

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

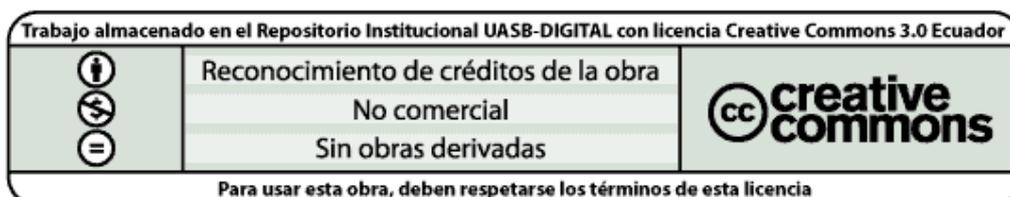
INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Desafíos de la negociación de cambio climático desde la perspectiva de
Ecuador**

Olga Cavallucci de Dalmases

Quito – Ecuador

2016



Abstract

El presente ensayo se enfoca en identificar y comentar las principales debilidades que pueden evidenciarse dentro del potencial negociador del Ecuador, en especial, con respecto a la gestión del cambio climático. Dichas debilidades se ven agravadas por el hecho de que el Ecuador es un país en desarrollo, por lo que presenta múltiples temas a negociar, temas trascendentes para el desarrollo social, político y económico de su colectivo nacional. Los principales retos pueden identificarse en la falta de preparación técnica en las mayores herramientas negociadoras según las directrices de la Escuela de Harvard; el escaso conocimiento del idioma inglés técnico, de los principales mecanismos comunicacionales y de oratoria, a lo que suma la falta de continuidad en los equipos negociadores, los que son sistemáticamente rotados.

Palabras clave:

Negociación, comunicación, lenguaje, cambio climático, metodología

Contenido

Antecedentes	4
1 Una introducción a la negociación: negociar como sinónimo de comunicación efectiva en un mundo en crisis	6
2 La crisis ambiental global: problema político, solución negociable.....	8
3 Breves antecedentes históricos de las negociaciones de Ecuador en materia de cambio climático	10
4 Negociaciones y perfilamiento de grupos negociadores entre Copenhague (COP 2010) y Paris (COP 2015)	13
5 Principales vulnerabilidades del equipo negociador del Ecuador en las negociaciones multilaterales de cambio climático:.....	19
5.1 El reto de la empatía y la tensión entre empatía y asertividad	19
5.2 El reto de las buenas prácticas.....	21
5.3 Idioma y reto lingüístico.....	21
5.4 Ingenio, improvisación y otras herramientas poderosas.....	25
5.5 Lenguaje no-verbal: la “detallología” en su máxima expresión.....	26
5.6 Conocimiento de la situación nacional y de la agenda a negociar antes de sentarse a la mesa:.....	29
5.7 Conocimiento de la contraparte:	30
5.8 Conocimiento de terceros afectados	31
5.9 Preparación e independencia de la política:.....	31
5.10 El desafío vocacional	33
6 CONCLUSIONES	34
Bibliografía:	36

Antecedentes

La negociación representa una poderosa herramienta de trabajo, finalizada a la consecución de objetivos y a la identificación y posterior defensa de intereses de muy diversa naturaleza, sobre el trasfondo de una minimización de costos para los agentes involucrados.

Así, a la vista de estas potencialidades, todo gobierno debería claramente fortalecer sus equipos negociadores, puesto que las agendas de toda nación pasan inevitablemente por procesos de negociación. A fecha de hoy, entre los puntos presentes en la agenda del Ecuador aparece la negociación de las políticas globales de mitigación del cambio climático, fenómeno que está seriamente perjudicando el futuro de la humanidad por la envergadura de sus implicaciones, políticas, económicas, sociales y ambientales entre otras. No sólo el cambio climático representa una amenaza civilizatoria, sino que concretamente, los países menos desarrollados, a pesar de ser los menos responsables de este fenómeno, son sin embargo los mayormente afectados por sus impactos, debido a su menor resiliencia económica, menor capacidad de respuesta institucional y menor disponibilidad de recursos (Larrea, Unceta, Acosta & Al. 2014; Brown, 2009). Así, más allá de que se dé eventualmente un reparto equitativo en las decisiones relativas a las políticas de cambio climático, para algunos países se trata de un tema de fondo: sobrevivir como seres humanos y garantizar la sobrevivencia de hábitats y especies únicas al mundo de las que estos también dependen. En síntesis, el cambio climático evidencia un malestar evidente, que se debe a una excesiva producción, a equivocadas pautas de consumo y a una total ausencia de políticas efectivas de transición hacia modelos energéticos sostenibles. Todo ello, sobre un trasfondo de un persistente problema de inequidad social y pobreza, mientras que paralelamente, "...el dinero es la vara de medición universal y la maximización del excedente social, lo que garantizaría la eficiencia del óptimo de Pareto" (Falconí F., Burbano R., 2004).

Muy a pesar de la situación, países periféricos como el Ecuador siguen extremadamente rezagados con respecto a la necesidad de armar un equipo negociador constante en su desempeño y en su composición y preparado acerca de los retos que esta compleja profesión requiere. Dadas estas consideraciones, -que se han fraguado a lo largo de una intensa actividad como participante a foros internacionales de cambio climático y de una igualmente intensa actividad docente en materia de negociación, manejo y resolución de conflictos-, se desea que, desde la academia, puedan mandarse directrices al fin de que los tomadores de decisión implementen los correctivos necesarios y tengan debidamente en cuenta algunos elementos de esta refinada arte que pueden resultar no muy evidentes, pero que sin embargo hacen la diferencia entre un proceso exitoso y un fracaso rotundo: esta brecha entre éxito y fracaso de un proceso de negociación, si bien puede ser manejable desde la perspectiva de un país rico podría tener implicaciones mucho más graves desde la posición vulnerable de un país en vías de desarrollo y crecimiento, con una agenda de muy diferentes prioridades.

Desde un punto de vista metodológico, este breve trabajo se ha basado en una metodología cuantitativa que ha consistido en recolectar evidencias a través de entrevistas abiertas a actores involucrados en los procesos de negociación del Gobierno del Ecuador -académicos, consultores, asesores-, por lo que las recomendaciones se sustentan sobre experiencias de campo particularmente enriquecedoras, interesantes y únicas.

1 Una introducción a la negociación: negociar como sinónimo de comunicación efectiva en un mundo en crisis

La negociación, antes que ser una herramienta de trabajo dirigida a la resolución de conflictos y a la consecución de acuerdos, se caracteriza por una componente fundamental, a veces desestimada o del todo ignorada: la necesidad de un previo proceso de introspección y de autoanálisis, lo que finalmente facilita el proceso de comunicación entre agentes y entorno, un entorno, que, como hemos anunciado, se halla en profunda crisis.

