  
Rodrigo Díaz Plá  
Manuel Díaz Poblete

Junio 2015

## INFORME PRODUCTOS 1 y 2

### Estudio comparativo de mecanismos de resolución de conflictos, mapeo de actores y definición de zonas de influencia de la industria del salmón

Consultoría requerida por WWF



#### EQUIPO DE TRABAJO



Carlos Tapia Jopia  
*Jefe de Proyecto*

Miguel Bahamondes Parrao  
Rodrigo Díaz Plá  
Manuel Díaz Poblete

Requirente:



Junio 2015

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se reportan los resultados obtenidos, que corresponden a los productos 1 y 2 establecidos en los términos de referencia de esta consultoría: Producto 1) *Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos relacionados con empresas extractivas*; y Producto 2) *Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo de actores y zonas de influencia de empresas extractivas, identificando una tipología de actores y la influencia de las operaciones de las empresas de la salmonicultura*.

La metodología realizada para la elaboración de los productos solicitados por el requirente, consideró una exhaustiva revisión bibliográfica de experiencias a nivel nacional e internacional, en relación con la identificación, selección, análisis y mapeo de actores; resolución de conflictos derivados de la relación entre empresas extractivas y comunidades; e identificación de zonas de influencia; con énfasis en la industria salmonicultora.

A partir de la revisión bibliográfica, se identificaron variables relevantes que inciden en la generación de conflictos entre las empresas de acuicultura y las comunidades. Una vez identificadas se aplicó el método denominado Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC). Este análisis dio como resultado que las variables que tienen mayor influencia en la generación de potenciales conflictos, fueron: impacto que genera la actividad productiva, la política de relación con la comunidad que posee la empresa y el enfoque de la intervención.

En relación con el enfoque de la intervención, se debe señalar que esta variable es relevante ya que define la forma en que se lleva a cabo la intervención y cómo se establece la relación de la empresa con la comunidad. En este sentido, se debe tener en consideración que el enfoque define

– junto a otras variables – la política que la empresa establecerá para relacionarse con la comunidad.

En relación con el producto 2, se reportan los resultados de la revisión bibliográfica en cuanto a metodologías de identificación y selección de actores, análisis de actores y determinación de áreas de influencia; recomendando utilizar un enfoque de análisis de actores basado en su caracterización en base a sus atributos de poder, intereses y legitimidad en el contexto en el cual se desarrolla el problema y el conflicto.

Finalmente, se incluyen recomendaciones tanto para la resolución de conflictos como para la identificación, selección y análisis de actores, y la determinación de áreas de influencia. En este sentido se destaca la relevancia de la política de relación de la empresa con la comunidad y el enfoque ocupado para la intervención, recomendando que las empresas salmoniculoras implementen estrategias proactivas.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
1. Introducción .....	1
2. Objetivos.....	3
2.1 Objetivo General .....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
3. Productos.....	3
4. Metodología .....	4
4.1.1 Objetivo Específico N°1: Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos relacionados con empresas extractivas.....	4
4.1.2 Objetivo Específico N°2: Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo de actores y zonas de influencia de empresas extractivas, identificando una tipología de actores y la influencia de las operaciones de las empresas de la salmonicultura .....	6
5. Resultados .....	8
5.1 Revisión general de paradigmas de investigación.....	8
5.2 PRODUCTO 1: Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos, para la generación de recomendaciones para la operación de empresas de la salmonicultura. ....	10
5.2.1 Definición de Conflicto .....	10
5.2.2 Revisión de Mecanismos de Resolución de Conflictos.....	14
5.2.3 Conflictos en la salmonicultura .....	23
5.3 Tipologías de conflictos observados en la acuicultura .....	26
5.3.1 Análisis de variables claves.....	29
5.3.2 Recomendaciones para la Resolución de Conflictos de Empresas de la Salmonicultura.....	44

5.4 PRODUCTO 2: Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo y tipología de actores y definición de zonas de influencia, para la generación de recomendaciones para la operación de la salmonicultura. ....	45
5.4.1 Identificación y selección de actores.....	45
5.4.2 Análisis y mapeo de actores .....	47
5.4.3 Determinación de área de influencia .....	50
5.4.4 Tipología de actores en la salmonicultura.....	53
5.4.5 Recomendaciones para la identificación y mapeo de actores y la determinación de área de influencia para la industria de la salmonicultura.....	55
6. Literatura citada .....	56

## Índice de Tablas

Tabla 1. Creencias básicas (metafísicas) de los paradigmas alternativos de investigación (Guba & Lincoln, 2002).....	9
Tabla 2. Variables claves identificadas en relación con los conflictos en base a revisión bibliográfica. ....	29
Tabla 3. Variables y las abreviaturas ( <i>intitulé court</i> ) de las mismas ocupadas en el análisis.....	31
Tabla 4. Matriz de influencias directas entre las variables identificadas. Los valores CERO indican ausencia de influencia; y los valores 3, corresponden a influencia alta; 2, a influencia media; y 1, a influencia baja o débil. ....	32
Tabla 5. Matriz de influencias indirectas entre las variables identificadas, construida a partir de la matriz de influencias directas. Los resultados mostrados corresponden a los alcanzados en 5 iteraciones, cuando se alcanzó la estabilidad de la matriz. ....	34
Tabla 6. Tipologías de actores en función del poder, intereses y legitimidad. La consideración de un atributo requiere que este sea calificado en términos alto o medio al momento de caracterizar al actor (Chevalier & Buckles, 2013). ....	48

## Índice de Figuras

- Figura 1. Cuadro que muestra el diseño del mecanismo en base a una evaluación de la naturaleza y de las posibilidades de reclamos desarrollado para la industria de la minería (ICMM, 2009). ..... 18
- Figura 2. Esquema que muestra el resumen de oportunidades para la minería y la resolución de conflictos de acuerdo a la propuesta del ICMM (2010a). ..... 19
- Figura 3. Nivel manifiesto u observable y nivel latente de un conflicto (Calderón, 2009). ..... 22
- Figura 4. Esquema donde se muestran las relaciones de influencia entre las variables identificadas. Sólo se grafican las influencia de mayor intensidad (50% de las relaciones). La mayor cantidad de relaciones y la intensidad de las mismas, determinan el nivel de influencia de cada variable. .... 35
- Figura 5. Esquema axial de variables identificadas, donde la posición de cada variable está definida por su nivel de influencia y dependencia (o influencia recibida). Los valores ocupados corresponden a los obtenidos a partir de la iteración de la matriz original (es decir, matriz de influencias indirectas). La posición en el eje vertical corresponde a la influencia que ejerce la variable en el sistema, así mientras más alto se encuentre mayor influencia relativa ejerce la variable. El eje horizontal corresponde a la dependencia, donde aquellas variables que se encuentran ubicadas hacia la derecha son más dependientes; es decir, reciben mayor influencia de las demás variables consideradas. .... 36
- Figura 6. Esquema que muestra el reordenamiento de las variables identificadas al comparar la influencia estimada en base a la matriz original (matriz de influencias directas) y la matriz resultante de las iteraciones y estabilidad de la matriz (matriz de influencias indirectas). Las líneas verdes indican el incremento de la influencia; y las rojas, la disminución de la influencia..... 37
- Figura 7. Esquema que muestra el reordenamiento de las variables identificadas al comparar la dependencia estimada en base a la matriz original (matriz de influencias directas) y la

matriz resultante de las iteraciones y estabilidad de la matriz (matriz de influencias indirectas). Las líneas verdes indican el incremento de la dependencia; y las rojas, la disminución de la dependencia.....	38
Figura 8. Calificación dada a cada tipo de conflicto identificado (en rojo) para cada criterio ocupado (en azul). La escala ocupada es de 1 a 5, donde el valor menor corresponde a la expresión menor del criterio. En el caso de la forma de resolver más probable (o comúnmente utilizada) el valor menor corresponde a tipo verbal; y el mayor, a uso de la fuerza.....	41
Figura 9. Resultado de análisis de similitud de criterios y tipos de conflictos.....	43
Figura 10. Esquema multidimensional que grafica el resultado del análisis de componentes principales. En rojo se muestran los tipos de conflictos y en líneas azules cada uno de los criterios considerados en el análisis (dimensión).....	43
Figura 11. Mapeo de actores en función de la tipología del actor (columna izquierda) y las pérdidas o ganancias netas que experimenta el actor. Las flechas rojas representan relaciones de conflicto; y las verdes, de colaboración (Chevalier & Buckles, 2013).....	49
Figura 12. Esquema relacional de variables que afectan el área de influencia de una actividad productiva.....	51
Figura 13. Esquema axial de variables que afectan el área de influencia de una actividad productiva, donde la posición de cada variable está definida por su nivel de influencia y dependencia (o influencia recibida). Los valores ocupados corresponden a los obtenidos a partir de la iteración de la matriz original (es decir, matriz de influencias indirectas). La posición en el eje vertical corresponde a la influencia que ejerce la variable en el sistema, así mientras más alto se encuentre mayor influencia relativa ejerce la variable. El eje horizontal corresponde a la dependencia, donde aquellas variables que se encuentran ubicadas hacia la derecha son más dependientes; es decir, reciben mayor influencia de las demás variables consideradas.....	52

## 1. Introducción

El sur de Chile es uno de los ecosistemas identificados por WWF a nivel internacional como prioritarios para la conservación por cuanto resguarda lugares y especies únicas en el mundo. Sin embargo, el desafío es lograr la conservación de esos ecosistemas, teniendo en cuenta la existencia de diversos usuarios que aprovechan los servicios ecosistémicos provistos, promoviendo la convivencia de las diversas actividades que se desarrollan, incluyendo actividades productivas que pueden generar impactos negativos tanto ambiental como socialmente, si no son bien manejadas.

Considerando lo anterior, para poder avanzar en la conservación de la naturaleza, WWF ha incorporado a sus líneas de acción, una línea dirigida a generar transformación de mercados, teniendo como foco incorporar cambios a los desempeños ambientales y sociales de los productores de bienes de consumo como la acuicultura, fundamentados en la presión que ejercen los compradores y consumidores de dichos productos.

En este contexto, WWF reconoce el valor potencial para la sociedad que surge de la acuicultura en términos de inocuidad alimentaria, desarrollo local, empleo, ganancias económicas y una fuente alternativa a la pesca para la producción de alimentos de origen marino. No obstante, también reconoce que la acuicultura produce impactos ambientales y sociales, pudiendo llegar a ser social y económicamente inviable en el corto y largo plazo si no se maneja adecuadamente.

En consecuencia con esta línea de trabajo, desde el año 2004 WWF inició el proceso para la generación de estándares para la certificación ambiental y social de la industria del salmón (salmonicultura). Esta iniciativa es denominada diálogo sobre salmonicultura, el cual es regido por un Comité Directivo multisectorial que preside la discusión y participa activamente en la generación de estudios técnicos necesarios para la selección de los indicadores y sus umbrales o estándares.

Debido a que estos estándares serán un requisito para el ingreso de los productos de acuicultura en muchos mercados, WWF vio en este tipo de iniciativas una oportunidad para generar cambios y reducir los impactos ambientales y sociales de la industria, de manera tal de focalizar los esfuerzos de la organización en la disminución de algunos impactos claves para asegurar la conservación de la naturaleza y la reducción de la huella ecológica de la industria salmonicultura.

En conformidad a lo anterior, WWF junto al *Dutch Sustainable Trade Initiative*, fundó el año 2010 *Aquaculture Stewardship Council (ASC)*, con el propósito de ser el programa de etiquetado y certificación líder a nivel mundial para productos del mar cultivados de manera responsable, definiendo estándares mundiales para una acuicultura responsable, que fueron desarrollados por los Diálogos de Acuicultura de WWF<sup>1</sup>.

En este contexto, WWF consideró necesario contratar una asesoría que incluyera un estudio comparativo de mecanismos de resolución de conflictos, mapeo de actores y definición de zonas de influencia, para su aplicación por parte de empresas extractivas, con énfasis en las empresas dedicadas a la salmonicultura.

En el presente informe se reportan los resultados asociados a los objetivos 1 y 2, cuyos respectivos productos son:

**Producto 1:** Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos, para la generación de recomendaciones para la operación de empresas de la salmonicultura.

**Producto 2:** Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo y tipología de actores y definición de zonas de influencia, para la generación de recomendaciones para la operación de la salmonicultura.

---

<sup>1</sup>Para mayores detalles se recomienda visitar el sitio de Aquaculture Stewardship Council <http://www.asc-aqua.org/>

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio comparativo de mecanismos de resolución de conflictos, mapeo de actores y definición de zonas de influencia, para la generación de recomendaciones para la operación de las empresas de la salmonicultura.

### 2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos reportados en este informe corresponden a:

- a) Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos relacionados con empresas extractivas.
- b) Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo de actores y zonas de influencia de empresas extractivas, identificando una tipología de actores y la influencia de las operaciones de las empresas de la salmonicultura.

## 3. Productos

Los productos que se reportan en el presente informe corresponden a:

1. Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos, para la generación de recomendaciones para la operación de empresas de la salmonicultura.
2. Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo y tipología de actores y definición de zonas de influencia, para la generación de recomendaciones para la operación de la salmonicultura.

## 4. Metodología

### 4.1.1 Objetivo Específico N°1: Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos relacionados con empresas extractivas

La recopilación de las experiencias nacionales e internacionales en cuanto a mecanismos de resolución de conflictos relacionados con empresa extractiva, se llevó a cabo a través de una exhaustiva revisión bibliográfica, ocupando los siguientes buscadores en línea de información científica: Web of Science (ISI Web of Knowledge), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Science Direct, EBSCOhost, Journal Storage (JSTOR), ACS Publications y Springer Link; así como otras publicaciones científicas electrónicas. Además, se revisaron documentos e informes técnicos impresos disponibles en bibliotecas, así como también documentos en línea disponibles en la WEB, incluyendo sitios oficiales de organismos públicos y privados, a nivel nacional e internacional, que tienen relación con la resolución de conflictos con empresas extractivas.

La sistematización y análisis de toda la información recopilada, se llevó a cabo siguiendo el siguiente protocolo:

- a) Digitación de información recopilada. Esta digitación se realizó en planilla Excel (MS Office 2013) considerando al menos los siguientes campos, los cuales fueron completados en función de la información incluida en cada documento: Autor(s) (del reporte), institución (que hace el reporte), año (del documento), nombre del documento, ubicación (del reporte: base bibliográfica, web, biblioteca, etc.), tipo de acceso al documento (libre, pagado, sólo impreso, etc.), lugar del conflicto (País, Región, localidad), año (del conflicto), sector productivo, actores involucrados (número), actores involucrados (denominación), actores involucrados (rol en la sociedad), actores involucrados (rol en el conflicto), tipo de conflicto (descripción), tipo de conflicto (categoría), mecanismo de solución (descripción),

mecanismo de solución (categoría), resultado (descripción), resultado (categoría), enfoque utilizado, observaciones<sup>2</sup>.

- b) Identificación de variables relevantes a partir de la revisión bibliográfica. Estas variables fueron el insumo para los análisis descritos a continuación.
- c) Análisis descriptivo de toda la información recopilada.
- d) Análisis relacional de variables identificadas. A partir de la información recopilada se establecieron las relaciones entre las variables identificadas y se realizó un análisis de estas relaciones, para lo cual se utilizó el método denominado Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), que corresponde a una herramienta de la prospectiva que permitió establecer las relaciones entre variables, a partir de completar una matriz de doble entrada, registrando la existencia o ausencia de influencia, y determinando la fuerza de tal influencia utilizando una escala de 1 a 3. El análisis de los resultados permite establecer tipologías de variables en base a su caracterización en función de la influencia que ejerce y la que recibe en el sistema.
- e) Análisis de componentes principales entre los tipo de conflictos identificados, para lo cual se utilizó el software libre RepGrid IV. Los criterios utilizados para el análisis fueron determinados a partir de la revisión bibliográfica realizada.

---

<sup>2</sup> Este diseño inicial se adecuó al tipo de información encontrada. Junto con el informe final se entregará toda la información de la literatura revisada en planilla Excel, incluyendo los documentos cuando sean de acceso libre o en su defecto los abstract y/o link de acceso.

#### **4.1.2 Objetivo Específico N°2: Recopilar, analizar y sistematizar la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo de actores y zonas de influencia de empresas extractivas, identificando una tipología de actores y la influencia de las operaciones de las empresas de la salmonicultura**

La recopilación de las experiencias nacionales e internacionales en cuanto a metodologías de mapeo de actores y determinación de zonas de influencia de actividades productivas, con énfasis en empresas forestales, mineras y acuícolas, se llevó a cabo a través de una exhaustiva revisión bibliográfica y contacto con actores claves que poseen experiencia en esta temática, para lo cual se ocuparon los siguientes buscadores en línea de información científica: Web of Science (ISI Web of Knowledge), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Science Direct, EBSCOhost, Journal Storage (JSTOR), ACS Publications y Springer Link; así como otras publicaciones científicas electrónicas. Además, se revisaron documentos e informes técnicos impresos disponibles en bibliotecas, así como también documentos en línea disponibles en la WEB, incluyendo sitios oficiales de organismos públicos y privados, a nivel nacional e internacional, que tengan relación con análisis de actores, mapeo y definición de zonas de influencia de actividades extractivas.

La sistematización y análisis de toda la información recopilada, se llevó a cabo siguiendo el siguiente protocolo:

- a) Digitación de información recopilada. Esta digitación se realizó en planilla Excel (MS Office 2013) considerando los siguientes campos, los cuales fueron completados en función de la información incluida en cada documento. **Mapeo y análisis de actores:** Autor(s) (del reporte), institución (que hace el reporte), año (del documento), nombre del documento, ubicación (del reporte: base bibliográfica, web, biblioteca, etc.), tipo de acceso al documento (libre, pagado, sólo impreso, etc.), lugar a que hace mención el reporte (País. Región, localidad), año (de lo reportado), sector productivo, actores involucrados

(número), actores involucrados (denominación), actores involucrados (rol en la sociedad), actores involucrados (rol en el reporte), contexto en que se realiza análisis (descripción), tipo de conflicto (descripción), tipo de conflicto (categoría), metodología ocupada, resultado (descripción), resultado (categoría), tipología de actores, enfoque utilizado, observaciones. **Definición de zonas de influencia:** Autor(s) (del reporte), institución (que hace el reporte), año (del documento), nombre del documento, ubicación (del reporte: base bibliográfica, web, biblioteca, etc.), tipo de acceso al documento (libre, pagado, sólo impreso, etc.), lugar a que hace mención el reporte (País, Región, localidad), año (de lo reportado), sector productivo, actores involucrados (número), actores involucrados (denominación), actores involucrados (rol en la sociedad), actores involucrados (rol en el reporte), contexto en que se realiza análisis (descripción), metodología ocupada (para definición de zonas de influencia), resultado (descripción), resultado (categoría), enfoque utilizado, observaciones<sup>3</sup>.

- b) Análisis descriptivo de toda la información recopilada.
- c) Análisis relacional de variables identificadas. A partir de la información recopilada se establecieron las relaciones entre las variables identificadas y se realizó un análisis de estas relaciones, para lo cual se utilizó el método denominado Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), descrito en el objetivo precedente.

---

<sup>3</sup> Este diseño inicial se adecuó al tipo de información encontrada. Junto con el informe final se entregará toda la información de la literatura revisada en planilla Excel, incluyendo los documentos cuando sean de acceso libre o en su defecto los abstract y/o link de acceso.

## 5. Resultados

### 5.1 Revisión general de paradigmas de investigación

Antes de hacer referencia a los productos, se revisarán aspectos generales de los principales paradigmas de investigación, ya que éstos definen qué se hace y cómo se hace al momento de llevar a cabo la intervención. Esta reflexión previa es relevante, ya que se requiere explicitar el paradigma desde el cual se realiza la intervención. Sin embargo, se debe hacer notar al lector que ésta revisión no pretende ser una revisión profunda, ni tampoco debe ser interpretada como una visión reduccionista, si no que corresponde a una revisión general con la pretensión de relevar la importancia de este aspecto. En consecuencia, si el lector requiere una mayor profundización en esta temática será necesario que recurra a otras fuentes bibliográficas<sup>4</sup>.

Lo anterior tiene el propósito de evidenciar el paradigma y no de cambiarlo, lo cual está en el dominio de cada persona; pero sí tiene el propósito de, junto con evidenciar el paradigma, revisar las implicancias que se generan en los niveles ontológico, epistemológico y metodológico (**Tabla 1**).

En la **Tabla 1** se transcriben los elementos más relevantes asociados a cada paradigma (Guba & Lincoln, 2002), los que son importante de conocer para tener en consideración al momento de revisar los análisis reportados, así como las recomendaciones propuestas para llevar a cabo las acciones de identificación, selección y análisis de actores, determinación de áreas de influencia, y construcción de diagnósticos, evaluación y diseño de estrategias para resolver conflictos.

Antes de continuar con esta revisión de los paradigmas y sus implicancias en las intervenciones, es necesario señalar que los paradigmas no son ni buenos ni malos, ni mejores ni peores, son sólo paradigmas y les pertenecen a los observadores. Todos nos “posicionamos” como observador

---

<sup>4</sup> Si se desea profundizar en esta temática se sugieren las siguientes lecturas: (Kuhn, 2004), (Guba & Lincoln, 2002), (Maturana & Varela, 2003), (Marx & Engels, 2000), (Descartes, 2010) y (Maturana, 2005).

desde un paradigma determinado, aun cuando no tengamos consciencia de ello; pero éste nos define como observador.

Dicho lo anterior, si quien diseña y lidera una intervención posee un paradigma positivista o postpositivista, su interés de investigación (o lo que pretenderá encontrar con su intervención) será encontrar *explicaciones* y su propósito último será *controlar y predecir*; ya que reconoce una realidad aprehensible independiente del observador, que además es inteligible y por lo tanto se puede explicar en su totalidad, posibilitando su control y/o predicción.

La misma intervención realizada desde un paradigma crítico (teoría crítica), determina en quien realiza la intervención que tendrá como interés investigativo la *crítica y la transformación*, y su propósito será la *restitución y emancipación*; ya que la realidad está construida por hechos históricos y el acceso a esa realidad se da en el diálogo basado en valores.

Finalmente, si se realiza la intervención desde el paradigma relativista (constructivismo o socioconstructivismo), quien realiza la intervención tendrá como interés investigativo la *comprensión y la co-construcción*; ya que la comprensión de la “realidad” se construye en el diálogo.

**Tabla 1.** Creencias básicas (metafísicas) de los paradigmas alternativos de investigación (Guba & Lincoln, 2002).

Item	Positivismo	Postpositivismo	Teoría crítica y otras	Constructivismo
Ontología	Realismo ingenuo: realidad aprehensible.	Realismo crítico: realidad aprehensible sólo de manera imperfecta y probable.	Realismo histórico: realidad virtual moldeada por valores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género; eventualmente cristalizada.	Relativismo: realidades construidas local/específicamente.
Epistemología	Dualista/objetivista; hallazgos reales.	Dualista/objetivista; tradición/comunidad crítica; hallazgos probablemente	Transaccional/subjetivista; hallazgos mediados por valores.	Transaccional/subjetivista; hallazgos son obras creadas.

		reales.		
Metodología	Experimental/manipuladora; verificación de hipótesis; énfasis en método cuantitativo.	Experimental/manipuladora modificada; multiplicidad crítica; comprobar falsedad de hipótesis; puede incluir métodos cualitativos.	Dialógica/dialéctica.	Hermenéutica/dialéctica.

## 5.2 PRODUCTO 1: Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de resolución de conflictos, para la generación de recomendaciones para la operación de empresas de la salmonicultura.

El desarrollo de este producto considera los siguientes capítulos, que son el producto de la revisión, sistematización y análisis de la información bibliográfica recopilada. Se inicia con una definición de conflicto, una revisión de los mecanismos de resolución de conflictos, el análisis de las variables claves identificadas y se termina con las recomendaciones para la operación de las empresas de la salmonicultura.

### 5.2.1 Definición de Conflicto

La definición de conflicto de acuerdo a la Real Academia Española (RAE) es “combate, lucha, pelea; problema, materia de discusión”, entre otras acepciones; y también se refiere al *conflicto colectivo*, haciendo mención al conflicto laboral.

Por otro lado, en el diccionario de filosofía de Abbagnano, conflicto se define como “contradicción, oposición o lucha de principios, proposiciones o posturas” (Abbagnano, 2010).

Entre los diversos documentos revisados, la definición de conflicto en la mayoría está ausente, es ambigua o imprecisa. A modo de ejemplo, el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) no define el conflicto en sí, sino que define *Resolución de conflictos* de la siguiente forma “... para los propósitos de este documento es definido como el desarrollo de mecanismos de responsabilidad para resolver reclamos, disputas y quejas entre las comunidades y las compañías” (ICMM, 2010a).

Lo anterior da cuenta de los problemas de definición detectados, pero además revela la forma que en general se ve al conflicto, donde se percibe como algo indeseado que debe ser evitado y cuando surge, debe ser eliminado con la mayor celeridad.

Por otro lado, el concepto de conflicto social se define como “una consecuencia de un determinado estado de cosas. ¿De cuál estado? De una situación de divergencia social, es decir, de una relación contradictoria (disputa) que sostienen personas o grupos sociales separados al poseer intereses y/o valores diferentes” (Silva, 2008). En esa misma línea, existe una distinción entre aquellos conflictos que son de intereses (competencias) y aquellos que son sobre valores (disensos). Esto último es de vital importancia, pues los intereses y valores constituyen entonces los elementos materiales que propician el conflicto (Ferrari, 1989).

El conflicto se puede manifestar en diversos niveles, reconociendo tres niveles: (1) verbal, (2) acción en donde no se manifiesta la fuerza y (3) recurso a la fuerza.

Otro aspecto necesario a tomar en cuenta son las relaciones sociales como partes fundantes del conflicto social, pues suponen acciones de determinados actores, con intereses y valores, en desmedro o que impactan a otros actores, también con intereses y valores propios. Es en este proceso de relación social en donde se produce un encuentro, un punto de intersección, en donde se cruzan variables históricas, sociales, culturales y económicas que determinan o configuran la situación. En este punto es necesario señalar que tanto las relaciones sociales como también los actores que en ella confluyen, no son estáticos, sino más bien dinámicos. En palabras de Vold, la

interacción y el conflicto social aparecen como un flujo interminable de influencias recíprocas, movimientos, contramovimientos, controles y verificaciones (Vold, 1967).

Cadarso plantea que cualquier sistema de orden social tiende a la autocompensación entre los actores y las fuerzas que articulan sus estructuras y su funcionamiento; y concibe el conflicto como una anomalía que se produce a partir de la alteración del curso normal de la vida social (Cadarso, 2001).

Otra definición de conflicto, es la otorgada por Vinyamata (2004 en (Calderón, 2009)), quien lo define como “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes (...) connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir (...) se relacionan con la satisfacción de necesidades básicas, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos”.

Además agrega que desde la conflictología<sup>5</sup> “... el conflicto adquiere un valor universal que es abordado de manera integral, reconocido en todas las actividades humanas y sociales de todo tipo de sociedades y épocas que posee un factor común determinante en su análisis y comprensión” (Calderón, 2009).

Para Johan Galtung<sup>6</sup> “... un conflicto consiste en la incompatibilidad entre los fines que persiguen dos o más actores” (Martínez-Pujalte, 1991), señalando que un conflicto se caracteriza por (Calderón, 2009):

---

<sup>5</sup> Conflictología es “la ciencia adisciplinaria y transversal del conflicto, el Cambio, la Crisis... Sinónimo de Resolución de conflictos y de Transformación de conflictos como sistemas integrales e integrados de conocimientos, técnicas, habilidades orientadas al conocimiento de los conflictos, sus posibles causas y maneras de facilitar su solución pacífica y no violenta” (Calderón, 2009).

<sup>6</sup> Johan Galtung es un sociólogo y matemático noruego, experto en la investigación sobre la paz y los conflictos sociales.

- Ser crisis y oportunidad.
- Ser un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano.
- Ser una situación de objetivos incompatibles.
- Ser situaciones que no se solucionan, sino que se transforman.
- Ser una experiencia vital holística.
- Ser una dimensión estructural de la relación.
- Ser una forma de relación de poderes.

Considerando las diversas definiciones, y reconociendo la completitud de la definición de Galtung, que además reconoce la complejidad en la cual se desarrolla el conflicto sin pretender instalar visiones simplistas o minimalistas; en este documento se utilizará la definición de conflicto de Johan Galtung, de la cual se profundiza a continuación.

Para Galtung, un conflicto consiste en la incompatibilidad entre los fines que persiguen dos o más actores, agregando que todo conflicto presenta tres dimensiones (Martínez-Pujalte, 1991):

- A. La primera dimensión de un conflicto es la **actitud**. Una actitud conflictiva se genera por la existencia de una imagen idealizada construida por uno de los actores o por ambos, unida a una imagen negativa del otro; a lo que se denomina "*construcción de imágenes de enemigo*".
- B. La segunda dimensión de un conflicto es el **comportamiento**. La actitud conflictiva generada por la polarización mental conduce a dos fases de comportamiento conflictivo. La primera fase es de polarización de las relaciones personales, fortaleciendo las relaciones positivas dentro de cada parte y eliminando o debilitando las relaciones entre las partes. La segunda fase, da paso a la disposición para la actuación destructiva.
- C. La tercera dimensión de un conflicto es la **incompatibilidad** de fines. "Es decir: lo que un actor intenta hacer obstaculiza lo que el otro intenta hacer; los valores de un actor obstaculizan los del otro; y los intereses de una parte obstaculizan los de la otra".

Para completar la definición del conflicto, es necesario precisar que además se deben considerar los aspectos entre los actores en conflicto; así como los de cada actor en particular (Martínez-Pujalte, 1991).

Finalmente, es importante recordar que los conflictos ocurren en un sistema complejo. De hecho, la antropología de Galtung reconoce la complejidad del ser humano, y en consecuencia las respuestas requeridas también son complejas; siendo necesario romper con esquemas dualistas y simplificadores (Calderón, 2009).

## 5.2.2 Revisión de Mecanismos de Resolución de Conflictos

Entre los documentos revisados, se destacan algunos que entregan elementos relevantes en la forma de abordar la resolución de los conflictos, los que se detallan a continuación:

- a) Mapa de alianzas locales, ICMM: Este texto pone énfasis en el impacto del sector productivo minero en el desarrollo económico local, con alto impacto en reducción de la pobreza y en inversión social. Además, pone el acento en la resolución de conflictos, mostrando de manera breve y sucinta casos de arreglos entre empresas extractivas y comunidades locales en Perú, Australia y Colombia.
- b) Manejo y resolución de inquietudes y conflictos a nivel local – ICMM: El texto es una guía de carácter metodológico, que presenta un enfoque sobre cómo generar un diseño de resolución de conflictos, a partir de un enfoque colaborativo, de confianza y participativo. Sirve como pauta para la elaboración de un documento que pueda aplicarse a otras industrias extractivas, pero solo como una guía a observar, puesto que no considera las múltiples dimensiones que involucran otras actividades extractivas.
- c) La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario – German Silva García: Artículo académico que revisa la teoría sociológica del conflicto de manera crítica, dando cuenta de

una conceptualización dinámica del conflicto a través de la lectura de diversos autores que lo han definido. Es un texto de carácter teórico, y que permite contextualizar y situar la definición de cómo entendemos el conflicto.