Negociar es muy difícil por tres órdenes de problemas: dificultades creadas por las tácticas empleadas por la contraparte, dificultades creadas por la situación -contexto, presiones externas e internas, situaciones de crisis y finalmente, dificultades creadas por nuestras propias personalidades. Estos obstáculos son generados por varios factores: el táctico - comportamientos intencionalmente dirigidos a persuadir y conseguir resultados-, el estructural –elementos exógenos, externos a la negociación- y finalmente, el interpersonal, es decir, los diferentes modos de lidiar entre las personas, basado en elementos cuales emociones, sensibilidad al conflicto y factores culturales. En otras palabras, la dinámica de fondo en negociación está determinada por la existencia de tres egos: la contraparte, la interacción entre uno mismo y esta contraparte y uno mismo. Sin estas aclaraciones, ligadas al reto de la componente emocional y psicológica, no se entiende la extrema complejidad que caracteriza esta herramienta, al mismo tiempo que su extraordinario poder. Es justamente esta mezcla de elementos lo que dificulta notablemente la consecución de resultados efectivos y de largo plazo ya que se evidencia como el problema, en realidad, antes que ser dado por tácticas de negociación dura (*hard bargaining*), se halle en que entre emisor del mensaje y receptor del mismo hay miles de interferencias que se activan y que deben ser manejadas oportunamente puesto que ignorarlas incidiría directamente en el éxito de cualquier proceso

negociador: egos, entorno, historial personal, códigos comunicacionales diferentes, ambigüedades en la información. Estas consideraciones hacen que la negociación -entendida como una versión más compleja de la comunicación en la medida en que “se quiere algo de alguien”- sea una interacción aún más problemática, al deber tener muy en cuenta todas las distorsiones que caracterizan el modo en el que nos comunicamos. Más en general, resolver un problema pasa inevitablemente por mejorar la comunicación, lo que además mejorará la motivación, los estándares morales y el clima de trabajo, propiciando fuertes relaciones presentes y futuras. En resumen, una herramienta básica en el proceso de preparación de un negociador es el auto análisis, según los dictámenes más puros de la filosofía griega: *Conócete a ti mismo*. Para manejar diferencias, hay que empezar con uno mismo: analizar nuestra tendencia hacia el conflicto, nuestros puntos sensibles, nuestras fortalezas y puntos de quiebre. El autoanálisis -más los elementos que se han descrito anteriormente- permitirá visualizar *que* no está funcionando, los atributos básicos que se necesitan para una conversación productiva, las destrezas para lidiar con fuertes sentimientos y amenazas percibidas a nuestra identidad y finalmente, enseñará cómo mantener el control aún frente a diferentes ideas.

La concientización de nuestra vida diaria, el análisis de las percepciones con la escalera de la inferencia, el balance entre asertividad, investigación y conocimiento más un continuo proceso de autoanálisis son la clave para una comunicación más exitosa, puesto que estos ingredientes removerán nuestros pensamientos tóxicos y nos ayudarán a pasar del reproche a contribuciones conjuntas, a separar impactos de intenciones y problemas de personas. Un esfuerzo que sin lugar a dudas vale la pena, ya que, si bien la comunicación no es todo, es lo único de lo que todo puede depender.

2 La crisis ambiental global: problema político, solución negociable

Después de haber brevemente descrito los parámetros definitorios del arte de la negociación y de sus retos comunicacionales, es necesario definir el contexto macro de un ámbito bien específico y crítico: el de la negociación medioambiental. El tema ambiental se fue consolidando paulatinamente como un tema prioritario en la agenda política mundial a partir de la posguerra, pero el hecho que el mundo podía enfrentar una crisis ambiental sin precedentes quedó formalmente estipulado recién en la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo (1972). Solo allí quedó finalmente claro que los excesos del consumismo y de la civilización industrial iban a llevar a un colapso societario, lo cual, evidentemente, fue percibido como una amenaza sobre todo por parte del primer mundo, que gozaba -y sigue gozando- de los mejores estándares de calidad de vida. Esta situación, como Estenssoro destaca, determinaría “...un número creciente de problemas relativos al medio, de causas antropogénicas y que, por ser de alcance regional o mundial o por repercutir en el ámbito internacional común, para su solución iba a requerir de una amplia colaboración entre las naciones del mundo, así como la adopción de medidas por parte de las organizaciones internacional en el interés de todos” (Estenssoro, 2014). A continuación, en línea con las consideraciones de Estenssoro, cabe destacar que la crisis ambiental es definitivamente un tema político y al ser un tema político, necesita de soluciones igualmente políticas, es decir, negociables dentro de esta arena. Cualquier otra caracterización de la crisis ambiental como crisis ecológica, social, económica, científica o técnica es también certera, pero lo que prima es la componente política. Se trata de un problema político además con raíces bien claras: la profunda asimetría de poder existente dentro de la geopolítica mundial, un discurso de poder que al igual que en otros ámbitos -tecnológicos, militares, culturales- también se reproduce en el tema ambiental y concretamente, en la disputa acerca de las soluciones a dar al cambio

climático: se trata de que, lamentablemente, los países del primer mundo apuntan a consolidar sus posiciones en las agendas ambientales, ya que dos elementos dependen en gran parte de estas agendas: la preservación de su estilo de vida por un lado y el costo de las políticas de mitigación en términos de recursos económicos y tecnológicos, por el otro (Ídem, 11). Es precisamente por estas consideraciones que la herramienta negociadora se torna particularmente importante y absolutamente única: solo a través de la consolidación de equipos negociadores capaces, preparados y alertas los países periféricos podrán contrarrestar -con sus propios intereses y prioridades- las agendas del primer mundo, enriqueciendo, de paso, el debate ambiental con nuevos enfoques y perspectivas. En síntesis, ninguna solución tecnológica ni aporte de las ciencias de la tierra van por si solos a solucionar el problema; al contrario, la solución pasa por negociaciones dentro del espacio político-ideológico planetario, un espacio caracterizado por profundas asimetrías de poder en donde justamente la capacidad negociadora de cada bloque puede actuar como una *buffer zone* de estos intereses conflictuales y puede limar y disminuir esas desigualdades. En palabras de Estenssoro, vivimos en una *gran polis* mundial y solo negociando podrá darse solución a un hecho innegable: el planeta es finito, lo que resulta incompatible con el actual estilo de vida y consumo de los países más industrializados (Ídem, 35). Solo negociando e imponiendo una diferente agenda y diferentes intereses los países periféricos podrán devengar la porción del planeta que les corresponde puesto que, lamentablemente, en negociación no hay terrenos baldíos: los espacios que uno no ocupa, inmediatamente son ocupados por otros codiciosos actores. Todo dependerá, de nuevo, de las acciones que se emprendan en el ámbito político. Y dentro de este, todo dependerá de las negociaciones que se sepan realizar: la puesta en juego es la administración de un mundo finito, pero que debe bastar para todos, no solo para pocos privilegiados.

3 Breves antecedentes históricos de las negociaciones de Ecuador en materia de cambio climático

El primer antecedente histórico de importancia global en materia de cambio climático -y por ende de sus negociaciones- remonta a La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), que entró en funcionamiento en 1994 y que fue posteriormente ratificada por 196 Partes, con el objetivo de estabilizar la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) producto de la actividad humana a la atmósfera (CMNUCC, 2015)¹.

El marco de la CMNUCC se oficializó con el Protocolo de Kioto, como aplicación práctica vinculante para los países firmantes. Adoptado en 1997 y entrado en vigor en 2005, fue ratificado por 192 Partes (Estados Unidos firmó en un primer momento, pero nunca llegó a ratificarlo) e imponía a 37 países desarrollados (Anexo 1) reducciones de emisiones de un 5% de media con respecto a 1990 (8% para la UE, por concepto del *Burden Sharing Agreement* o reparto de carga de las emisiones totales asignadas a cada estado miembro) en el periodo de 2008 a 2012 (CMNUCC, 2015). Pronto, el escenario internacional, caracterizado por la presencia de las grandes economías emergentes² y un creciente y descontrolado nivel global de emisiones por partes de actividades antropogénicas, evidenciaba de forma contundente la falta de ambición del protocolo y planteaba la necesidad de encontrar un instrumento jurídico vinculante y de aplicación general que lo reemplace y que imponga reducciones muchísimo más drásticas. Pero el tema ya desde este primer momento se presentó como sumamente

¹ El Cuarto Reporte del IPCC¹ afirma claramente que el fenómeno del cambio climático es “inequívoco”, como demuestra, entre otros notables estragos, el aumento de temperaturas promedio en la superficie terrestre y en los océanos a partir de la Revolución Industrial. Los efectos del cambio climático incluyen: elevación de la temperatura global, aumento del nivel y acidificación del mar, derretimiento de los glaciares, hielo y nieve, cambios en la frecuencia e intensidad de eventos climáticos extremos y cambios en los ecosistemas y en los patrones de la biodiversidad. (IPCC, 2007).

² Nos referimos a los BRICS: Rusia, Brasil, India, China y Sudáfrica, cuyas economías crecen a tasas entre el 5 y el 12% anuales, y cuyas matrices energéticas son sumamente sucias al basarse sustancialmente en el uso intensivo de carbón negro y al no tener mecanismos de control de emisiones como ocurre en Europa con el *EU ETS, European Trading Scheme* (2005). Nota de la autora.

complejo: el discurso de los países no Anexo 1 (países en desarrollo) en las negociaciones internacionales era –y sigue siendo- que los esfuerzos de mitigación deben ser liderados por los países Anexo 1, es decir, por los países desarrollados. Sin embargo, las políticas y actitudes de estos últimos demostraban una clara reticencia frente a mantenerse dentro de los rangos delimitados por la ciencia y concretamente, dentro de los rangos indicados por el IPCC, que establecían un umbral máximo de los dos grados centígrados de temperatura como tope (IPCC 2007). La posición de los países desarrollados era que, aun reconociendo su mayor responsabilidad histórica con respecto al nivel global de emisiones alcanzado, resultaba imposible una mitigación dentro de los mencionados parámetros, siendo que un 55% de las emisiones provenían de *grandes* países en desarrollo. Como consecuencia, estos también debían comprometerse de igual manera a políticas de mitigación agresivas.

Así, después del fracaso de Copenhague en 2009, en las sucesivas COPs de Cancún (2010) y Durban (2011),³ los países acordaron adoptar un «protocolo, un instrumento jurídico o una conclusión acordada con fuerza legal» para 2015 (CMNUCC, 2015). Las presiones de los diversos países se debieron a que, si bien era cierto que los impactos del cambio climático tenían un alcance global, dichos impactos serán muy diferentes, dependiendo de cuales áreas geográficas del planeta resultaban afectadas y de las diversas capacidades económicas e institucionales de los países.

Según el primer Informe del IPCC -que remonta al año 2005- para América Central y del América del Sur-, se podía esperar una reducción del suministro de agua como resultado de una disminución de las precipitaciones. La gran biodiversidad de esta región del mundo podría también sufrir una pérdida significativa de especies e incluso, en un caso extremo, un

³ La Plataforma de Durban, definida en el trascurso de la COP17 en Durban, tenía el preciso mandato de diseñar “un nuevo acuerdo, protocolo o instrumento legal, aplicable a todas las partes”.

reemplazo progresivo de la Amazonía oriental por sabana, debido al fenómeno de la desertificación. Por su lado, América del Sur podría ver su rendimiento agropecuario disminuir notablemente, lo que implicará un encarecimiento del precio de los alimentos y propagación de múltiples enfermedades relacionadas a la malnutrición, debido al alto contenido proteico del pescado. (IPCC, 2015). También se pronosticaba que la precipitación anual decrecería en gran parte de América Central y en el sur de los Andes. En el caso concreto del Ecuador, la pluviosidad estacional aumentaría, lo que tendría efectos inicialmente beneficiosos en cultivos de baja altura, pero posteriormente dará lugar a problemas de mediano y largo plazo, con respecto a la soberanía alimentaria del país (IPCC, 2007). Como el IPCC indica, los países en vías de desarrollo son indudablemente los más afectados por los efectos desastrosos del cambio climático, al tener una mayor vulnerabilidad económica y por ende menor resiliencia y capacidad de respuesta frente a catástrofes y eventos extremos. Estas consideraciones imponen dar prioridad a sus necesidades, con especial consideración para pequeños países insulares, países con zonas costeras bajas, países con zonas áridas y semiáridas, con zonas de cobertura forestal y zonas expuestas al deterioro forestal; países con zonas propensas a los desastres naturales, zonas expuestas a la sequía y a la desertificación, zonas de alta contaminación atmosférica urbana, zonas de ecosistemas frágiles, incluidos los ecosistemas montañosos; países cuyas economías dependen en gran medida de los ingresos generados por la producción, el procesamiento y la exportación de combustibles fósiles y productos asociados de energía intensiva; países sin litoral y países de tránsito; países cuyas economías sean vulnerables a los efectos adversos de las medidas de respuesta a los cambios climáticos (IPCC, 2015). Lamentablemente, en el panorama internacional no hay muestras concretas de que se entienda a fondo la gravedad del tema y los tomadores de decisiones que encabezan la economía mundial hacen oídos sordos a estas amenazas, que ya son realidad en muchos

países. Sobre este trasfondo, sin lugar a dudas muy alarmante, se perfila la posibilidad que los equipos negociadores de los países más perjudicados puedan de algún modo limar las inmensas asimetrías existentes. Por otro lado, los retos no dependen sólo de factores exógenos, sino que a menudo se trata de complejos desafíos internos, debidos a vulnerabilidades propias de los bloques negociadores que, lamentablemente, parecen reflejar las mismas asimetrías existentes a nivel multilateral. La buena noticia es que, de existir voluntad política y acciones correctivas rápidas, las limitaciones endógenas podrían ser contrarrestadas o al menos, podrían ser reducida en tiempos relativamente breves.

4 Negociaciones y perfilamiento de grupos negociadores entre Copenhague (COP 2010) y París (COP 2015)

Más allá de la retórica de la lucha global al cambio climático -y de las responsabilidades históricas de los países industrializados por haber causado la casi totalidad de las emisiones globales-, claramente el historial de las Conferencias de las Partes (COP, o Conferencias de las Partes del Protocolo de Kioto) ha manifestado la existencia de dos grupos muy definidos y profundamente antagonistas en sus agendas e intereses: por un lado, el bloque de los países desarrollados -que pueden resumirse en los países miembros de la OCDE- y por otro lado, el bloque de los países en vías de desarrollo, con agendas y prioridades muy diferentes, vinculadas principalmente a la satisfacción de necesidades básicas de sus sociedades, cuales educación, salud e infraestructura. Desde este segundo enfoque, las medidas que se reclaman son principalmente de adaptación al cambio climático, -ya no de mitigación-, cuya responsabilidad debe recaer –como se ha destacado- sobre las economías desarrolladas⁴.

⁴ Como es obvio, los mayores emisores –ya no las economías en desarrollo-son los que deben implementar políticas de mitigación, es decir, de reducción de emisiones, puesto que las emisiones son directamente proporcionales al nivel de industrialización de los países. Nota de la autora.