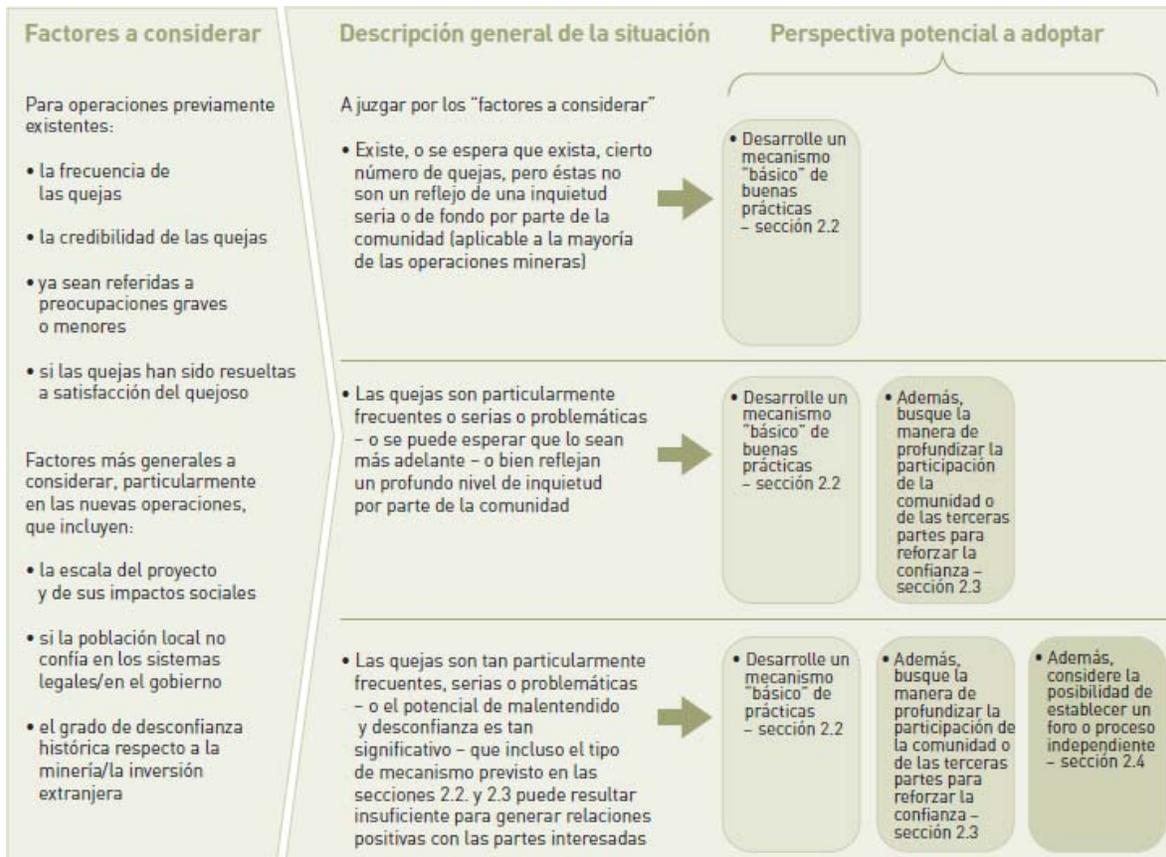
- d) Responsabilidad social empresarial: El caso de Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuche – Teodoro Wigodski: Texto que recaba de manera muy descriptiva el proceso de la elaboración del Plan de Buena Vecindad aplicado por Forestal Mininco en su relación con Comunidades Mapuche, a partir del conflicto suscitado desde 1995 al 2000. Se presenta una cronología del conflicto, descripción de las acciones tomadas por la empresa y finalmente recomendaciones sobre éstas.
- e) Resolución de conflictos de gobierno corporativo – IFC: Es un documento que sirve como guía práctica, que ofrece a partir del consenso la prevención, reducción y/o resolución del impacto negativo que pudiese tener un conflicto para una compañía. Es un completo documento, que además tipifica diversos conflictos que podrían enfrentar distintos tipos de compañía, según aspectos característicos de cada una de ellas.
- f) Relaciones con la comunidad y otros actores sociales. Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes – IFC: Texto que pone énfasis en la importancia de generar buenas prácticas ambientales y sociales, aportando con una guía de prácticas utilizadas por diversas empresas en su relación con actores sociales. En este sentido, la guía aporta procesos ya probados de utilización de esta herramienta y sus respectivas descripciones y aplicaciones.
- g) Guía de buenas prácticas. Los pueblos indígenas y la minería – ICMM: Es una guía de apoyo práctica para compañías mineras que se relacionan con comunidades indígenas aledañas que pudieran verse impactadas por la operación extractiva. Destaca entre el proceso descrito una serie de pasos para la colaboración, participación y manejo de inquietudes y conflictos.

- h) Guía de buenas prácticas en las relaciones entre los actores involucrados en proyectos que presentan al SEIA – Servicio de Evaluación Ambiental: Es una guía que no está enfocada necesariamente a las empresas extractivas, sino que a la promoción de buenas prácticas en la relación entre los diversos actores que forman parte de un proceso de evaluación ambiental en Chile. A través de esta guía, el Estado chileno busca impedir o tratar distintos conflictos socioambientales derivados por la instalación de un determinado proyecto.
- i) Principales teorías sobre el conflicto social – Pedro Luis Lorenzo Cadarso: Es un texto de carácter teórico que permite al lector conocer diversos enfoques y paradigmas respecto al conflicto social a lo largo de la historia.
- j) Facilitating risky project negotiation: An integrated approach using fuzzy real options, multicriteria analysis, and conflict analysis – Qian Wang, D. Marc Kilgour y Keith H. Wipel: Artículo que da cuenta de herramientas metodológicas para facilitar la negociación, a partir de un caso particular en Canadá.
- k) Procesos de concertación en zonas mineras en el Perú – Juan Aste Daffós, José De Echave Cáceres y Manuel Glave Testino: El documento señala aspectos que dificultan y posibilitan pasar de situaciones de conflicto a concertación y cogestión en el sector minero en Perú. Posee un marco conceptual que describe en un primer momento el enfoque sobre el cual se aplicó el proceso, y además ejemplos de su aplicación en el contexto peruano.

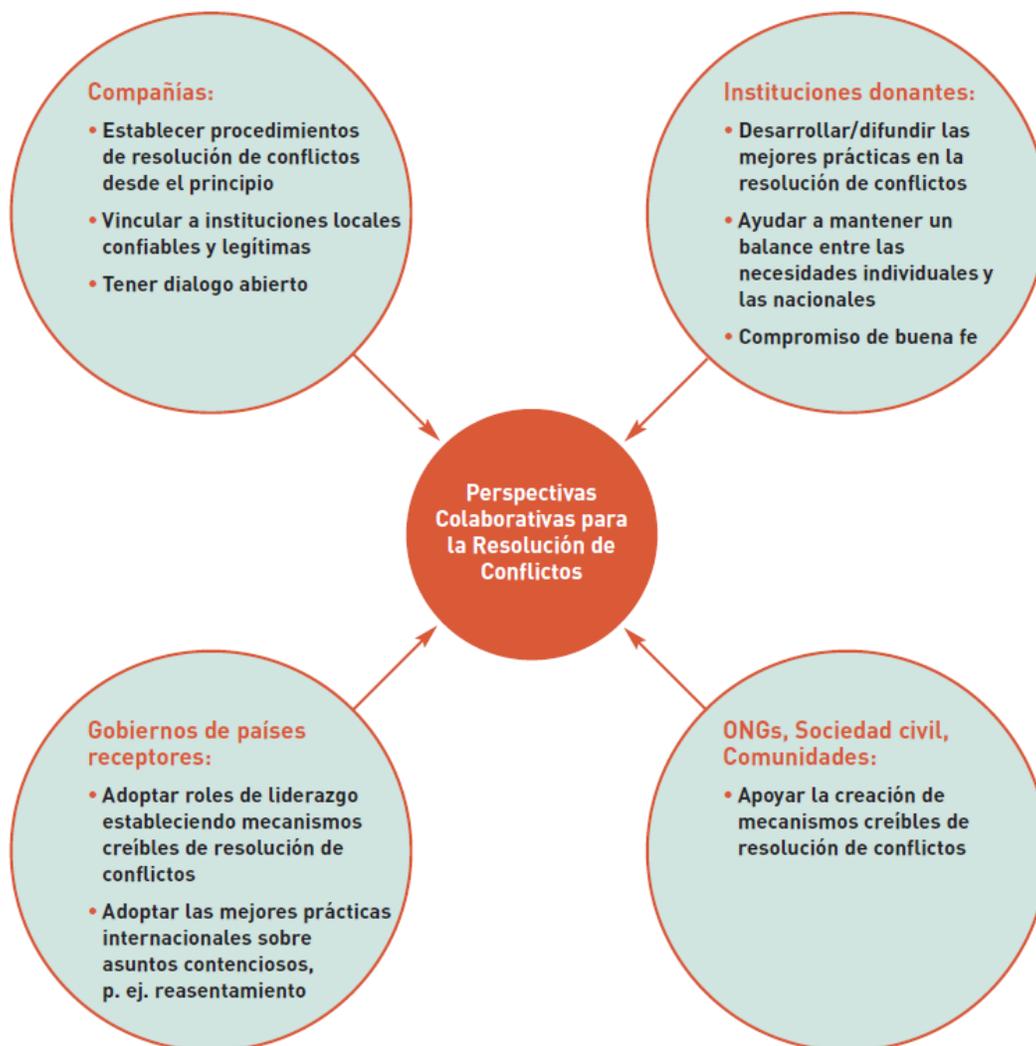
En cuanto a los sectores productivos, uno de los sectores que presenta mayor desarrollo, contando con guías especialmente diseñadas para abordar la resolución de conflictos es la minería. El Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), ha desarrollado diversas guías, entre las que destacan las dirigidas a conflictos a nivel local (ICMM, 2009), mapa de alianzas con actores locales (ICMM, 2010a) y minería y pueblos indígenas (ICMM, 2010b).

En estos documentos, el ICMM señala que “la resolución de conflictos en el sector minero abarca todo desde mecanismos de quejas, pasando por iniciativas internacionales con múltiples partes involucradas como los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos. Adicionalmente, las compañías mineras pueden operar en las áreas de conflicto, lo cual fomenta potencialmente un conjunto adicional de riesgos políticos y quejas de la comunidad que deben ser manejados. (...) documento provee solamente un resumen muy breve del tema, enfocado en algunos de los arreglos de las asociaciones que compañías individuales han establecido en aras de responder a aspectos específicos de la resolución de conflictos” (ICMM, 2010a).

En este contexto, el ICMM identifica algunos factores, tales como la frecuencia de quejas, la credibilidad de estas quejas, la resolución de las mismas; así como factores que hacen referencia a la historia de conflictos entre las partes y la posición que normalmente toman los grupos de interés con respecto de las empresas mineras o la inversión extranjera. Luego define diversas situaciones posibles y recomienda acciones a tomar, que incluyen desde implementar mecanismos de buenas prácticas, hasta promover mayor participación de la comunidad o conformar foros o procesos independientes (Figura 1). Además, el ICMM incluye recomendaciones para establecer alianzas, promoviendo la inclusión de más actores para abordar la resolución de conflictos, aun cuando señala que se debe evaluar caso a caso, evaluando la conveniencia de establecer una u otra alianza (Figura 2).



**Figura 1.** Cuadro que muestra el diseño del mecanismo en base a una evaluación de la naturaleza y de las posibilidades de reclamos desarrollado para la industria de la minería (ICMM, 2009).



**Figura 2.** Esquema que muestra el resumen de oportunidades para la minería y la resolución de conflictos de acuerdo a la propuesta del ICMM (2010a).

La estrategia propuesta por el ICMM, corresponde a una estrategia acomodaticia (Paul, 2011). Otras estrategias descritas por este autor, que ocupan las empresas en el marco de la Responsabilidad Social de las Empresas y en la forma en que se relacionan con la comunidad, corresponden a: obstruccionista, defensiva y proactiva.

Estas estrategias que adoptan las empresas se caracterizan por lo siguiente:

**Estrategia obstruccionista.** Las empresas que tienen una estrategia obstruccionista rechazan completamente cualquiera responsabilidad en cuanto a alguna forma de desarrollo social o responsabilidad ética que se encuentra fuera de su interés de desarrollo económico. En consecuencia, las empresas con estrategias obstruccionistas a menudo se enfrentan o ignoran demandas sociales de mayor responsabilidad (Paul, 2011).

**Estrategia defensiva.** Las empresas que tienen una estrategia defensiva también rechazan una responsabilidad ética amplia por parte ellas. Para ello, protegen sus propios intereses cumpliendo en forma pasiva todos los requisitos legales, manteniéndose siempre en un actuar ceñido a lo jurídicamente correcto (Paul, 2011).

**Estrategia acomodaticia.** Las empresas que tienen una estrategia acomodaticia aceptan alguna responsabilidad ética, especialmente hacia sus grupos de interés. Cumplen con los requisitos legales y prestan atención a varios voces de las partes interesadas. Sin embargo, en su mayoría los enfoques son minimalistas y actúan en forma pasiva a las demandas de las partes interesadas. En esta estrategia se cede a algunas de las presiones de las partes interesadas, pero rara vez la empresa toma la iniciativa (Paul, 2011).

**Estrategia proactiva.** Las empresas con estrategia proactiva se distinguen de las estrategias anteriores, porque reconocen plenamente su responsabilidad social y se comprometen activamente con la sociedad para minimizar sus impactos negativos y poseen objetivos que buscan mejorar el bienestar de sus grupos de interés (Paul, 2011).

De acuerdo a esta clasificación, las experiencias reportadas en los diversos estudios y/o las recomendaciones dadas en las guías o manuales obedecen generalmente a una estrategia acomodaticia. Así, en el caso de los manuales y directrices del ICMM, el desarrollo comunitario se argumenta como una acción recomendada para generar condiciones propicias para posibles

escenarios conflictivos. En este sentido, la estrategia acomodaticia – en este caso – posee algunas acciones recomendadas que surgen desde la propia empresa, sin embargo más que ser una acción enmarcada en una estrategia proactiva, el asumir una responsabilidad social es utilizada para la generación de alianzas instrumentales con actores locales, poniendo énfasis en la capacitación y empleo, reconociendo en estas acciones elementos que la comunidad valorará y las dispondrá a colaborar con la empresa minera (ICMM, 2013). Estas herramientas desarrolladas por el ICMM, están dirigidas a los gerentes de minas y al personal de relaciones con la comunidad y consideran seis objetivos específicos:

1. Fomentar las relaciones laborales constructivas entre las comunidades, las empresas y los gobiernos;
2. Apoyar el mejoramiento perdurable de la calidad de vida que disfrutaban las comunidades mineras;
3. Mejorar la comprensión de los procesos de desarrollo de las comunidades locales;
4. Facilitar el empoderamiento de la comunidad mediante procesos de desarrollo participativo;
5. Fomentar capacidades locales y recursos de desarrollo; y
6. Reducir los conflictos en las comunidades y regiones mineras.

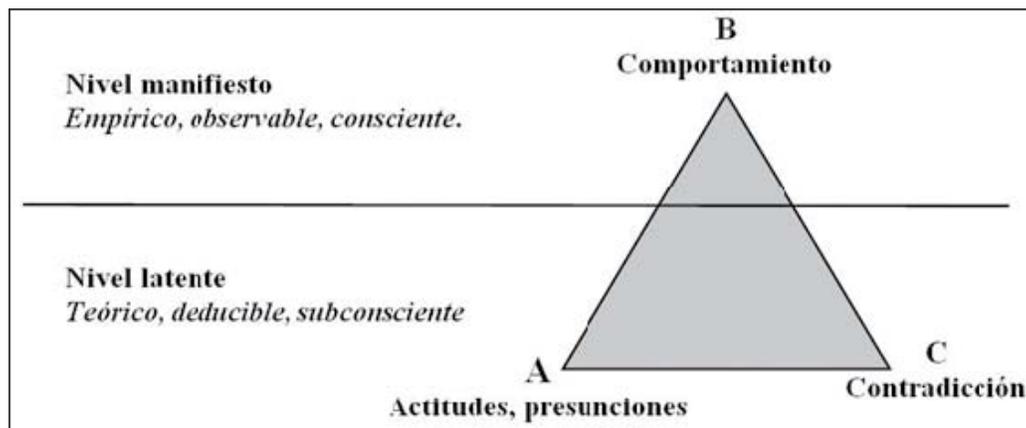
Situaciones similares son expuestas para otros sectores productivos. Para el caso de combustible y energía, adicionalmente se destaca el problema generado por la falta de personal con las capacidades (competencias) apropiadas, así como recursos y estrategias adecuadas para implementar las políticas de las empresas del sector, en relación con problemas ambientales y de responsabilidad social (Wheeler, et al., 2002).

Una forma diferente de abordar la resolución de conflictos corresponde a la propuesta desarrollada por Galtung. Sin embargo, se debe señalar que este desarrollo está centrado en conflictos de mayor escala, considerando conflictos entre naciones. Sin embargo, el enfoque

posee elementos interesantes, ya que no cae en la tentación de simplificar en demasía el sistema, sino que reconoce su complejidad. En este contexto, el autor plantea que los conflictos deben considerar todos los aspectos que lo componen; es decir, la actitud, el comportamiento, la incompatibilidad, los valores, intereses y el análisis de las relaciones de los actores en conflicto, así como cada actor en particular (Calderón, 2009).

En este contexto, se debe poner atención tanto al proceso de resolución del conflicto (o desarticulación del conflicto) como al proceso de articulación del conflicto, lo cual necesariamente demandará una estrategia proactiva.

La complejidad del conflicto está dada principalmente por el número de partes interesadas (grupos de interés) y la cantidad e demandas u objetivos a alcanzar (o problemas a resolver). Además, un elemento que se debe considerar es que los conflictos pueden tener un nivel observable o manifiesto y un nivel latente. Normalmente el aspecto manifiesto de un conflicto es el comportamiento B mientras que A y C permanecerán en el nivel latente (Figura 3).



**Figura 3.** Nivel manifiesto u observable y nivel latente de un conflicto (Calderón, 2009).

Un elemento importante de hacer notar es que en un conflicto, no siempre es posible llegar a una resolución que considere un acuerdo entre las partes; en este sentido, las posibilidades incluyen que solo una de las partes logra su objetivo, la otra parte en consecuencia no logra el objetivo

propuesto; se establecen compromisos en base de un proceso de negociación; o se genera un nuevo arreglo social donde el conflicto posibilita una transformación que genera un nuevo escenario de relación de las partes (Calderón, 2009).