Esta preminencia conceptual de la adaptación versus la mitigación -es decir, el hecho de priorizar políticas de contención de los efectos del cambio climático versus políticas miradas a reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero en las economías nacionales- es debida a que los impactos del cambio climático, como se ha anticipado, son mucho mayores en países en vías de desarrollo y de no ser contrarrestados, pueden dificultar notablemente el despegue de economías ya *per se* débiles y atrasadas.

Desde un punto de vista de equilibrios y reparto de poderes, es evidente como, más allá del desempeño de las respectivas agendas negociadoras de los dos grupos, el conjunto más débil es el representado por las economías en vías de desarrollo, que el Protocolo de Kioto reúne bajo el nombre de países No Anexo 1⁵.

Para efectos de este estudio, analizaremos el perfil del equipo ecuatoriano en el marco de las convenciones del Protocolo de Kioto a partir de la COP en Copenhague (2009), encuentro considerado un fracaso rotundo porque además de no conseguir resultados vinculantes, no se contó con el consenso de las partes (Romo, 2015). Al contrario, el evento mostró, una vez más, la gran falta de voluntad política existente con respecto a asumir compromisos vinculantes por parte de los países industrializados. En este contexto, la misión ecuatoriana ratificaba su compromiso a cumplir la ruta establecida en Bali, pero por el resto, no hubo aportes significativos. Países como EE UU, Canadá, Rusia, Japón, Alemania, Gran Bretaña, Francia e Italia frenaron el acuerdo, por lo que, al final, todo quedó en nada: Ecuador manifestó un abierto rechazo a la actitud de boicot de los países industrializados y se limitó a puntualizar su compromiso con la implementación de las Iniciativas Yasuni-ITT, Socio Bosque, y Galápagos 1005 Energía Renovable, acciones que se retomarían en la siguiente cita mexicana (Romo,

⁵ http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/protocolo_de_kyoto/items/6215.php

2015). En la siguiente COP (Cancún 2010) seguían profundas discrepancias: no solo entre países desarrollados y países en desarrollo, sino inclusive dentro de los mismos bloques: si por un lado pudo plantearse la propuesta del país anfitrión de establecer un Fondo Verde, -que las naciones debían capitalizar para posteriormente financiar proyectos de reducción de emisiones en todo el mundo asignando un mayor porcentaje a los países más pobres- , por otro lado México sostuvo una co-responsabilidad los países en desarrollo frente al cambio climático, posición rechazada por el grupo de países del ALBA, especialmente por Venezuela, Cuba, Bolivia, Nicaragua y por el mismo Ecuador (Romo, 2015).

A esto se sumaba que el grupo ALBA rechazaba cualquier política de mitigación a partir de mecanismos del mercado, viendo en estos solo un *escamotaje*⁶ para evitar asumir medidas de mitigación⁷. Finalmente, se lograba aprobar un acuerdo de alcance limitado: si bien se ratificaba la creación del Fondo Verde -que sería alimentado con fondos públicos y privados de los países desarrollados-, se excluía América Latina del acuerdo, hecho que salió del alcance de los equipos negociadores. Si por un lado en Cancún el equipo negociador ecuatoriano conseguía posicionar los intereses ecuatorianos y del bloque, -de tal modo que pudieran ser parte integrante de los acuerdos finales-, por otro lado, los acuerdos de Cancún no pasaron de ser solo manifestaciones de buena voluntad lo cual evidentemente, redujo el alcance de los resultados (Romo, 2015). En la COP17 de Durban se quiso asegurar la existencia de un Segundo Periodo de Compromisos del Protocolo de Kioto, pero el propósito fue alcanzado solo a medias: se definió que existiría un segundo periodo de compromisos, ya no cuáles serían sus

⁶ Es decir, una forma de evitar...

⁷ Es el caso de los llamados mercados de carbono, es decir, mecanismos financieros establecidos por el Protocolo de Kyoto con el fin de reducir emisiones "vía-mercado: un concepto muy cuestionado por amplios grupos de ONGs y ambientalistas. Para más información, consúltese el texto: Carbon Trading, a critical conversation on climate change, privatization and power. Development dialogue No 48, September 2006. Hammarstrand Centre, Uppsala, Sweeden.

objetivos de reducción de emisiones o su duración. De nuevo, en Durban la delegación ecuatoriana mantuvo sus intereses compatiblemente con la hoja de ruta de Bali: los acuerdos alcanzados mostraban un nuevo panorama en la negociación. Estados Unidos y China –es decir los mayores emisores de gases de efecto invernadero a nivel mundial- se sumaron a los 190 países -con excepción de Rusia, Japón y Canadá- para aprobar la Plataforma de Durban, pero con detalles de transición entre periodos de compromisos que quedaban pendientes. Por su lado, el Fondo Verde propuesto en México seguía siendo una caja vacía. Una vez más, los países ricos conseguían evitar sus responsabilidades a lo que se sumaba una coyuntura de bonanza extractivista, con nuevos yacimientos de petróleo, gas y bauxita, escenario que evidentemente dificultó aún más el discurso de los grupos negociadores (Romo, 2015).

En Doha (COP 18) la delegación ecuatoriana sostuvo una participación activa en las negociaciones y se pudo alcanzar un acuerdo para prorrogar hasta 2020 el segundo periodo de compromiso del Protocolo de Kioto. En Varsovia (COP 19), se hizo evidente la inexistencia del equipo de negociadores con el que realmente contaba el Ecuador, puesto que la delegación del país era constituida por apenas tres miembros, que debían afanosamente rotar en las plenarios y grupos de trabajo, lo que finalmente repercutió, como es obvio, en la capacidad de procesar los flujos de información de las reuniones. A esto se añadió la ausencia de algunos miembros de la delegación cuya presencia era esperada y sobre la cual se contaba para racionalizar la rotación de los funcionarios a los eventos por ende, la presencia del país. Apenas pudieron generarse acuerdos con respecto a las normativas de REDD⁸ (Romo, 2015).

El siguiente COP 20, en la ciudad de Lima (2010), fue una conferencia de transición debido a la gran expectativa generada por la sucesiva reunión de Paris. Cabe destacar el hecho de que se

⁸ Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación. La sigla corresponde a un programa de Naciones Unidas. <http://www.un-redd.org/AboutUN-REDDProgramme/tabid/102613/Default.aspx>

trató de la primera cumbre en la región latinoamericana, lo que no dejó de tener un cierto simbolismo político, al reunir la región un gran número de economías en desarrollo, consideradas, como se ha destacado, particularmente vulnerables a los impactos del cambio climático. En este contexto, el equipo negociador ecuatoriano tuvo intensa participación en los grupos de trabajo y plenarias, pero, en definitiva, de estas reuniones salieron solo iniciativas a medias, finalizadas a no trabar el consenso y a no perjudicar el andamio de las negociaciones en la más importante COP 21 (Romo, 2015).