### 5.2.3 Conflictos en la salmonicultura

La industria salmonera en Chiloé, tal como señalamos anteriormente, tiene una reciente pero intensa historia de desarrollo en el territorio, en el cual se ha vinculado a distintos niveles. Su primera aparición en la isla fue en el periodo comprendiente entre 1976 y 1980, a partir de un desarrollo experimental de Salmones Antártica. El comienzo de esta expansión estuvo ligada a la promulgación de políticas públicas orientadas a explotar los recursos naturales a partir del mito “Chile, país de inagotables recursos”. Y a pesar de que la investigación relacionada con el cultivo de salmónidos en el sur de Chile estaba trabajada desde comienzos del siglo XX (Albert & Golusda, 2012), durante este periodo se comenzó a gestar en términos de negocios e investigación académica en las universidades, el trabajo con salmónidos para el cultivo intensivo en aguas del sur de Chile. Junto con esto se comenzó a gestar, a través de la legislación, el fomento al sector salmonero y su crecimiento como industria.

El proceso de crecimiento trajo consigo expectativas laborales muy altas para la gente del territorio y además la creación de grandes conglomerados, particularmente en su inicio de capitales nacionales. Estas expectativas generaron transformaciones profundas relativas a la migración, por lo que gran cantidad de población se desplazó hacia estos territorios. Las empresas comenzaron a contratar personal, cuestión que se evidenció en la percepción de que existía al menos una persona por familia relacionada al rubro salmonero en la isla de Chiloé. Este es un punto relevante, puesto que la migración tuvo múltiples procesos:

- a) Migración desde otros sectores de Chile hacia estos territorios: Debido a la bonanza económica y la posibilidad de empleos mejor remunerados, un buen número de técnicos y

trabajadores se desplazaron hacia estos territorios, incrementando la población flotante y permanente.

- b) Migración campo/ciudad: Con la instalación de los centros en sectores urbanos, al igual que plantas de proceso de la producción salmonícola, se generó un proceso de migración interna de la isla de Chiloé, en donde particularmente población joven se desplazó a trabajar en centros urbanos, abandonando la vida rural característica de estos territorios.
- c) Estancamiento de la migración en algunos sectores rurales: Paralelamente, en algunos sectores rurales de la isla de Chiloé, la migración tuvo un estancamiento pues los centros salmoneros se instalaron en sectores alejados y con dificultad en sus vías de acceso, lo que permitió que una no menor masa de habitantes pudiera quedarse en el sector trabajando en esos centros.

Por otro lado, el impacto de la acuicultura a nivel territorial en la Región de Los Lagos, posee efectos positivos como también negativos. En relación con los efectos positivos identificados se señalan aquellos relacionados con el desarrollo económico del territorio por entrada de capitales e inversiones, tanto estatales como foráneas, que han permitido generar mejor infraestructura (portuaria, vial, eléctrica, etc.) y un aumento de nuevas tecnologías, lo cual se condice con un fuerte proceso modernizador. Con esto, se identifica un aumento del trabajo y la empleabilidad, lo que generó una mayor estabilidad laboral en ciertos casos, particularmente ligados a la industria salmonera. Consecuentemente, la estabilidad laboral también repercute en el salario mensual, que en algunos casos generó mejoras en los ingresos familiares. Además, en este mismo sentido, la industria promovió la generación de servicios abastecedores de las empresas, lo que generó un *cluster* asociado a la actividad. La configuración del trabajo también se transforma positivamente, pues las mujeres se insertan en el mercado laboral, particularmente en las plantas de proceso.

Desde la industria, se perciben impactos positivos relativos a un mejor control de las enfermedades ya conocidas, lo que además repercute en mejoras productivas para el sector posterior a la crisis. Las modificaciones a la LGPA generaron una mejor comunicación entre los

estamentos reguladores y fiscalizadores con las empresas, lo que también es percibido como un impacto positivo. Las modificaciones, además apoyaron a la revitalización de la industria, lo que generó un fomento en la inversión y permitió la expansión de ésta hacia más allá de la Región de Los Lagos.

Finalmente, se percibe que las modificaciones sitúan al Estado en una posición de voluntad para ordenar el sector, pero que aún falta mucho camino por recorrer. La actividad acuícola en la Región de Los Lagos es fundamental, según señalan algunos entrevistados, y en este sentido el hecho que el Estado tenga la voluntad es una buena señal.

En términos negativos, se apuntó mayoritariamente al impacto ambiental de la industria acuícola en el territorio, lo cual es reportado por diversos autores que hacen referencia al efecto de la acuicultura y la generación de conflictos, donde se nombran los problemas por uso de recursos, ambientales, económicos y sociales, como los más importantes (Stepanova, 2015; Rönnbäck, et al., 2002; Mukul, 1994; Peel & Lloyd, 2008; Mikkelsen, 2007; Mestre & Ortega, 2012; Goss, 1998; Tiller, et al., 2012; Ertör & Ortega-Cerdà, 2015; Wever, et al., 2015). En el caso salmonero, se señaló respecto a la aplicación de químicos (antibióticos e insecticidas) de forma desmesurada; el manejo de los residuos, particularmente aquellos derivados de la mortalidad de las especies (Claude & Oporto, 2000; Buschmann, 2001).

Por otra parte, en términos sociales, y retomando la situación migratoria hacia la isla de afuerinos, existe una percepción de que la llegada de estos nuevos habitantes impacta fuertemente en la cultura isleña, pues va de la mano con un proceso de modernización el cual incluye transformaciones asociadas a la inserción de nuevas prácticas como la influencia de la televisión en sectores rurales y formas de interacción social distintas a las tradicionales. Esta notable inserción, acompañada de las transformaciones socioeconómicas del sujeto chilote, también tuvo efectos en la distribución territorial, pues las personas comenzaron a vender sus terrenos, posteriormente a la crisis provocada por el virus ISA en el año 2008, lo que provocó según algunas

impresiones la pérdida de identidad cultural y producción agrícola, parte fundamental de la economía tradicional chilota. Siguiendo esta misma línea, pescadores artesanales perciben que los espacios marítimos para la pesca hoy no existen. Esta situación es fundamentada por la gran cantidad de concesiones que han sido acogidas por las autoridades sectoriales y marítimas, otorgadas en su gran mayoría a empresas privadas, lo que se contrapone con sectores de pesca de pescadores artesanales de la zona.

Además, con esta llegada, no existe una percepción de mejora en la calidad de la educación escolar y tampoco en la capacitación, por lo tanto el desarrollo es un concepto que se percibe fragmentado y no equitativo.

En términos económicos, se percibe una gran diferencia en términos de negociación, pues se señala que las grandes industrias, particularmente de mitílicos, controlan los precios al transformarse también en compradores de la producción de pequeños cultivadores.

A partir de la crisis del virus ISA en el año 2008 aparecen condiciones de marginalidad, cesantía, alcoholismo y delincuencia en el archipiélago de Chiloé. Con esto, algunos de los entrevistados señalan la fragilidad de la industria para poder ser sostenible en el tiempo en términos socioeconómicos, pues generó dependencia por parte de la población.

### **5.3 Tipologías de conflictos observados en la acuicultura**

Los conflictos con la actividad de acuicultura de gran escala, presentan características similares sin importar la especie que se cultive, existiendo coincidencia en los ámbitos que dan origen a los problemas, donde los conflictos se generan por: Conflictos por uso de recursos (Stepanova, 2015; Peel & Lloyd, 2008; Wever, et al., 2015), por efectos negativos en el ambiente que incluyen pérdida o alteración de hábitat, afectación de stock genéticos silvestres e interferencia con las actividades de pesca (Mikkelsen, 2007; Peel & Lloyd, 2008); por cambios en los derechos de propiedad, incluidos los derechos consuetudinarios, cambio en la distribución de beneficios

generados por la actividad, donde los beneficios no quedan en la localidad, sino que se *escapan* a otras localidades a nivel nacional e incluso hacia el extranjero, y efectos negativos en diversos recursos de interés económico, recreacional y/o cultural-tradicional (Tiller, et al., 2012).

De acuerdo a lo anterior los conflictos entre la actividad de acuicultura y los actores de la comunidad, se originan por efectos negativos en el ambiente, en otras actividades económicas (pesca, turismo, otras actividades de acuicultura, otras industrias – por uso de espacio) y por efectos en aspectos socioeconómicos. No obstante, sumado al problema ambiental, económico y social, se deben sumar aspectos relacionados con la distribución de beneficios y quién asume los costos que genera la actividad, la falta de reconocimiento de determinados actores como interlocutores válidos (actores legítimos), el flujo y uso de la información (transparencia) y la existencia de espacios de participación real para influir en la toma de decisiones (Ertör & Ortega-Cerdà, 2015; Vargas, 2013; Siddiki & Goel, 2015). En este sentido, una herramienta útil para detectar problemas de distribución de beneficios, equidad de género, participación de actores locales, entre otros, es la cadena de valor, posibilitando identificar elementos que potencialmente pueden generar conflictos (El-Sayed, et al., 2015).

Los conflictos reportados en la acuicultura, corresponden a conflictos multi-actores, multi-objetivos y multi-escala, dando cuenta de su complejidad (Hamouda, et al., 2005; Mestre & Ortega, 2012; Ertör & Ortega-Cerdà, 2015; Tiller, et al., 2012; Stepanova, 2015; Steurer, et al., 2005).

Otro ámbito de conflicto generado por la acuicultura corresponde al impacto sobre especies emblemáticas, especies protegidas o especies de valor cultural para las comunidades, entre las que se tiene a aves (p.ej. cormoranes) y mamíferos (p.ej. lobos), los que son atacados por las empresas acuícolas, debido a los efectos provocados por estas especies sobre sus instalaciones, equipamientos y ejemplares cultivados (Trapp, et al., 1995; Claude & Oporto, 2000).

En síntesis los conflictos de la acuicultura con comunidades locales pueden ser tipificados en términos del ámbito que genera el conflicto como:

- Conflictos ambientales,
- Conflictos sociales,
- Conflictos económicos (económico-productivo),
- Conflictos socio-culturales (étnico-cultural),
- Conflicto por espacio o interferencia, y
- Conflicto político.

Además, se debe sumar a los tipos de conflictos antes señalados: los conflictos laborales, ya que éstos aun cuando son propios de la empresa, contribuyen a generar conflictos con la comunidad en el ámbito social, producto de que normalmente los operarios de las empresas provienen de las localidades cercanas.

Por otro lado, desde la perspectiva de la escala del conflicto, éstos pueden ser tipificados como:

- De escala local,
- De escala regional,
- De escala nacional, y
- De escala global.

Además, los conflictos pueden estar posicionados en la dimensión de los intereses (ganancias o pérdidas generadas) y/o de los valores (creencias, moral y ética). Los conflictos que se generan en la dimensión de lo valórico, tienen mayor complejidad y son más difíciles de ser resueltos. Más aun, se debe considerar que normalmente un conflicto posee elementos de ambas dimensiones (Gonnet, 2013).

Finalmente, los conflictos pueden ser tipificados en función del número de grupos de interés involucrados en el conflicto, aumentando la complejidad a medida que el número de actores crece; teniendo conflictos entre dos actores o entre más de dos actores (multi-actores). En este sentido es importante destacar que normalmente actores diferentes poseen intereses y objetivos distintos entre ellos, incorporando mayor complejidad al conflicto.

Un aspecto relevante de considerar es que los conflictos no pertenecen a una sola tipología de las indicadas precedentemente, sino que lo normal es encontrarse con conflictos con múltiples actores, a diferentes escalas y provocados por un conjunto de problemas (p.ej. ambientales, económicos y sociales).

### 5.3.1 Análisis de variables claves

A partir de los textos revisados se identificaron dieciséis variables que surgen como variables claves al momento de abordar un conflicto, las que se enuncian y describen en la Tabla 2. Las abreviaturas de dichas variables ocupadas en el análisis se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 2.** Variables claves identificadas en relación con los conflictos en base a revisión bibliográfica.

Variable	Descripción
Enfoque teórico	Esta variable se refiere al paradigma, marco conceptual, creencias y/o cosmovisión que se ocupa en la intervención. Esta puede ser desde un enfoque positivista (conductista de mayor rigidez) hasta un enfoque relativista (o enfoque constructivista). La variable se relaciona al enfoque que ocupa el interventor (consultor/facilitador) o el encargado de la empresa que diseña la política con que la empresa se relacionará con la comunidad donde se emplaza o emplazará el emprendimiento.

Variable	Descripción
Impacto de la actividad productiva	Esta variable se refiere al impacto que genera la actividad realizada por la empresa, tal como el nivel de contaminación, uso de recursos naturales, tipo de energía ocupada por el emplazamiento, entre otros. Este impacto hace referencia a la percepción negativa del impacto por parte de la comunidad donde se emplazan las instalaciones de la empresa, pudiendo ser mínimo, en cuanto a los efectos perceptibles por la población; hasta niveles máximos, si la población percibe un alto impacto negativo provocado por la actividad productiva.
Espacio físico ocupado	Esta variable se refiere al espacio físico ocupado por las instalaciones de la empresa, en términos relativos a los espacios ocupados o usados por la comunidad o población donde se emplaza o emplazará el emprendimiento de la empresa.
Distancia a la población	Esta variable se refiere a la distancia que existe entre el lugar donde está instalado o se instalará el emplazamiento de la empresa y la población o poblaciones existentes en el territorio.
Tamaño de la industria	Esta variable se refiere al tamaño de la industria en cuanto a recursos económicos involucrados, nivel de venta y producción, presencia en otras localidades o países, participación de capitales extranjeros, pertenencia a conglomerados económicos, de la empresa que instalará o instaló uno o más emprendimientos en el territorio y que podría relacionarse de alguna forma con la comunidad o poblaciones cercanas.
Política de relación con la comunidad	Esta variable se refiere a la política que presenta la empresa en cuanto a la forma en que se relaciona con la comunidad; esto es, la política de responsabilidad social de la empresa; pudiendo expresarse en una política de tipo proactiva o reactiva ante situaciones que surjan producto del emplazamiento o emprendimiento de la empresa.
Dependencia económica	Esta variable se refiere a la dependencia económica que se genera o se puede generar con la población; también entendida como la existencia o ausencia de oportunidades que generen ingresos económicos en parte de la población; ya que este factor determinará el nivel de dependencia de la población con las empresas que se instalen en el sector.
Interferencia con otras actividades de la comunidad	Esta variable se refiere a la interacción negativa que se puede generar entre la empresa y su emprendimiento con otras actividades desarrolladas por la comunidad, donde se incluyen tanto actividades económicas, como recreativas, culturales y otras consideradas importantes por la comunidad.
Tamaño de la población	Esta variable se refiere al tamaño (número) de la población que habita el territorio donde se emplaza la empresa. Se considera toda la población que habita el área de influencia del emprendimiento y también el incremento generado por la llegada de nuevos habitantes por efecto de la actividad productiva instalada o que se instalará.

Variable	Descripción
Diversidad de la población	Esta variable se refiere a la diversidad de la población presente en el territorio donde se emplazan las instalaciones de la empresa en cuanto a los diversos actores que la componen; en este sentido se considera para determinar la diversidad, la existencia de diversos actores por actividad productiva, asociaciones, comunidades indígenas, organizaciones comunitarias y sociales, etc.
Nivel de desarrollo de la población	Esta variable se refiere a la disponibilidad de servicios básicos, accesos viales, educación, salud, infraestructura, calidad de vida, entre otros, que presenta la población o poblaciones del sector donde se instalará la empresa.
Forma de relacionarse con las empresas	Esta variable se refiere a la forma utilizada por la población para relacionarse con las empresas. Esto hace mención a la historia de relaciones, cómo ha ocurrido esta relación y si predominan relaciones de colaboración o de conflicto.
Vulnerabilidad ambiental	Esta variable se refiere a la vulnerabilidad ambiental del sector donde se emplaza la actividad productiva. Esta vulnerabilidad está dada por características bióticas y abióticas del ecosistema donde se emplaza el emprendimiento de la empresa.
Identidad con el territorio por parte de la población	Esta variable se refiere al nivel de arraigo e identificación que tiene las personas de la población con el territorio donde se emplaza el emprendimiento de la empresa.
Identidad con el territorio por parte de la empresa	Esta variable se refiere al nivel de arraigo e identificación que tiene la empresa con el territorio donde se emplaza o instalará la empresa y que conlleva a un nivel de legitimización o reconocimiento por parte de la comunidad.
Compatibilidad con otras actividades de la comunidad	Esta variable se refiere al nivel de exclusión que se genera o se pueden generar entre la actividad productiva de la empresa y otras actividades desarrolladas por la comunidad, donde se consideran tanto actividades económicas, como recreativas, culturales, etc.