Durante la última Cumbre en París, COP21, en diciembre de 2015, los países llegaron a un Acuerdo, el que fue firmado simbólicamente el día de la Tierra en Nueva York el 22 de abril del presente año y que Ecuador no firmó. El Acuerdo de París, a pesar de tener algunas debilidades -como el hecho de ser un Acuerdo no vinculante-, o el no mencionar las palabras combustibles fósiles, cuando son estos la mayor fuente de emisiones de GEI, marca a la vez un momento histórico ya que es la primera vez que un Acuerdo involucra a todos los países del mundo con el objetivo de actuar ante el Cambio Climático. Adicionalmente, plantea no superar los 2°C (o preferiblemente 1.5°C como lo plantea el IPCC, Maslin, 2014), meta que podría ser más ambiciosa, pero que de todas maneras no sólo es deseable sino necesaria para la existencia misma de la humanidad⁹. Con respecto al Ecuador, su aporte luego de la cumbre queda plasmado en las Contribuciones Tentativas Nacionalmente Determinadas de Ecuador (INDC), presentadas el primero de octubre del 2015 a NN.UU. Este documento es de gran importancia ya que se convierte en los compromisos que asumimos como país para contribuir a la mitigación del Cambio Climático, a través de planes y acciones post 2020, a pesar de que puede ser modificado y que debe revisarse y reportarse cada 5 años. Cabe resaltar de nuestro análisis

⁹ Entrevista a Natalia Greene Mgs., Coordinadora Nacional de la Plataforma de Justicia Climática CEDENMA, 13 de mayo 2016.

que los INDC de Ecuador proponen lineamientos, políticas nacionales y medidas especialmente para los dos sectores de mayor emisión de GEI, la energía y deforestación/cambio de uso del suelo, buscando reducir, por ejemplo hasta un 25% de las emisiones del sector energía en relación al escenario de *business as usual* (BAU). Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones planteadas en el INDC de Ecuador, como país megadiverso el Ecuador podría aportar mucho más para poder mitigar el Cambio Climático, especialmente si se considera la recomendación de la Agencia Internacional de Energía cuyo informe del 2013 planteó la necesidad de dejar el 80% de las reservas conocidas de carbón en el subsuelo y el 50% de las reservas conocidos de petróleo en el subsuelo para poder alcanzar la meta de los 2°C.¹⁰

Hasta ahora, durante el complejo y largo trayecto de las convenciones de las partes -desde Copenhague en 2010 hasta Lima el año pasado-, han sido siempre evidentes los diferentes –y a menudo contrapuestos- intereses de los países, diferencias que parecen irse ahondando, en vez de encaminarse hacia un terreno común de dialogo. Los países desarrollados –que corresponden a las economías industrializadas y por ende las responsables del incremento de las emisiones de modo exponencial desde la Revolución Industrial - han protagonizado acciones absolutamente tibias con respecto a la lucha al cambio climático. El motivo es sencillo: la industria petrolera y la matriz energética convencional basada en carbón fósiles- que representa miles de millones de dólares- no es compatible con las iniciativas que pretenden salvaguardar la estabilidad climática, al obligar los países a asumir costos notables de reconversión energética¹¹. El cambio de hábitos hacia contextos más ahorrativos y justos, el redimensionamiento de la lógica despilfarradora y consumista de las sociedades occidentales ricas, nada tienen que ver con las pretensiones del enfoque climático, que apunta a un cambio

¹⁰ Carta de CEDENMA dirigida al Ministerio del Ambiente, 11 de mayo 2016.

¹¹ Consultar el texto de Richard Heinberg: Searching for a miracle: Energy limits and the fate of industrial society. 2009. International forum on globalization and the post carbon institute. San Francisco, CA.

radical del estilo de vida hacia un mundo equilibrado, en donde el crecimiento económico ya no sea el dentro del debate y de las preocupaciones de los gobiernos. Por otro lado, el desbalance causado por el crecimiento económico – y por ende del nivel de emisiones- de los países actualmente industrializados, crea una deuda ecológica que debe traducirse en una transferencia de financiamiento, tecnología y *knowhow* desde países desarrollados hacia países en desarrollo. Así, la agenda del Ecuador se basa en que el régimen climático global establezca un marco de cooperación que permita a los países en desarrollo implementar las medidas que se requieren para combatir el cambio climático, reconociendo sus prioridades, necesidades y circunstancias especiales. Y que la perspectiva de los países desarrollados -que busca establecer compromisos no diferenciados para todos los países sin distinción de nivel de desarrollo y riqueza- no prospere (Romo, 2015).

5 Principales vulnerabilidades del equipo negociador del Ecuador en las negociaciones multilaterales de cambio climático:

5.1 El reto de la empatía y la tensión entre empatía y asertividad

Las negociaciones internacionales de cambio climático, -como cualquier otra conferencia de Naciones Unidas-, representan un espacio multilateral de diálogo intergubernamental pero, en última instancia, se trata de conversaciones entre personas, su capacidad de relacionarse y habilidad en identificar oportunamente mutuos intereses. Dicho de otro modo, las negociaciones no acontecen entre países o instituciones –al tratarse de conceptos abstractos- sino que acontecen entre personas, sus respectivas destrezas y características: así, lo que cada uno pueda esgrimir constituirá una evidente ventaja comparativa y un factor crucial para el desempeño de cada país en estos foros profundamente competitivos y complejos (Mogro, 2013). Por otro lado, entre entidades estatales ocurre algo muy parecido: las relaciones dependen en parte del tejido humano y diplomático que se teja por debajo de las

especificidades e intereses de cada país, es decir que dependen en gran parte de los vínculos de la amistad que existan entre sus representantes, relaciones que posiblemente se han cultivado y propiciado a lo largo de muchos años de relaciones públicas, encuentros y reuniones. Por estas mismas consideraciones de orden empático, -que reconducen a factores psicológicos y conductuales muy típicos de la esfera emocional humana-, muchas de las negociaciones exitosas no se realizan necesariamente en las plenarias, -que son normalmente los espacios a los que tiene acceso la sociedad civil, ya sea como ONGs, como prensa o cualquier otra entidad autorizada- sino que se dan en grupos informales y de contacto, cerrados a la prensa; así, en línea con estas breves reflexiones, a menudo los resultados de estos foros tan amplios y estresantes, -en donde se debaten medidas y políticas internacionales- se consiguen en el clima distendido y más relajado de las comidas o inclusive de salidas nocturnas (Ídem, 2013). La explicación tiene que ver con aspectos psíco-sociales muy considerados dentro de la literatura negociadora. Los contextos de esparcimiento se caracterizan por niveles de presión mucho más bajos, en donde se facilita la interacción humana y en donde se bajan las barreras asociadas a ambientes más formales como la sesiones, en donde, al contrario, la presión de los resultados a conseguir, de los medios, del cansancio físico y psicológico conjuran en contra de la consecución de acuerdos provechosos. Así, a menudo los acuerdos aparecen como resultado de gestiones extra-oficiales, lejos de las arenas principales de debate. Es justamente por estas consideraciones que el proceso de preparación de los negociadores -tal y como indica la metodología de la Escuela de Harvard - debe incluir el aprender a realizar un balance óptimo entre *asertividad* -entendida como firmeza a la hora de defender una agenda - y *empatía*- entendida como la capacidad de saber familiarizarse con la contraparte, creando un clima de trabajo de mutua confianza y genuina escucha activa (Mnookin, Peppet, Tulumello, 2000: 46-50). Para ello no hay reglas estándar:

caso por caso, el negociador experimentado deberá hacer un oportuno análisis coyuntural en base a determinados parámetros y deberá apoyarse al marco establecido por los siete elementos de la metodología (Fisher, Kopelman, Kupfer: 73-82)¹².

5.2 El reto de las buenas prácticas

Como Mogro indica, la participación de los delegados no debe ser pasiva ni puede limitarse en tomar apuntes porque los delegados son principalmente negociadores, lo que corresponde a decir que su participación se justifica en tanto en cuanto deben lanzarse a la arena competitiva de la negociación, esgrimiendo audazmente todas sus destrezas y habilidades (Ídem, 2013). Esta afirmación, aparentemente banal, es sin embargo llena de implicaciones, como, por ejemplo, la de tener al menos un responsable por cada uno de los temas que el país priorice para su diseño de políticas e influencia esperada sobre la evolución del régimen global en cambio climático. Pero la realidad es a menudo otra: el potencial negociador de un equipo depende de diversos factores que deben considerarse para el entrenamiento de los delegados; dicho de otro modo, no todos aquellos que asisten a las sesiones de negociación son negociadores. Y esto entraña muchas consecuencias negativas para el país (Ídem, 2013).

5.3 Idioma y reto lingüístico

Uno de los principales problemas que se enfrenta a la hora de negociar es el conocimiento del idioma inglés, factor a menudo subestimado en el proceso de preparación de los delegados, pero que, al contrario, es denso de consecuencias y oculta muchos peligros con respecto a la

¹² Para profundizar temas relacionados a la metodología de la Escuela de Harvard consúltense los textos: Negociación y metodología de Harvard: R. Fisher, W. Ury, B. Patton. Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in. Penguin Books, Penguin Group, NY, EEUU, 2010; R. Fisher, E. Kopelman, A. Kupfer Schneider. Beyond Macchiavelli. Tools for coping with conflict. Penguin Group, Harvard University Press, NY, 1996; Max. H. Bazerman y Margaret A. Neal, Negotiating Rationally, The Free Press, NY, 1993; R. Mnookin, R. Peppet and . Tulumello. Beyond Winning, Negotiating to create value in deals and disputes. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge Massachusetts, EEUU, 2000

consecución de resultados y al entendimiento de las consecuencias de los acuerdos (Salacuse, 2002: 28-31). El hecho que el idioma oficial de las negociaciones sea el inglés es un obstáculo notable debido a varios factores. En primer lugar, los negociadores, -por ejemplo de países como el Ecuador-, tienen el reto de tener que desenvolverse con fluidez en un idioma que no es el propio. Este hecho puede fácilmente poner en gran dificultad a la hora de tener que exponer conceptos técnico-científicos con claridad, bajo además un clima de presión, cansancio físico y psicológico. Así, es indispensable poderse expresar con la adecuada terminología técnica y propiedad de lenguaje en este idioma: de no conseguirlo, se desencadenan procesos perjudiciales y no muy agradables. Por ejemplo, puede darse el caso de transmitir la idea de poco conocimiento y *expertise* acerca de los temas a tratar, lo cual, evidentemente, vulnera la posición país y de su delegación, además de poner a los negociadores en una posición incómoda y susceptible de manipulaciones de todo tipo. En otras palabras, el requisito de “hablar el idioma inglés” no basta: se necesita saber argumentar de forma crítica en inglés, hacer chistes en inglés, manejar doble sentidos en inglés y finalmente, saber percibir cambios mínimos de palabras en textos de negociación, ya que estos “cambios mínimos” por lo general tienen el potencial de alterar por completo el sentido de una oración o de todo un acuerdo, con todas las consecuencias que esto acarrea (Ídem 2013). En este aspecto, es muy útil la experiencia directa y personal de Andrés Mogro, quien ha participado en diversas negociaciones del gobierno ecuatoriano en materia de cambio climático. Mogro relata como las negociaciones informales referentes al Programa de Trabajo de Nairobi (NWP) de la trigésimo octava sesión del SBSTA (Junio de 2013), proporcionen dos excelentes ejemplos de este manejo hábil y del idioma inglés por parte de otros bloques negociadores y sus experimentados funcionarios. Refiero literalmente: “El primer caso se refiere a una discusión ignorada por muchos delegados de países en desarrollo acerca de la difusión de información

cuando la propuesta de uno de los presentes era que el NWP debía “*disseminate information*¹³” o “*ensure the dissemination of information*¹⁴”. Un rápido análisis de este ejemplo de “*wording*¹⁵” evidencia la voluntad de “...deslindar de responsabilidad directa al programa y darle un papel coordinador mediante la segunda propuesta”.

El segundo ejemplo se refiere a las negociaciones de junio de 2013 en donde se daba una discusión acerca de “*enhancing the relevance of the NWP*¹⁶”. Sobre este trasfondo, Estados Unidos propuso complementar la oración del siguiente modo: “*specially on improving resilience in developing countries to climate change related effects*”¹⁷. Bajo un análisis superficial, los países en desarrollo deberían estar de acuerdo con la idea de aumentar su resiliencia para contrarrestar los efectos del cambio climático. Sin embargo, los delegados que han trabajado en el NWP por años debían haber recordado que en el NWP ya están establecidas nueve áreas de enfoque, por lo que prestarse para identificar *una* en donde los esfuerzos se concentren, podía implicar descuidar a las otras ocho, indica Mogro. En este caso, una vía de salida podía haber sido la de especificar *todas* las áreas bajo análisis. Por otro lado, a pesar de poder parecer términos similares, “aumentar resiliencia” (fórmula que aparece en el texto) y “reducir la vulnerabilidad” no son sinónimos pero los EEUU no dudaron en utilizarlos como palabras equivalentes (Ídem, 2013). Como parte del mismo problema lingüístico y a sus múltiples insidias, se encuentra el uso recurrente diversas herramientas ligadas a la oratoria y al arte de comunicarse de forma estratégicas y efectiva, cuales son, indica Mogro, “el uso de la ambigüedad, del sarcasmo, de la retórica y del humor”. Por ejemplo, esta última herramienta

13 Diseminar información

14 Asegurar la diseminación de la información

15 Se denomina *wording* al “fraseo”, a la elección de ciertas palabras para transmitir una idea, cuando pueden existir muchas otras alternativas

16 Realzar la importancia del NWP

17 Especialmente en aumentar la resiliencia en los países en desarrollo a los efectos del cambio climático.

se la utiliza a menudo para llamar la atención de la audiencia antes un punto importante de la agenda u bien, para romper el hielo, en un contexto de clima tenso.

A estas observaciones se añade otro elemento: el estudio y dominio del lenguaje verbal, el que debe responder a las siguientes preguntas: que, para que, para quien y como decimos algo. El lenguaje verbal abarca la terminología y el objetivo de la argumentación (justificación, persuasión y comprensión). Con respecto a los argumentos, estos deben tener el objetivo de convencer irrefutablemente de la validez (que la verdad de las premisas implique la verdad de la conclusión) y de la solidez (que las premisas sean verdad) de nuestros argumentos a nuestra audiencia, lo cual también representa un arte que se aprende, practica y perfecciona con experiencia e interacción permanentes.