**Tabla 3.** Variables y las abreviaturas (*intitulé court*) de las mismas ocupadas en el análisis.

Liste des variables		
N°	Intitulé long	Intitulé court
1	Enfoque teórico	Enfoque
2	Impacto de la actividad productiva	Impacto
3	Espacio físico ocupado	Espacio
4	Distancia a la población	Distancia
5	Tamaño de la industria	Tam_Ind
6	Pólitica de relación con la comunidad	Politica
7	Dependencia económica	Depend
8	Interferencia con otras actividades de la comunidad	Interfer
9	Tamaño de la población	Tam_Pob
10	Diversidad de la población	Div_Pob
11	Nivel de desarrollo de la población	Des_Pob
12	Forma de relacionarse con las empresas	Rel_cEmp
13	Vulnerabilidad ambiental	Vul_Amb
14	Identidad con el territorio por parte de la población	Iden_Pob
15	Identidad con el territorio por parte de la empresa	Iden_Emp
16	Compatibilidad con otras actividades de la comunidad	Compatib

La relación de influencia directa entre las variables identificadas se estableció ocupando una escala de 0 a 3, cuyo resultado se muestra en la

**Tabla 4.** A partir de esta matriz se calculó la matriz de influencias indirectas, que se construye en base a una iteración de la matriz hasta que se alcanza su estabilidad. El resultado de la matriz de influencias indirectas se muestra en la Tabla 5.

A partir de estos resultados es posible graficar las relaciones que se establecen entre las variables (Figura 4) y determinar las variables con mayor influencia (Figura 5). Estas variables corresponden a las variables que inciden en la generación de conflictos, el tipo de conflicto generado y la magnitud del mismo. Además, estas variables también determinan el área que impacta una actividad productiva. Por lo tanto serán retomadas al momento de abordar la determinación del área de influencia.

**Tabla 4.** Matriz de influencias directas entre las variables identificadas. Los valores CERO indican ausencia de influencia; y los valores 3, corresponden a influencia alta; 2, a influencia media; y 1, a influencia baja o débil.

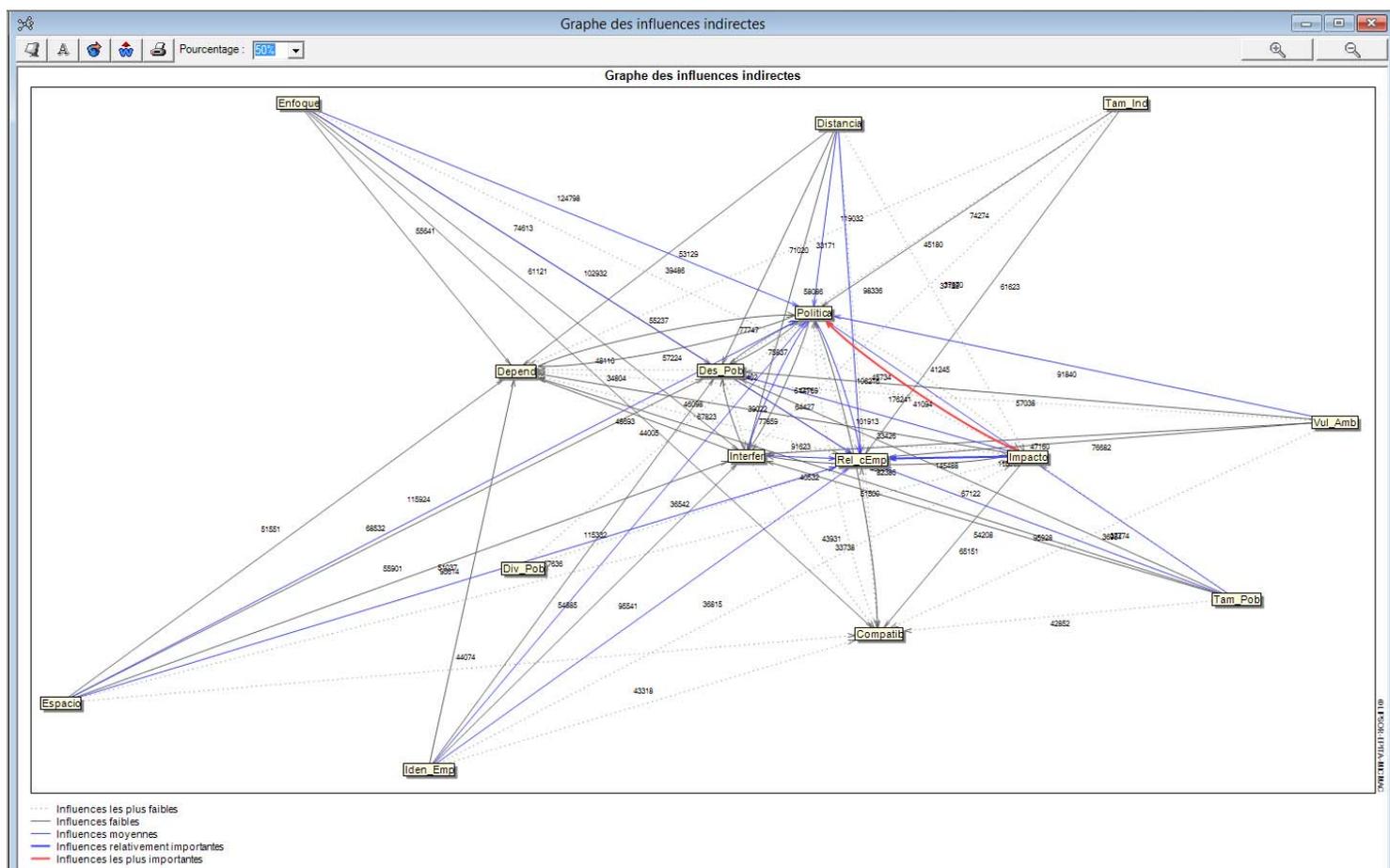
Matrice des Influences Directes (MID)



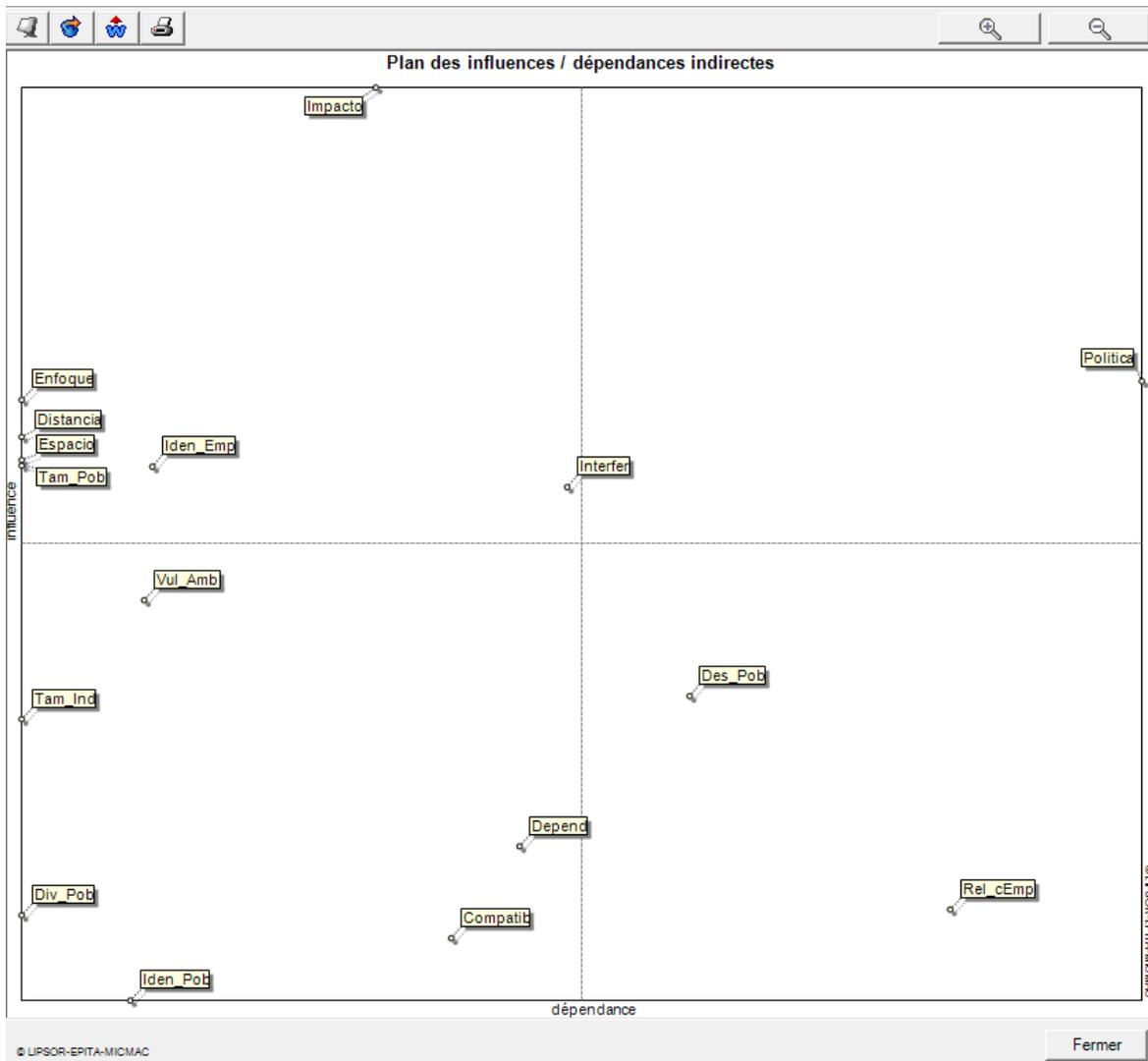
		1 : E	2 : I	3 : E	4 : Di	5 : T	6 : P	7 : D	8 : In	9 : T	10 :	11 :	12 :	13 :	14 : I	15 : I	16 :
▶	1 : Enfoque	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3
	2 : Impacto	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	3	3	0	0	3
	3 : Espacio	0	0	0	0	0	1	0	3	2	1	1	0	1	0	0	2
	4 : Distancia	0	1	0	0	0	2	1	3	0	0	1	0	0	0	0	3
	5 : Tam_Ind	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0
	6 : Política	0	1	0	0	0	0	2	3	0	0	3	1	0	0	1	2
	7 : Depend	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0
	8 : Interfer	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
	9 : Tam_Pob	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2	2	2	2	0	0	0
	10 : Div_Pob	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0
	11 : Des_Pob	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	0	1	0	0
	12 : Rel_cEmp	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	13 : Vul_Amb	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1
	14 : Iden_Pob	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
	15 : Iden_Emp	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	2	3	0	0	0	2
	16 : Compatib	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0

**Tabla 5.** Matriz de influencias indirectas entre las variables identificadas, construida a partir de la matriz de influencias directas. Los resultados mostrados corresponden a los alcanzados en 5 iteraciones, cuando se alcanzó la estabilidad de la matriz.

Matrice des Influences Indirectes (MII)																	
																	
		1 : Enfoq	2 : Impa	3 : Espa	4 : Dista	5 : Tam_	6 : Politi	7 : Depe	8 : Interf	9 : Tam_	10 : Div_	11 : Des	12 : Rel_	13 : Vul_	14 : Iden	15 : Iden	16 : Co
▶	1 : Enfoque	0	39486	0	0	0	124798	55641	61121	0	0	74613	102932	13620	12169	14733	48110
	2 : Impacto	0	56889	0	0	0	176241	77859	82386	0	0	101913	145488	17874	17931	19836	65151
	3 : Espacio	0	36970	0	0	0	115924	51551	55901	0	0	68532	95614	12351	11487	13468	44074
	4 : Distancia	0	37870	0	0	0	119032	53129	58086	0	0	71020	98336	12852	11691	14014	45734
	5 : Tam_Ind	0	23106	0	0	0	74274	33171	37128	0	0	45180	61623	8496	6951	8886	29151
	6 : Política	0	41245	0	0	0	127993	57224	61711	0	0	75837	106216	13380	12792	14923	48621
	7 : Depend	0	17385	0	0	0	55237	24324	26489	0	0	32648	46098	6060	5288	6273	20897
	8 : Interfer	0	33426	0	0	0	109402	48693	55979	0	0	67823	91623	13386	9755	13215	43931
	9 : Tam_Pob	0	37774	0	0	0	116069	51500	54208	0	0	67122	95928	11553	11944	13117	42852
	10 : Div_Pob	0	13674	0	0	0	44005	19503	21720	0	0	26513	36542	5022	4125	5166	17088
	11 : Des_Pob	0	24194	0	0	0	77747	34804	39022	0	0	47417	64427	8898	7286	9362	30623
	12 : Rel_cEmp	0	13380	0	0	0	44769	19722	22656	0	0	27378	36792	5499	3966	5343	17790
	13 : Vul_Amb	0	28218	0	0	0	91840	41094	47160	0	0	57038	76682	11106	8298	11214	36984
	14 : Iden_Pob	0	9959	0	0	0	30952	13657	14635	0	0	18162	26079	3264	3041	3473	11564
	15 : Iden_Emp	0	36815	0	0	0	115332	51037	54885	0	0	67636	95541	12150	11421	13157	43318
	16 : Compatib	0	12586	0	0	0	40532	17870	19826	0	0	24276	33738	4620	3790	4690	15616

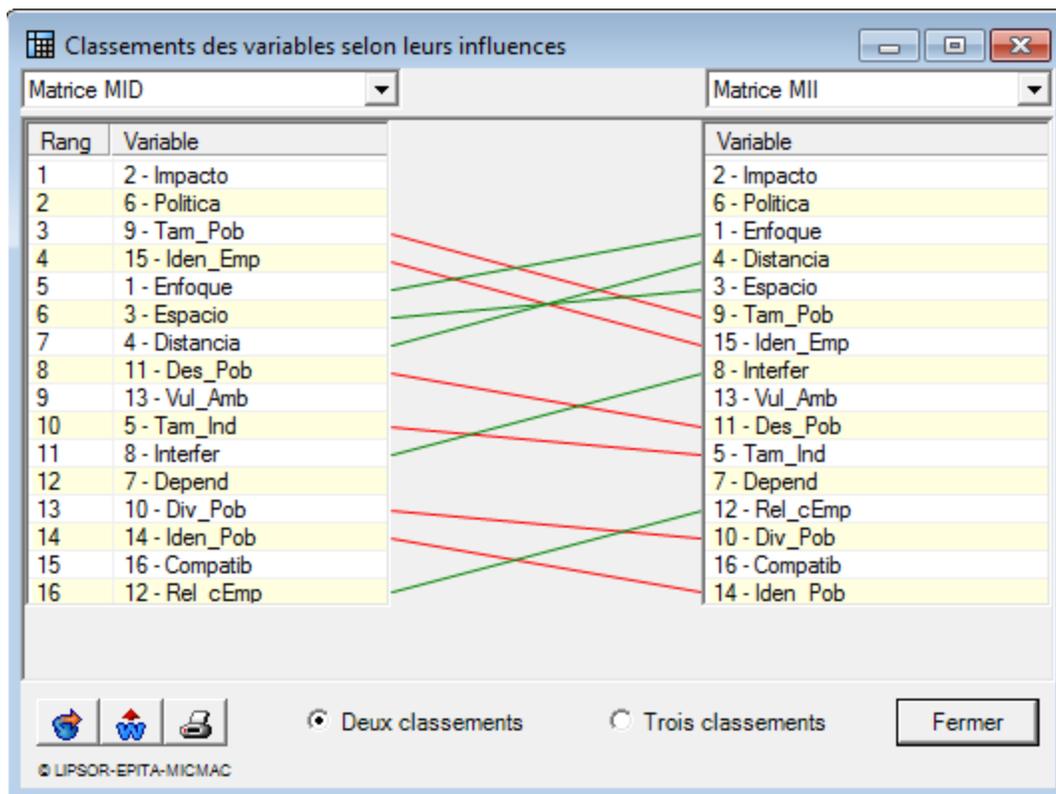


**Figura 4.** Esquema donde se muestran las relaciones de influencia entre las variables identificadas. Sólo se grafican las influencia de mayor intensidad (50% de las relaciones). La mayor cantidad de relaciones y la intensidad de las mismas, determinan el nivel de influencia de cada variable.



**Figura 5.** Esquema axial de variables identificadas, donde la posición de cada variable está definida por su nivel de influencia y dependencia (o influencia recibida). Los valores ocupados corresponden a los obtenidos a partir de la iteración de la matriz original (es decir, matriz de influencias indirectas). La posición en el eje vertical corresponde a la influencia que ejerce la variable en el sistema, así mientras más alto se encuentre mayor influencia relativa ejerce la variable. El eje horizontal corresponde a la dependencia, donde aquellas variables que se encuentran ubicadas hacia la derecha son más dependientes; es decir, reciben mayor influencia de las demás variables consideradas.