Como puede verse, la correcta utilización de estos instrumentos es parte de un bagaje indispensable conocer, practicar y aprender a identificar, puesto que los negociadores de grupos fuertes -como puede ser el caso de la Unión Europea o de los EEUU-, suelen manejar el arte de la oratoria y de la comunicación efectiva de forma notable. A esto se suma la necesidad de saber como oponerse a añadir o eliminar puntos de los textos de negociaciones con el debido tino y la necesaria destreza, lo que evitará dar la impresión de querer boicotear el proceso de negociación, consiguiendo al mismo tiempo evitar insidias como las que se han mencionado en los párrafos anteriores (Ídem 2013). Otros puntos importantes consisten en las siguientes herramientas: a) manejo de técnicas y sutilezas de lenguaje verbal cuales por ejemplo el *guarding*, a través del cual se aprende a ponderar la intensidad de las afirmaciones de tal modo que se reduce su permeabilidad a críticas, o la habilidad de formatear negativas de modo no agresivo; b) uso del *wording*: el "fraseo", la elección de determinadas palabras para transmitir una idea, versus muchas otras alternativas que pueden elegirse; c) utilización

de argucias de la conversación, -como puede ser el uso de una expresión clara cuando se necesite o ambigua cuando convenga; d) técnicas de manipulación y control de la audiencia; e) uso de *escamotage* verbales¹⁸ y de preguntas, entre otros.

5.4 Ingenio, improvisación y otras herramientas poderosas

El negociador debe tener, en cierto sentido, un “alma bipolar”: por un lado, es necesario que se prepare sobre todos los mínimos aspectos que constituyen una negociación, pero por otro, es necesario que sea un hábil actor: saber improvisar, captar al vuelo una amenaza, al igual que vislumbrar una oportunidad, -así no esté ni preparada, ni programada- representan habilidades fundamentales. Finalmente, el negociador experimentado utiliza su ingenio (*wit*) en continuación y se sirve incansablemente de la más valiosa de las herramientas negociadoras: la escucha activa (*active listening*). Por escucha activa se entiende la capacidad de saber escuchar genuinamente a la contraparte. Esta herramienta es sumamente útil por varias razones, como el hecho de crear un clima de mutua escucha activa (si transmites que escuchas respetuosamente al otro, habrá mucha más disposición a ser escuchado); el hecho de reunir información valiosa, el hecho de propiciar un mejor clima de trabajo y el hecho de ganar confianza, entre otros beneficios (Fisher, Ury, Patton, 2011:36-39). Esta práctica podría parecer algo elemental, pero en realidad no lo es, puesto que el ser humano es tendencialmente egocéntrico, se enfoca en su posición, no escucha argumentos ajenos y se cree dueño de la verdad, situación que, lejos de crear buenas premisas de trabajo en un terreno negociador, dificulta de entrada todo tipo de interacción, destacando, con

¹⁸ El *escamotage* es un término francés que se refiere a la habilidad de saber cambiar de tema cuando es necesario, o de regresar a un punto o tema de interés. O finalmente, a la capacidad de desvincularse de una posición incómoda.

desconcertante evidencia, cuan difíciles sean las relaciones humanas. Al contrario, la escucha activa lleva a la concientización y esta, a su vez, lleva a la resolución de problemas.

Otra poderosa herramienta es dada por *la escalera de la inferencia*, que propone por un lado explicar nuestro punto de vista y por el otro, investigar los argumentos de la otra parte, puesto que la información disponible da lugar -a partir de la observación- a diferentes interpretaciones y finalmente, a distintas conclusiones, por todas estas interferencias comunicacionales que existen. Por último, discutir acerca de las conclusiones de cada una de las partes no es convincente, escala el conflicto y daña la relación: estamos en el reino de la más absoluta subjetividad, en donde “lo importante” es un concepto del todo relativo. Frente a eso, las armas que el arte de la negociación pone a disposición son la Investigación, que apunta a definir cuál es la historia del otro y porque para el otro esa historia tiene sentido; *la Comunicación*, en donde se analiza su comprensión de la historia y se demuestra empatía con sus sentimientos; *la Advocacia*, en donde al contrario, se expone cuál es nuestra historia y cuál es su sentido para nosotros. Intentar entender (y combinar) historias diferentes genera nuevas perspectivas, soluciona conflictos y fortalece la relación.

5.5 Lenguaje no-verbal: la “detallología” en su máxima expresión

La esfera del lenguaje no verbal también requiere de grandes cuidados y contempla poderosas herramientas de negociación dura:

5.5.1 Impresión, intimidación: roles, jerarquías

Este grupo se refiere a la habilidad de saber manejar debidamente las herramientas de la impresión y de la intimidación –jugar con el impacto personal y/o profesional sobre una contraparte contando con asimetrías de diverso tipo; la habilidad de saber utilizar la

intimidación para arrinconar la contraparte y aminorar sus aportes y posición; la habilidad de saber manipular roles y diferentes jerarquías en beneficio de intereses propios.

5.5.2 Silencio (lo que se dice versus lo que no se dice)

Este grupo se refiere al manejo del silencio, entendido como capacidad de evaluar y sopesar que decir versus que no decir, así como el *timing* de cuando hablar; asimismo, se trata de aprender a decidir qué información callar y de qué información compartir, en función de un análisis coyuntural del proceso (capacidad institucional, nivel de confianza, tiempo, poder, oportunidad son los elementos constitutivos de cualquier análisis estratégico efectivo). La gestión del silencio y su traducción –el silencio y el ritmo son diferentes dependiendo de contextos y prácticas culturales- son tareas sumamente demandantes (Santos 2013:149).

5.5.3 Relaciones entre los presentes

Negociar implica una contraparte e implica un trabajo de grupo. Dadas estas premisas, la relación entre los presentes se refiere a la importancia de saber interrelacionarse en entornos que pueden ser desde muy amigables hasta muy hostiles, pasando por contextos socio-culturales muy diferentes, con todos los retos que estas situaciones conllevan. Asimismo, la relación implica saber sopesar en cada caso, previo análisis coyuntural, que balance hacer entre la asertividad y la empatía y como generar un fructífero clima de trabajo en un ambiente cooperativo, de escucha activa genuina y de mutua confianza. O al menos, la necesaria para prosperar en dicho trabajo de grupo.

5.5.4 Control de espacio físico

El control de espacio físico representa otro factor que debe ser muy cuidado y oportunamente gestionado dentro de una negociación: se enmarca -de los tres ejes constitutivos de una

negociación-, en el eje que se refiere al proceso¹⁹. Implica cuidar detalladamente el *modus operandi* de un proceso de negociación, lo que va desde el lugar de las reuniones hasta la disposición y tipología de los muebles, la ubicación de los asientos, la forma de la mesa, la iluminación entre otros aspectos perceptuales.

5.5.5 Control de imagen

Corporal: La imagen corporal implica la necesidad de manipular, conocer y controlar todas las variables de nuestro lenguaje corporal, considerando aspectos a menudo descuidados como la gestualidad, las posturas, los movimientos y el tono de la voz.

Sicológica: es la columna vertebral de las percepciones y juega con todas las posibles interferencias que traban cualquier proceso comunicacional entre ente emisor y ente receptor de un mensaje. Si esta parte no es sólida, todo el proceso comunicacional se desmorona.

Física: se refiere a la necesidad de analizar bien detalles del aspecto físico (aseo, estado de la dentadura, peso corporal, entre otros), indumentaria y uso de accesorios, los que deben reflejar la imagen que quiera transmitirse de forma coherente y definida: fuerza/vulnerabilidad; solidaridad, capacidad de reacción, poder, etc.