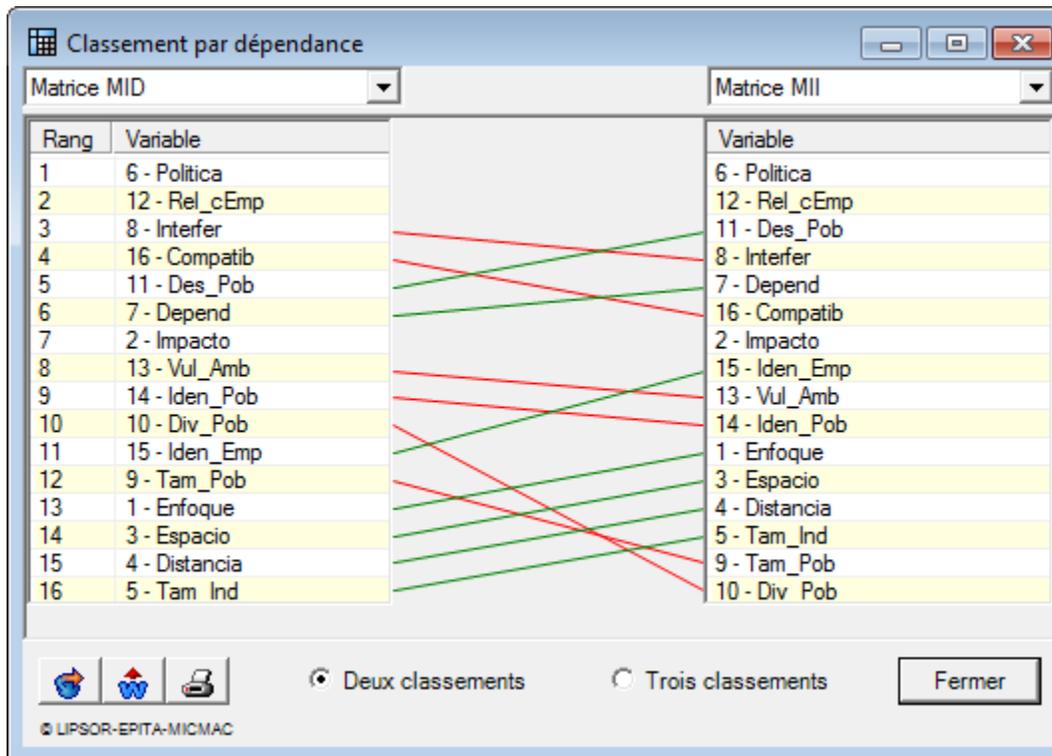
A partir de estos resultados es posible determinar que las variables que tienen mayor influencia en la generación de potenciales conflictos, así como en las posibilidades de resolverlos, corresponden a: impacto que genera la actividad productiva, la política de relación con la comunidad que posee la empresa y el enfoque utilizado (Figura 5 y Figura 6).



**Figura 6.** Esquema que muestra el reordenamiento de las variables identificadas al comparar la influencia estimada en base a la matriz original (matriz de influencias directas) y la matriz resultante de las iteraciones y estabilidad de la matriz (matriz de influencias indirectas). Las líneas verdes indican el incremento de la influencia; y las rojas, la disminución de la influencia.

En relación con el enfoque, el cual ocupa el tercer lugar en cuanto a la influencia generada, se debe señalar que esta variable es relevante ya que define la forma en que se lleva a cabo la intervención y cómo se establece la relación de la empresa con la comunidad. En este sentido, se debe tener en consideración que el enfoque define – junto a otras variables – la política que la

empresa establecerá para relacionarse con la comunidad. Se debe notar que la política de la empresa es la variable más dependiente de las demás variables identificadas (Figura 7).



**Figura 7.** Esquema que muestra el reordenamiento de las variables identificadas al comparar la dependencia estimada en base a la matriz original (matriz de influencias directas) y la matriz resultante de las iteraciones y estabilidad de la matriz (matriz de influencias indirectas). Las líneas verdes indican el incremento de la dependencia; y las rojas, la disminución de la dependencia.

Las demás variables que presentan mayor influencia corresponden a la distancia del emplazamiento de la empresa y la población (o poblaciones), el espacio ocupado y el tamaño de la población cercana a la empresa.

Entre las variables identificadas, se hará mención especial a dos de ellas, que aunque ocupan las posiciones 10 y 11, respectivamente, son especialmente relevantes al momento de establecerse las relaciones entre las empresas y los diversos grupos de interés. Estas variables corresponden a

Desarrollo de la población y el Tamaño de la industria. El desarrollo de la población, hace referencia a las condiciones que presenta el territorio donde se emplaza o emplazará la actividad productiva, ya que situaciones de bajo nivel de desarrollo propician una disposición de la población a aceptar (o aguantar) más situaciones que en otras condiciones probablemente no se aceptarían. Esta variable, cuando se presenta en situación deprimida favorece la instalación de estrategias acomodaticias. Que genera relaciones de dependencia y dificulta muchas veces que las empresas vayan más allá en su relación con la comunidad, más que asumir un papel asistencialista, concurriendo a resolver problemas que el Estado no ha sido capaz de solucionar. En contraste, la presencia de poblaciones con nivel de desarrollo mayor, genera un escenario de potencial conflicto, ya que dicha población procurará mantener ciertas condiciones que puede ver amenazada por la instalación de una actividad productiva determinada. En este contexto, especial atención se requiere cuando se presentan escenarios de poblaciones con bajo nivel de desarrollo, ya que muchas veces las relaciones entre las empresas y las agencias de gobierno (local y/o nacional) se dan en un contexto donde las instancias de gobierno ven una opción de resolver temas que no han podido solucionar con sus propios medios; y esta situación lleva a prestar menor atención al impacto que se generará sobre el mismo grupo de interés. Así, se deberá procurar que las empresas asuman una estrategia proactiva de relación con la comunidad, donde estas situaciones no sean excusa para no hacerse cargo de los impactos generados.

En relación con la variable tamaño de la industria, que se refiere al tamaño del grupo económico que está detrás del emprendimiento, se debe considerar que a mayor tamaño de la industria, se generará generalmente una mayor expectativa respecto del apoyo que entregará la empresa o el apoyo que se podrá “exigir” a la misma. Esta variable genera situaciones que muchas veces inciden en la magnificación de los conflictos por parte de determinados grupos de interés, con el propósito de crear escenarios más propicios para obtener mayor beneficio (la mayoría de las veces económicos). En este contexto, una estrategia proactiva ayuda a bajar el peso de esta variable, ya que evita que el contacto se dé solo con algunos actores o grupos de interés y permite transparentar la relación de la empresa con la comunidad.

En relación con análisis realizado, se debe tener en consideración que la influencia de una variable puede tomar mayor peso (o menor) en cada caso en particular, lo cual es parte de la complejidad de los sistemas sociales. Así, en determinados escenarios, variables como la diversidad de la población, que se refiere a los diversos grupos de interés que componen la población, puede tomar una influencia muy alta si existen varios grupos de interés con intereses muy diferentes, lo cual puede llevar a que se generen situaciones complejas donde algunos grupos de interés apoyen la actividad productiva y otros estén en completa oposición. En este sentido, si bien se puede generalizar que contextos con menor número de grupos de interés son más favorables en cuanto a la posibilidad de generación de conflictos; esto dependerá del grupo de interés, su poder, su capacidad de influir y los recursos que disponga (todo tipo de recursos).

Otro aspecto que se debe considerar es el tipo de conflicto, ya que – sin la pretensión de generalizar – el tipo de conflicto definirá su complejidad, el tiempo necesario para resolverlo, el impacto social que genera, el costo económico para resolverlo, el área de influencia y la forma más probable que se podrá utilizar en la búsqueda de su solución. En relación con lo último, la forma de un conflicto podrá expresarse desde una forma verbal, pasando a la acción sin uso de la fuerza hasta el uso de la fuerza propiamente tal. En este sentido, se realizó un análisis de componentes principales de los tipos de conflictos, considerando los aspectos antes señalado. Los tipos de conflicto identificados a partir de la revisión bibliográfica fueron (Figura 8):

- a) Conflicto laboral,
- b) Conflicto por espacio o interferencia,
- c) Conflicto ambiental,
- d) Conflicto político,
- e) Conflicto económico-productivo y
- f) Conflicto étnico-cultural.



Display	
Menor complejidad	5 2 1 4 2 3 Mayor complejidad
Menos tiempo	5 2 1 3 3 4 Más tiempo
Menor impacto social	5 2 1 5 2 3 Mayor impacto social
Menor costo económico	5 4 1 5 4 4 Mayor costo económico
Menor área de influencia	5 3 5 4 2 2 Mayor área de influencia
Tipo verbal	5 2 3 5 4 3 Uso de la fuerza

Conflictos identificados (en rojo):

- Conflicto laboral
- Conflicto por espacio o interferencia
- Conflicto Ambiental
- Conflicto Político
- Conflicto Económico-Productivo
- Conflicto Etnico-Cultural

**Figura 8.** Calificación dada a cada tipo de conflicto identificado (en rojo) para cada criterio ocupado (en azul). La escala ocupada es de 1 a 5, donde el valor menor corresponde a la expresión menor del criterio. En el caso de la forma de resolver más probable (o comúnmente utilizada) el valor menor corresponde a tipo verbal; y el mayor, a uso de la fuerza.

Los resultados obtenidos permiten identificar que el impacto social que genera el conflicto, la complejidad del mismo (entendida como la dificultad para alcanzar una solución) y el tiempo necesario para resolver el conflicto, presentan un alto grado de relación, siendo común que sean observados en forma conjunta (Figura 9). Es decir, es probable que situaciones de mayor connotación social, serán más complejas y el tiempo necesario para su solución será mayor. En cuanto a la connotación social o impacto social, se debe señalar que este aspecto es influenciado por diversas variables, donde la cercanía de ambientes vulnerables, grupos de interés que despiertan la simpatía de otros grupos de interés, presencia de grupos de interés con conflictos no resueltos (aunque no tengan directa relación con el emprendimiento), son aspectos que inciden en la fuerza con se expresa este aspecto.

En relación con los tipos de conflictos, se entiende por cada uno de ellos lo siguiente:

**Conflicto étnico-cultural:** se refiere a conflictos generados con grupos de interés pertenecientes a pueblos originarios, donde los conflictos incluyen diferencias a nivel de los valores, producto de diferencias dadas por la forma en que se relacionan los pueblos originarios con la naturaleza, la

cosmovisión y la existencia de temas no resueltos que exceden el propio conflicto con una actividad económica determinada.

**Conflicto ambiental:** se refiere a conflictos generados por el efecto negativo en el ambiente, tanto en sus elementos bióticos como abióticos. Suponen la presencia de grupos de interés que defienden la preservación de determinadas condiciones del ambiente, motivado por diversos intereses.

**Conflicto por espacio o interferencia:** se refiere a conflictos generados por ocupación de espacios por parte de una empresa, que dificultan la normal realización de las actividades propias de los grupos de interés del territorio, que incluye usos para recreación, tradicionales, entre otros. Esta ocupación de espacios genera interferencia o incompatibilidad.

**Conflicto económico-productivo:** se refiere a conflictos generados a otras actividades productivas, dados los efectos que genera la nueva actividad que se instala. Estos efectos podrán ser producto de contaminantes, riesgos, uso de espacio, entre otros; pero que afectan una actividad productiva (esto para diferenciarlo de los conflictos ambiental y por espacio o interferencia).

Los resultados permiten visualizar que los conflictos étnico-culturales y los ambientales, comparten un nivel de similitud mayor a 80%; lo cual es observado entre los conflictos por espacio o interferencia y los conflictos económico-productivos y conflictos laborales, con niveles de similitud superiores al 80% (Figura 9 y Figura 10).

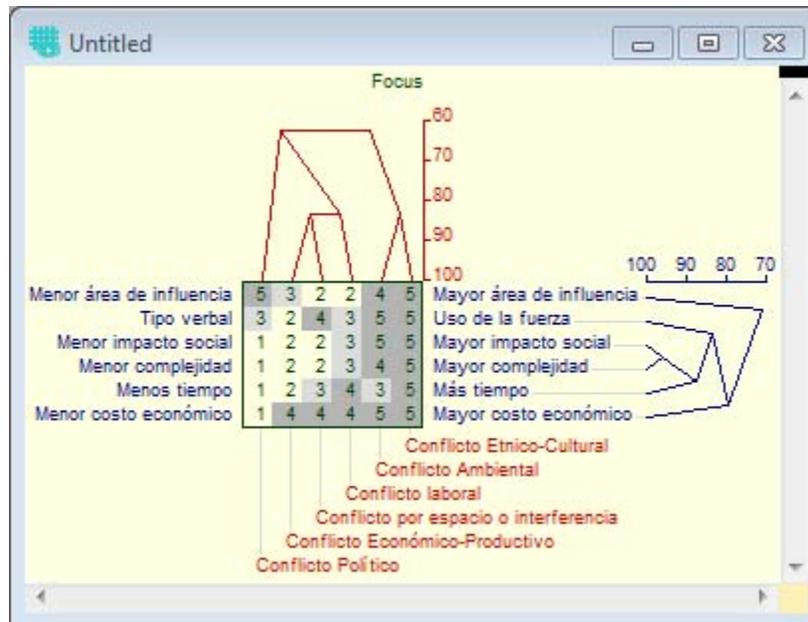


Figura 9. Resultado de análisis de similitud de criterios y tipos de conflictos.



Figura 10. Esquema multidimensional que grafica el resultado del análisis de componentes principales. En rojo se muestran los tipos de conflictos y en líneas azules cada uno de los criterios considerados en el análisis (dimensión).

### 5.3.2 Recomendaciones para la Resolución de Conflictos de Empresas de la Salmonicultura

A partir de los resultados obtenidos se realizan las siguientes recomendaciones para la resolución de conflictos de empresas de la salmonicultura, los cuales se presentan como condiciones necesarias para un buen abordaje de la gestión de los conflictos, y luego se entregan algunas recomendaciones generales que se deben tener en consideración.

#### Condiciones habilitantes para una buena gestión de los conflictos

- a) Contar con una estrategia de relación con la comunidad, que incluya a todos los grupos de interés, que sea de tipo proactiva e incorpore a los conflictos como elemento permanente. Se sugiere implementar una **estrategia proactiva**.
- b) Contar con plan de acción anual, con objetivos y metas claramente definidos. El plan debe ser posible de ser evaluado en cuanto a su efectividad, eficiencia e impacto generado.
- c) Contar con profesional *ad hoc* a cargo de la unidad responsable de relacionarse con la comunidad. Se debe evitar anexar esta tarea a un profesional que además cumple otro rol en la empresa. Se sugiere profesional del área social con experiencia en trabajo con comunidades, con dominio de herramientas de trabajo participativo y de preferencia que su paradigma sea relativista (socioconstructivista).
- d) Disponer de recursos humanos y económicos para llevar a cabo plan de acción anual.

#### Recomendaciones particulares para la gestión de conflictos en la salmonicultura

- a) Se debe reconocer e internalizar que se actúa en un sistema complejo, evitando la simplificación del mismo.
- b) Se debe evitar relaciones clientelistas y de asistencialismo.
- c) Se debe privilegiar una relación que favorezca el diálogo, que sea empática con los diversos grupos de interés.
- d) Se debe procurar emitir juicios fundados, evitando que se pronuncien juicios sin fundamento, ya que éstos generan efectos importantes que debilitan las relaciones, deterioran la confianza y fracturan las instancias de diálogo.
- e) Se debe evitar las descalificaciones, aun cuando se tenga una posición totalmente contraria a lo planteado por algún actor. Toda réplica debe ser argumentada. Se debe instalar una forma de diálogo basada en el respeto, en la evidencia, donde se deja completamente la descalificación y se releva el argumento.
- f) Las instancias de diálogo (o de negociación) no pueden ser condicionadas por ninguna de las partes, pidiendo o exigiendo “garantías”; por ejemplo, de que su “posición” sea

considerada. El diálogo se da en un espacio donde lo que se garantiza es el respeto, se garantiza que se van a escuchar las partes, pero no se garantizan certezas respecto de considerar lo expresado por un grupo determinado. Esto requiere diseñar instancias de diálogo que den confianza a las partes.

- g) Se debe aceptar que ante un conflicto el resultado no siempre será una solución favorable para las partes involucradas, teniendo siempre presente que una opción es que alguna de las partes no logre su objetivo.

Se debe señalar, que el desarrollo de la propuesta metodológica para abordar la resolución de conflictos en la salmonicultura se presentará en el informe final de la presente consultoría.

## **5.4 PRODUCTO 2: Documento con recopilación, análisis y sistematización de la experiencia nacional e internacional de mecanismos de mapeo y tipología de actores y definición de zonas de influencia, para la generación de recomendaciones para la operación de la salmonicultura.**

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se identificaron tres unidades necesarias para abordar los procesos de mapeo de actores y determinación de áreas de influencia, la primera es la identificación y selección de actores; la segunda, el análisis y mapeo de actores, que incluye la determinación de tipología de actores; y la tercera, la determinación del área de influencia.

### **5.4.1 Identificación y selección de actores**

En relación con la identificación de actores existe mayor consenso en la forma de llevar a cabo esta tarea; sin embargo, esto no significa que sea sencillo hacerlo. La identificación de actores debe ser un proceso flexible e iterativo (Wheeler, et al., 2002; Chevalier & Buckles, 2013; Crilly, 2011; Frooman, 1999; ICMM, 2010b; ICMM, 2013; Jamali, 2008; Jones, et al., 2007; Mutekanga, et al., 2013; Tapella, 2007).

Una pregunta clave para identificar los actores es ¿Quién es un actor para un caso y contexto determinado? o como se describe en algunos textos ¿Quiénes son los actores relevantes?, lo cual

añade un elemento más a la complejidad de la identificación de los actores, que es determinar cuál es relevante y cuál no (Verbeke & Tung, 2013).

En este sentido, en general se recomienda que para la identificación de actores se tenga en consideración la afectación que tiene la actividad económica sobre los actores. Es decir, se realiza la siguiente pregunta ¿la empresa o el proyecto afecta positiva o negativamente a este actor? o ¿a qué actores afecta esta empresa?

También se recomienda que se tenga en consideración el poder o influencia de los actores; lo cual significa no sólo preguntarse si un actor tiene poder o influencia para favorecer que una iniciativa se logre o no; sino que se puede partir identificando actores con poder e influencia y preguntarse si de alguna forma se ven afectados.

Jones y colaboradores (2007) señalan que en torno a las empresas existe un portafolio de actores, definidos como aquellos que son afectados o se afectan por los objetivos de la compañía.

Para la identificación de actores, también es relevante preguntar por aquellos actores que poseen legitimidad en el territorio, ya que estos actores son relevantes al momento de establecer estrategias de relación con los diversos actores (Jones, et al., 2007; Chevalier & Buckles, 2013).

Cuando se dan en un mismo actor el poder y legitimidad, se potencian los actores incrementando su poder, ya que estos atributos están íntimamente unidos (Chevalier & Buckles, 2013; Jones, et al., 2007).

En este contexto, para la identificación de los actores se proponen diversas opciones:

**POR PARTE DE EXPERTOS:** se consulta a profesionales que conozcan el sector. Se recomienda consultar al personal de la propia empresa, de ONG, de organismos públicos, la población local, de organizaciones sociales, de organizaciones empresariales, a académicos o investigadores, etc.

**POR SELECCIÓN PROPIA:** Dependiendo de la situación, se podrá utilizar anuncios en reuniones, periódicos, radio local u otros medios de comunicación para invitar a los actores a presentarse a una reunión con la empresa (u otro convocante). Esto atraerá tanto a aquellos que creen que pueden ganar algo al comunicar sus puntos de vista; así como a aquellos que creen que pueden perder.

**POR PARTE DE OTROS ACTORES:** una vez identificados algunos actores, esos mismos actores pueden ayudar a identificar a más actores. En este sentido, se debe consultar por actores que compartan con él puntos de vistas similares, puntos de vistas diferentes, actores que tengan legitimidad en el territorio, actores con influencia.

**MEDIANTE EL USO DE REGISTROS ESCRITOS Y DATOS DE LA POBLACIÓN:** Los datos poblacionales y de los censos pueden brindar información útil sobre la cantidad de personas según la edad, el género, la religión, el lugar de residencia, etc. También se puede obtener información sobre los actores revisando directorios, organigramas, encuestas, informes o registros escritos que hayan emitido las autoridades locales, las agencias donantes, los órganos gubernamentales, los expertos, los profesionales académicos, las organizaciones no gubernamentales, el sector comercial e industrial, etc.

**MEDIANTE EL USO DE RELATOS ORALES O ESCRITOS DE LOS ACONTECIMIENTOS MÁS IMPORTANTES:** registros históricos, la prensa o actividades donde se reconstruya la historia a través de relatos de actores pueden brindar información útil para la identificación de actores.

La identificación de actores dará como resultado un listado de actores que puede ser muy alto, para lo cual diversos autores sugieren realizar una segunda revisión del listado original clasificando a los actores en función del nivel en que es afectado (positiva o negativamente) y el poder o influencia que tiene. En el caso que el listado de actores sea muy extenso, una opción para determinar un número que permita trabajar de forma efectiva es seleccionar a los que son mayormente afectados y aquellos con mayor poder.

## 5.4.2 Análisis y mapeo de actores

Una vez identificados los actores, éstos deben ser caracterizados con mayor detalle para realizar el análisis y el respectivo mapeo (Pozo Solís, 2007; Chevalier & Buckles, 2013).

En este sentido, la caracterización de los actores se realiza considerando atributos individuales, considerando sus intereses, el poder y la legitimidad; y aspectos de sus relaciones sociales, considerando las relaciones de colaboración y/o conflicto entre los actores.

Las definiciones de estos conceptos se describen a continuación:

**PODER:** es la habilidad de incidir o de influir en otros y utilizar los recursos que controla para lograr los objetivos. Entre estos recursos se incluyen la riqueza económica, la autoridad política (un cargo, puesto o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales), la habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, el acceso a la información (conocimiento y habilidades) o los medios para comunicarse.

**INTERESES:** son las pérdidas y ganancias experimentadas con base en los resultados de una situación existente o una acción propuesta. Estas pérdidas o ganancias inciden en las variadas formas de poder y el uso de los recursos.

**LEGITIMIDAD:** es cuando los derechos y responsabilidades de un actor son reconocidos por otras partes a través de la ley o las costumbres locales y el actor involucrado los ejerce con determinación.

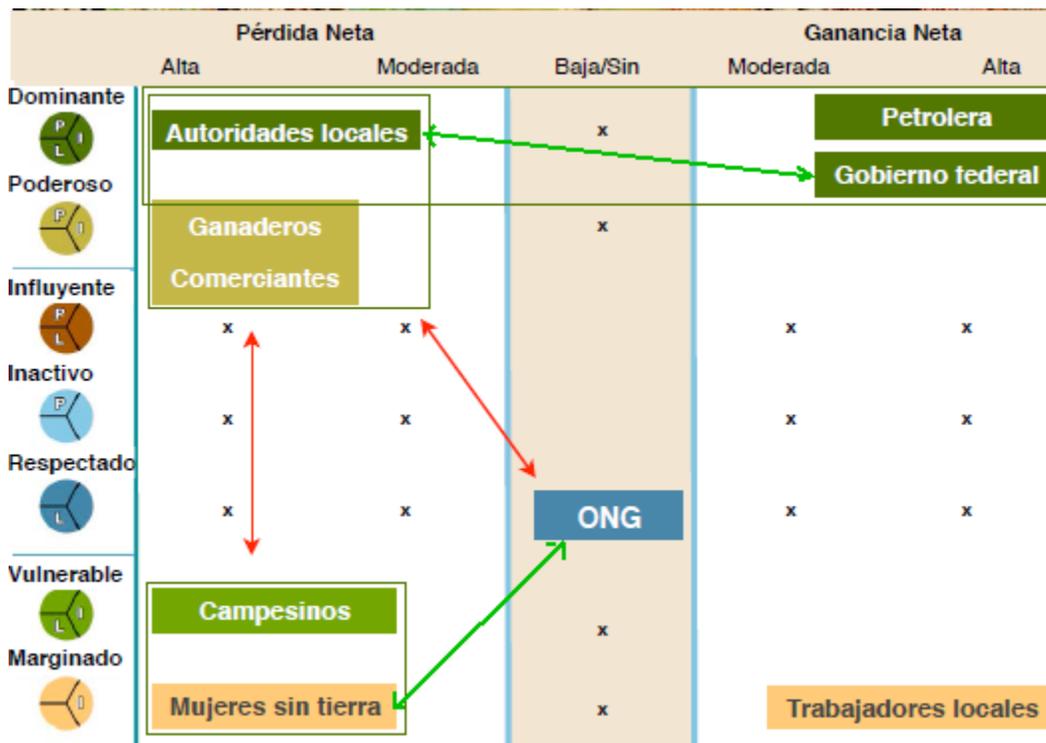
**RELACIONES SOCIALES:** abarcan los vínculos existentes de colaboración y conflicto que afectan a los actores en una situación determinada y que pueden utilizar para incidir en una situación o línea de acción.

Estas características deben ser determinadas para cada actor, lo cual permite caracterizarlos a partir del nivel en que se expresen el Poder, el Interés y la Legitimidad, dando origen a las siguientes tipologías de actores (Tabla 1).

**Tabla 6.** Tipologías de actores en función del poder, intereses y legitimidad. La consideración de un atributo requiere que este sea calificado en términos alto o medio al momento de caracterizar al actor (Chevalier & Buckles, 2013).

Tipología de Actor	Descripción
Dominante (PIL)	Actor que posee poder, que gana o pierde (interés) y que posee legitimidad.
Fuerte (PI)	Actor que posee poder y que gana o pierde (interés).
Influente (PL)	Actor que posee poder y legitimidad.
Inactivo (P)	Actor que sólo posee poder.
Respetado (L)	Actor que sólo posee legitimidad.
Vulnerable (IL)	Actor que posee interés (que gana o pierde) y legitimidad.
Marginado (I)	Actor que sólo posee interés (que gana o pierde).

Posteriormente, aunque existen variantes en la forma de mapear los actores, se ha considerado el mapeo propuesto por Jacques Chevalier y Daniel Buckles, que considera la tipología de actores descritas en la Tabla 6, la que se basa en una tipología en base al poder del actor, y las ganancias o pérdidas netas (intereses), donde además se incorporan las relaciones de colaboración o conflicto entre actores, utilizando flechas entre los actores (Figura 11).



**Figura 11.** Mapeo de actores en función de la tipología del actor (columna izquierda) y las pérdidas o ganancias netas que experimenta el actor. Las flechas rojas representan relaciones de conflicto; y las verdes, de colaboración (Chevalier & Buckles, 2013).

### 5.4.3 Determinación de área de influencia

En el ámbito de lo social, la determinación del área de influencia representa varias complejidades, donde existe poco desarrollo de la literatura que aborde explícitamente este aspecto. Más bien, aborda la problemática de los conflictos sociales, pero no hace mención del área de influencia.

En este contexto, en este capítulo se desarrollan los argumentos en base al análisis de las variables claves identificadas en el contexto de los conflictos y considerando la forma propuesta para identificar, analizar y mapear los actores.

De las variables identificadas, las que tienen relación con la determinación del área de influencia de una empresa, actividad económica o instalación productiva corresponden a: Espacio ocupado, Distancia a poblaciones, Impacto generado, Tamaño de la población cercana, Interferencia con otras actividades, Tamaño de la industria, Nivel de desarrollo de la población, Dependencia económica, Diversidad de la población y Nivel de compatibilidad con otras actividades.

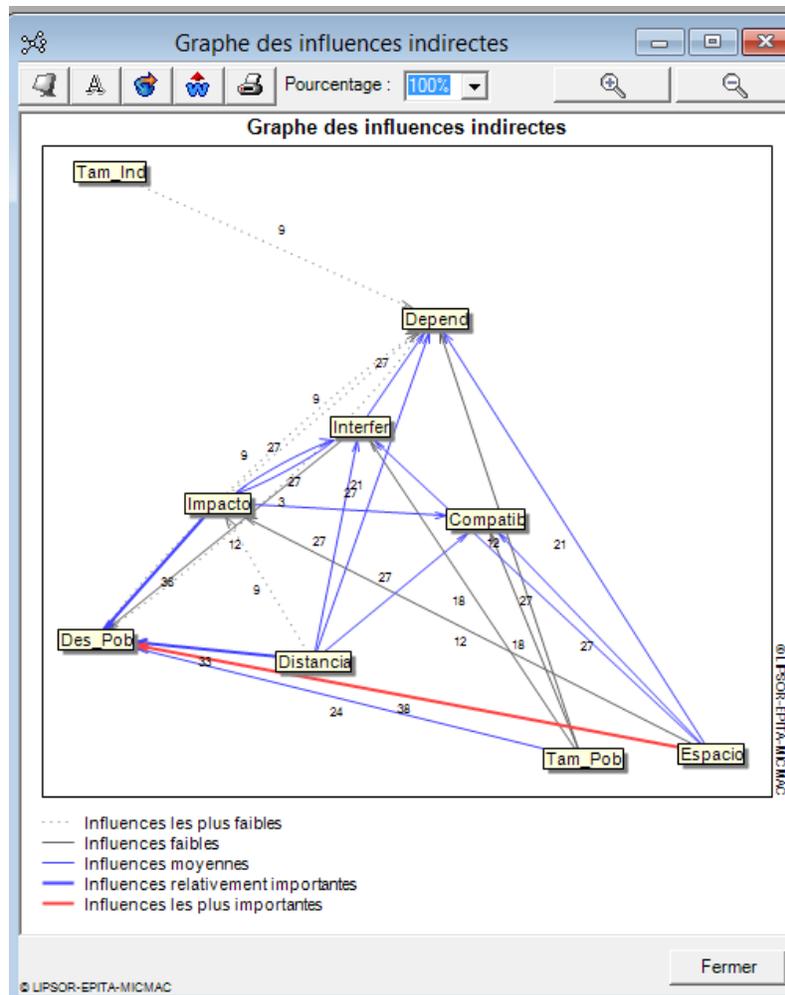
El análisis de estas variables, da como resultado un mayor peso de las variables espacio ocupado, distancia a poblaciones cercanas e impacto generado por la actividad (Figura 12 y Figura 13). Estas variables pertenecen a variables que dan cuenta de aspectos que inciden directamente en la espacialidad del impacto generado, sin sumar variables que generen mayor ruido a esta definición. Sin embargo, variables de menor peso relativo, cuando están presentes en determinadas condiciones incorporan mayor ruido al desafío de determinar el área de influencia social del proyecto o actividad económica.

Entre estas variables están el Tamaño de la industria, el Nivel de desarrollo de la población, la dependencia económica y la diversidad de la población.

El tamaño de la industria, cuando corresponde a un conglomerado económico de gran tamaño, conocida a nivel nacional o internacional, es probable que el área de influencia sea mayor que el que genera un emprendimiento realizado por una industria de menor tamaño. Esto por el solo hecho de las expectativas que genera alrededor. Además, si no es bien manejada la relación con la comunidad, los límites pueden ampliarse más allá de lo razonable.

En relación con el nivel de desarrollo de la población, en situaciones de carencias, con un estado ausente, con necesidades básicas no cubiertas; se genera un escenario donde poblaciones, no necesariamente cercanas, se “sientan” afectadas por el proyecto o instalación productiva, con la esperanza de ser receptor de alguna acción que lleve a cabo la empresa.

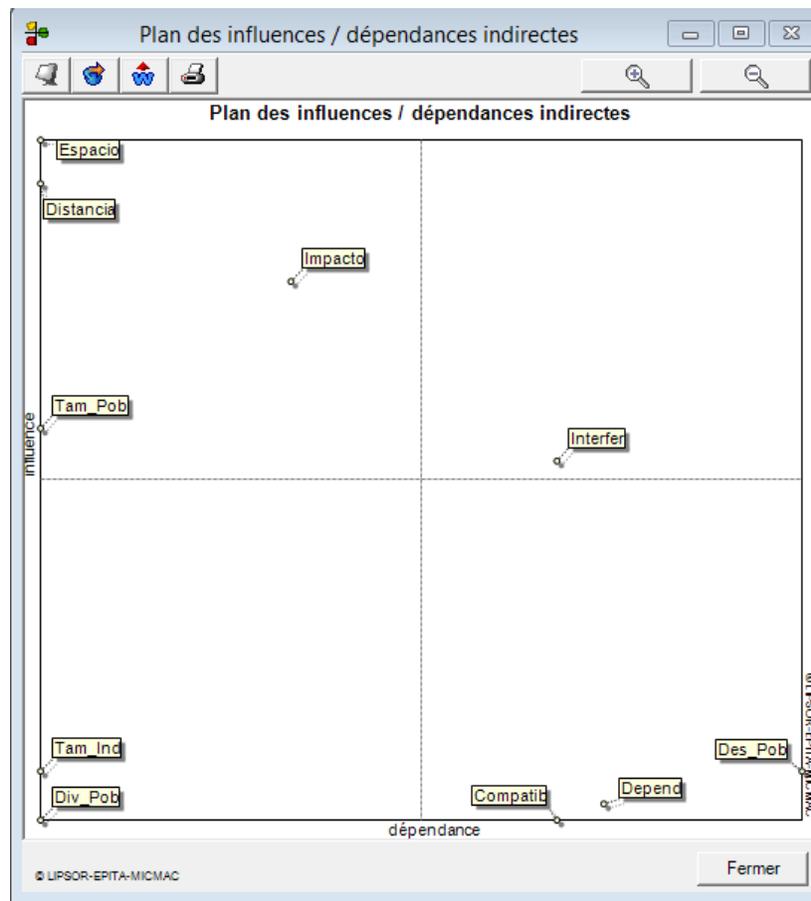
La dependencia económica de los trabajadores y sus familias, así como de prestadores de servicios y proveedores, puede generar una amplitud de los límites de influencia, en un primer momento otorgando opciones de empleo, peor también impactando negativamente si se realizan ajustes en términos laborales.



**Figura 12.** Esquema relacional de variables que afectan el área de influencia de una actividad productiva.

En cuanto a la diversidad de la población, esta variable puede incidir en los límites de influencia del proyecto a actividad productiva, debido a que por ejemplo si existen comunidades indígenas, su cosmovisión puede llevar a que se sientan afectados por la ocupación o afectación de

determinados espacios que usan en términos tradicionales o por la propia forma en que se relacionan con la naturaleza y el territorio, donde pueden sentir que se está afectando la naturaleza, además en un territorio que les pertenece.



**Figura 13.** Esquema axial de variables que afectan el área de influencia de una actividad productiva, donde la posición de cada variable está definida por su nivel de influencia y dependencia (o influencia recibida). Los valores ocupados corresponden a los obtenidos a partir de la iteración de la matriz original (es decir, matriz de influencias indirectas). La posición en el eje vertical corresponde a la influencia que ejerce la variable en el sistema, así mientras más alto se encuentre mayor influencia relativa ejerce la variable. El eje horizontal corresponde a la dependencia, donde aquellas variables que se encuentran ubicadas hacia la derecha son más dependientes; es decir, reciben mayor influencia de las demás variables consideradas.

En este sentido, la determinación de los límites de influencia en lo social es complejo. A modo de ejemplo, al consultar a las empresas por el efecto que genera la industria salmonicultura en cuanto a prostitución, alcoholismo y delincuencia en Quellón, las empresas que están alejadas de ese territorio - pero en la misma Comuna - no reconocen que eso sea producido por la industria del salmón. No obstante, actores sociales si lo estiman así, lo cual también es percibido de igual forma por la autoridad local del municipio.

En relación con esta complejidad, algunos autores diferentes niveles de expectativa, los niveles de responsabilidad económica y legal, son socialmente requeridos (mandatados); la responsabilidad ética, es socialmente esperada; mientras que la filantropía es socialmente deseada (Jamali, 2008).

Conforme a lo antes señalado, es recomendable utilizar junto con la identificación, selección, análisis y mapeo de actores, para contribuir a la determinación del área de influencia, metodologías de análisis espacial, como el mapeo de recursos, el SIG participativo u otra similar. En este sentido, Alfaro y Peña realizaron un mapeo utilizando un SIG que luego fue validado con la comunidad, el cual se centró en aspectos ambientales (Alfaro & Peña-Cortés, 2012).

#### **5.4.4 Tipología de actores en la salmonicultura**

Una primera división de actores que normalmente se ocupa en el contexto de actividades productivas y los actores de la comunidad, corresponde a clasificarlos en aquellos que apoyan y están de acuerdo con la empresa, los que se denominan actores alfa; y aquellos que se oponen a la empresa, los que se denominan actores omega (CONAGUA; SEMARNAT; Gobierno Federal, s.f.).

Los tipos de actores, pueden ser definidos en función de su pertenencia a un grupo determinado, lo cual no asegura que tengan una misma posición sobre una situación o problema determinado. Entre estos tipos de actores se tienen a: la industria y sus seguidores, dueños de tierras o espacios (incluye derechos consuetudinarios, comunidades indígenas), grupos ambientalistas (ONG, empresas de ecoturismo, agrupaciones ambientalistas), otros usuarios de recursos costeros (pescadores, otros acuicultores, operadores turísticos, residentes) e instituciones

gubernamentales (nivel local, regional y nacional), científicos, consultores (Hamouda, et al., 2005; Tiller, et al., 2012; Barton & Floysand, 2010; Siddiki & Goel, 2015).

Otra forma de clasificar los actores es en función de su participación en la cadena productiva y el tamaño de su emprendimiento. En este contexto, Herrera (1999) propone utilizar criterios para agrupar diversos actores en función de características productivas, buscando la conformación de grupos de actores homogéneos, para lo cual ocupa herramientas estadísticas.

En este sentido, en base a lo antes descrito es posible identificar las siguientes tipologías de actores relacionados con la industria salmoniculora:

#### **En base al rol o función que cumplen en la cadena productiva**

- empresas salmoniculoras,
- otras empresas acuícolas,
- empresas acuícolas de pequeña escala
- proveedores
- prestadores de servicios
- trabajadores
- plantas de proceso
- exportadoras
- instituciones fiscalizadoras (de gobierno)
- instituciones de fomento (de gobierno)
- instituciones financieras (privadas y de gobierno)
- instituciones de investigación (universidades, centros de investigación, institutos)
- Otros

#### **En base a su grupo de pertenencia**

- Industria del salmón
- Industria de otros recursos hidrobiológicos cultivados

- Organizaciones comunitarias (juntas de vecinos, centros de madre, etc.)
- Organizaciones de trabajadores (sindicatos, asociaciones gremiales)
- Agrupaciones ambientalistas
- Organismos del gobierno local (municipio)
- Institucionalidad pública sectorial
- Otras instituciones públicas
- Dirigentes sociales
- Comunidades indígenas
- Iglesia
- Colegio
- Políticos
- Otros

Las tipologías antes expuestas, sin embargo no facilitan la construcción de estrategias para la resolución de conflictos, ya que no consideran atributos relevantes de considerar para caracterizar a los actores, de tal forma que sea posible determinar su posición con respecto a una situación definida. En este sentido, la propuesta de clasificación de actores en base a su poder, interés (ganancias o pérdidas) y legitimidad, descrita en el punto 5.4.2. constituye una tipología apropiada para el propósito de esta consultoría (Chevalier & Buckles, 2013).

#### **5.4.5 Recomendaciones para la identificación y mapeo de actores y la determinación de área de influencia para la industria de la salmonicultura**

Las recomendaciones para el mapeo de actores y la determinación del área de influencia se presentan en forma conjunta, como una secuencia de pasos que forman parte de una estrategia común.

- a) Se recomienda de modo transversal realizar todas las acciones sugeridas con una activa participación de los actores de la comunidad, utilizando métodos participativos, que permitan un involucramiento y conocimiento de lo que está realizando la empresa, por parte de la comunidad.

- b) El mapeo de actores debe considerar un proceso permanente, ya que el sistema es dinámico y no es posible realizar un mapeo que tenga validez en el tiempo. En este sentido, un desafío es mantener un sistema que permita mantener actualizado este diagnóstico.
- c) El mapeo de actores y su actualización permanente, debe estar basado en una activa participación de los actores de la comunidad, de tal forma que éste tenga validez.
- d) El mapeo de actores debe ser parte de la estrategia de relación con la comunidad, la cual debería ser de tipo proactiva, como se indicó en el producto 1. En este contexto, el mapeo debe ser un insumo para determinar acciones a ser implementadas por la empresa.
- e) El mapeo de actores no debe ser ocupado como una herramienta de manipulación de los actores, ni tampoco debe dar paso a acciones que se dirijan a afectar a algún actor.
- f) Para la determinación del área de influencia se debe revisar el estado de las variables identificadas, a través de un proceso participativo.
- g) Se recomienda combinar las metodologías de identificación, análisis y mapeo de actores, con técnicas de mapeo participativo, de tal forma de incorporar la componente espacial en el análisis.
- h) Los resultados se deben mantener actualizados, ya que el sistema es dinámico y complejo.

El desarrollo de la metodología propuesta para la identificación, selección y análisis de actores, así como la determinación del área de influencia será abordado en forma extendida en el informe final.

## 6. Literatura citada

- Abbagnano, N., 2010. *Diccionario de Filosofía*. Cuarta Edición en Español ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Albert, F. & Golusda, P., 2012. *El problema pesquero en Chile*. Santiago: Camara Chilena de la Construcción, Pontificia Universidad Católica de Chile, Biblioteca Nacional.

- Alfaro, D. & Peña-Cortés, F., 2012. Potencial acuícola en áreas preandinas de la Región de La Araucanía: conflictos de uso con la actividad turística. *Revista de Geografía Norte Grande*, Issue 51, pp. 137-157.
- Barton, J. R. & Floysand, A., 2010. The political ecology of Chilean salmon aquaculture, 1982-2010: A trajectory from economic development to global sustainability. *Global Environmental Change*, Issue 20, pp. 739-752.
- Buschmann, A., 2001. *Impacto ambiental de la acuicultura. El estado de la investigación en Chile y el mundo*, s.l.: TERRAM Publicaciones.
- Cadarso, P. L., 2001. Principales teorías sobre el conflicto social. *Norba. Revista de Historia.*, Issue 15, pp. 237-254.
- Calderón, P., 2009. Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista paz y conflictos*, Issue 2, pp. 60-81.
- Chevalier, J. & Buckles, D., 2013. *Participatory Action Research, Theory and methods for engaged inquiry*. Routledge ed. Canada: First Edition.
- Claude, M. & Oporto, J., 2000. *La ineficiencia de la salmonicultura en Chile: Aspectos sociales, económicos y ambientales*, s.l.: Fundación TERRAM.
- CONAGUA; SEMARNAT; Gobierno Federal, s.f. *Guía identificación de actores clave*, México: CONAGUA.
- Crilly, D., 2011. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, Issue 42, pp. 694-717.
- Descartes, R., 2010. *Discurso del método. Para dirigir bien la razón y buscar la verdad en las ciencias*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- El-Sayed, A.-F., Dickson, M. W. & El-Naggar, G. O., 2015. Value chain analysis of the aquaculture feed sector in Egypt. *Aquaculture*, Issue 437, pp. 92-101.
- Ertör, I. & Ortega-Cerdà, M., 2015. Political lessons from early warnings: Marine finfish aquaculture conflicts in Europe. *Marine Policy*, Issue 51, pp. 202-210.
- Ferrari, V., 1989. *Funciones del derecho*. Madrid: Debate.

- Frooman, J., 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 191-205.
- Gonnet, J. P., 2013. Valores compartidos y conflicto. *Trab. soc.*, Issue 20, pp. 57-69.
- Goss, J., 1998. Conflict and resistance in Indian shrimp aquaculture. *Economic and Political Weekly*, 33(8), pp. 383-384.
- Guba, E. & Lincoln, Y., 2002. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En: C. Denman & J. Haro, edits. *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. . Hermosilla, Sonora: Colegio de Sonora, pp. 113-145.
- Hamouda, L. y otros, 2005. The salmon aquaculture conflict in British Columbia: A graph model analysis. *Ocean & Coastal Management*, Issue 48, pp. 571-587.
- Herrera, D., 1999. *Metodología para la elaboración de tipologías de actores*. San José, Costa Rica: IICA.
- ICMM, 2009. *Manejo y resolución de inquietudes y conflictos a nivel local*. [En línea] Available at: <http://www.icmm.com/document/937> [Último acceso: 20 Marzo 2015].
- ICMM, 2010a. *Mapa de alianzas locales*. [En línea] Available at: <http://www.icmm.com/document/975> [Último acceso: 20 Marzo 2015].
- ICMM, 2010b. *Guía de buenas prácticas. Los pueblos indígenas y la minería*, s.l.: Consejo Internacional de Minería y Metales.
- ICMM, 2013. *Kit de herramientas de desarrollo comunitario*. [En línea] Available at: <http://www.icmm.com/document/4998> [Último acceso: 5 Abril 2015].
- Jamali, D., 2008. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, Issue 82, pp. 213-231.
- Jones, T. M., Felps, W. & Bigley, G. A., 2007. Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 137-155.

- Kuhn, T. S., 2004. *La estructura de las revoluciones científicas*. Primera Edición en español. Octava reimpresión ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez-Pujalte, A. L., 1991. Solving conflicts: A peace research perspective. *Psicología Política*, Issue 2, pp. 91-99.
- Marx, K. & Engels, F., 2000. *Manifiesto del partido comunista*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Maturana, H., 2005. *La objetividad. Un argumento para obligar*. s.l.:Comunicaciones Noreste Ltda..
- Maturana, H. & Varela, F., 2003. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. 1a Edición - Coedición de Editorial Universitaria con Editorial Lumen ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen-Editorial Universitaria.
- Mestre, M. & Ortega, M., 2012. Conflictos y justicia. Los conflictos derivados de la acuicultura de camarón en Centroamérica pueden analizarse desde la perspectiva de la justicia medioambiental. *Samudra*, Issue 61, pp. 8-11.
- Mikkelsen, E., 2007. Aquaculture-Fisheries interactions. *Marine Resource Economics*, 22(3), pp. 287-303.
- Mukul, 1994. Aquaculture boom: Who pays?. *Economic and Political Weekly*, 29(49), pp. 3075-3078.
- Mutekanga, F. P., Kessler, A., Leber, K. & Visser, S., 2013. The use of stakeholder analysis in integrated watershed management: Experiences from the Ngenge Watershed, Uganda. *Mountain Research and Development*, 33(2), pp. 122-131.
- Paul, M.-D., 2011. Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, Issue 102, pp. 281-298.
- Peel, D. & Lloyd, G., 2008. Governance and planning policy in the marine environment: regulating aquaculture in Scotland. *The Geographical Journal*, 174(4), pp. 361-373.
- Pozo Solís, A., 2007. *Mapeo de actores sociales*, Lima: Documento de trabajo.
- Rönnbäck, P., Bryceson, I. & Kautsky, N., 2002. Coastal aquaculture development in Eastern Africa and the Western Indian Ocean: Prospects and problems for food security and local economies. *Ambio*, 31(7-8), pp. 537-542.

- Siddiki, S. & Goel, S., 2015. A stakeholder analysis of U.S. marine aquaculture partnerships. *Marine Policy*, Issue 57, pp. 93-102.
- Silva, G., 2008. La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Prelegómenos. Derechos y Valores*, XI(22), pp. 29-43.
- Stepanova, O., 2015. Conflict resolution in coastal resource management: Comparative analysis of case studies from European countries. *Ocean & Coastal Management*, Issue 103, pp. 109-122.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. & Martinuzzi, A., 2005. Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, Issue 61, pp. 263-281.
- Tapella, E., 2007. *El mapeo de actores clave*, s.l.: Universidad Nacional de Córdoba; IAI.
- Tiller, R., Brekken, T. & Bailey, J., 2012. Norwegian aquaculture expansion and integrated coastal zone management (ICZM): Simmering conflicts and competig claims. *Marine Policy*, Issue 36, pp. 1086-195.
- Trapp, J. L., Dwyer, T. J., Dogget, J. J. & Nickum, J. G., 1995. Management responsibilities and policies for cormorants: United States Fish and Wildlife Service. *Biology, Conservation and Management*, 18(1), pp. 226-230.
- Vargas, H., 2013. Participación de los ciudadanos en gestión de conflictos. *Revista Derecho del Estado*, Issue 31, pp. 297-346.
- Verbeke, A. & Tung, V., 2013. The future of stakeholder management theory: A temporal perspective. *J Bus Ethics*, Issue 112, pp. 529-543.
- Vold, G. B., 1967. *Theoretical Criminology*. Cuarta ed. New York: Oxford University.
- Wever, L., Krause, G. & Buck, B. H., 2015. Lessons from stakeholde dialogues on marine aquaculture in offshore wind farms: Perceived potentials, constrains and research gaps. *Marine Policy*, Issue 51, pp. 251-259.
- Wheeler, D., Fabig, H. & Boele, R., 2002. Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firms in the extractive sector: Lessons from the case of Shell and the Ogoni. *Journal of Business Ethics*, Volumen 39, pp. 297-318.





## Centro de Estudios de Sistemas Sociales

CESSO<sup>MR</sup> es un Centro de Estudios creado para promover la colaboración entre los diversos grupos de interés.

CESSO es proveedor autorizado por SAS<sup>2</sup> International para dictar cursos introductorios y avanzados de Sistemas de Análisis Social - SAS<sup>2</sup>.



Talleres de Capacitación



Manejo Participativo



Desarrollo Productivo

Te invitamos a visitarnos en: [www.cesso.cl](http://www.cesso.cl)

Buen Pastor 765, El Llano - Coquimbo, Chile - Fono (51) 498346