Finalmente, el arte de la comunicación es un arte sumamente complejo, que implica un gran conocimiento de la psicología, de neurociencia, además de múltiples herramientas negociadoras cuales son, por ejemplo, la escucha activa, la investigación o el manejo estratégico de las preguntas (Stone, Patton, Heen:172-177). Desde luego no es fácil. Pero la buena noticia es que estas habilidades se aprenden y se perfeccionan notablemente con la práctica, para luego transar a una última etapa (asimilación), cuando los nuevos patrones de

¹⁹ Los otros dos ejes constitutivos de una negociación son los términos a negociar (*deal terms*) y la relación, que se refiere al manejo de las diferencias cualitativas en una relación. Nota de la autora.

conducta pasan a ser “inventariados” por el negociador. Por esta razón -y por otras- es de vital importancia que las delegaciones –al margen de los cambios políticos institucionales internos a los países y de decisiones coyunturas de los gobiernos- no afecten a la continuidad de los equipos negociadores, los que deberían si lugar a dudas ser siempre los mismos de tal modo que se mantenga dicha continuidad: desde la preparación de los equipos y su homogeneización, hasta el conocimiento de textos, agendas e historiales. Finalmente, los procesos de socialización emprendidos con las demás delegaciones también juegan un papel clave dentro de esta compleja arquitectura de acuerdos multilaterales y de construcción de valiosos tejidos humanos.

El conocimiento técnico como eje de trabajo: El conocimiento técnico es un requisito fundamental de la preparación de cualquier negociador que quiera emprender una negociación exitosa o, al menos, fructífera. Concretamente, se trata de prepararse considerando tres pautas principales:

5.6 Conocimiento de la situación nacional y de la agenda a negociar antes de sentarse a la mesa:

El proceso de preparación *ex ante* de los negociadores representa la parte más importante de todo este denso itinerario. De su cumplimiento a cabalidad dependerá en gran parte el fracaso o el éxito de la negociación en cuestión. Por ello, es de suma importancia que los negociadores encargados tengan el tiempo y las condiciones necesarias para poderse preparar debidamente acerca de la agenda a tratar, de la situación nacional atrás de dicha agenda, -lo que implica coyuntura político institucional, accidentes, historial de anteriores negociaciones sobre los tópicos bajo estudio entre otros aspectos- y finalmente, de todo aspecto técnico relacionado con los temas a discutir: leyes, reglamentos, estándares industriales, estadísticas, estudios

científicos y de mercado, impactos socio-económicos, literatura especializada entre otros criterios válidos para los efectos. Estos elementos requieren de mucho profesionalismo, tiempo de preparación y finalmente, de cuanta más experiencia de campo pueda acumularse a nivel personal.

5.7 Conocimiento de la contraparte:

El conocimiento de la contraparte negociadora es otro eje fundamental debido a que varios elementos: en primer lugar, la necesidad de diagnosticar la componente empática en un proceso negociador, la que depende —además de procesos espontáneos de simpatía/antipatía- de diferencias culturales, sociales y de género entre los delegados, elementos que finalmente pueden profundamente alterar los resultados.

En la medida en que se estudie la contraparte a profundidad, podrán identificarse fortalezas y vulnerabilidades y podrá finalmente optarse por la estrategia negociadora posiblemente más eficaz. De nuevo Mogro indica que...”es necesario que los encargados de asistir a las negociaciones cuenten con un tiempo apropiado para revisar textos de negociación desde un punto de vista crítico y filosóficamente analítico, tomando en cuenta que lo ideal es que el encargado de un tema tenga conocimiento de las decisiones e hitos al respecto desde el inicio de las negociaciones en este tópico”, lo que, de nuevo, nos reenvía a la necesidad de que los equipos negociadores tengan continuidad y se familiaricen, en el tiempo, con determinados tópicos (Ídem, 2013). Dentro de estas consideraciones se inserta justamente la expectativa de saber, de imaginar que se irá a negociar con esta misma persona, quien maneja de cierta forma las relaciones humanas y que, para bien o para mal, se la conoce. Así como se conoce su “estilo negociador”, personalidad y debilidades.

5.8 Conocimiento de terceros afectados

Como regla negociadora general y como parte constitutiva de la preparación del negociador responsable, es necesario hacer un análisis estratégico *ex ante* a cualquier proceso de negociación con la finalidad de identificar no solo intereses propios y de la contraparte, sino de investigar otra categoría no tan evidente: los intereses y/o afectaciones de terceras personas no involucradas *prima facie* en el acuerdo. Así, el precio de ignorar esta componente de sorpresa podría ser que el acuerdo caiga, justamente por no haberse considerado debidamente este “factor sorpresa”, que implica eventuales afectaciones a toma de decisión y/o intereses de terceros.

5.9 Preparación e independencia de la política:

La negociación es un arte que necesita un estudio trasversal de múltiples elementos: desde herramientas comunicadoras, metodológicas y estratégicas, hasta temas de orden más coyuntural y práctico, como es el conocimiento a profundidad de los temas a tratar, o, -como se diría en la jerga negociadora-, de los temas *sobre la mesa*. Por otro lado, los principales manuales de la Escuela negociadora de Harvard –hasta ahora la más prestigiosa y reconocida a nivel mundial- destacan la extrema importancia de prepararse: prepararse sobre la contraparte (con quien/quienes voy a negociar); prepararse sobre intereses (¿He investigado a profundidad los intereses? ¿De qué tipo de intereses se trata? ¿Son intereses tangibles, intangibles, compatibles, contrapuestos o de cual otra naturaleza?)²⁰; prepararse acerca de los procesos (¿Como, Donde y Cuando va a ser mi negociación? ¿Con que medios de comunicación? ¿Con cuales precauciones con respecto al control del espacio físico?);

²⁰ Aparte, los intereses son múltiples: míos, de la contraparte y de terceros; sobre eso, los intereses responden a tipologías muy diversas, puesto que pueden ser materiales, intangibles, compartidos, conflictuales, etc.). Nota de la autora.

prepararse acerca del historial pasado de cada proceso negociador (¿Quién ha negociado qué? ¿Cuándo? ¿En qué contexto? ¿Qué documentación existe al respecto?); prepararse acerca de las herramientas negociadoras que la teoría pone a disposición (metodología de Harvard, técnicas de negociación dura, manejo de tensiones, etc.). Solo cuando se hayan agotado exitosamente todas estas etapas, el negociador podrá desarrollar un análisis estratégico exhaustivo, que tenga reales posibilidades de éxito. Finalmente, el negociador deberá prepararse en habilidades comunicacionales, en oratoria y posiblemente, en temas vinculados a la gestión de gobierno y comunicación política, lo que le permitirá incursionar en temas de psicología, procesos de toma de decisión, marketing político y neurolingüística, entre otros, que complementan muy bien las habilidades y destrezas que un “Maquiaveli moderno” requiere. Lamentablemente, el país está muy lejos de este deseable escenario y sin lugar a dudas, necesita fortalecer capacidades negociadoras a todos los niveles e instancias.

Así, en el caso específico de la delegación ecuatoriana, a menudo acontece que se envía a las negociaciones a alguien que se ocupa “de temas similares a nivel nacional” ignorando como otras delegaciones –conscientes de la importancia de crear continuidad y que el encargado de cada tema sea el experto *número uno* de un ámbito determinado – se ponen en mano de delegados expertos en cada tópico y además profundamente conocedores del historial de este tópico. De no emular estas prácticas, el riesgo para los delegados (es decir, para el país) es de caer en un discurso circular, que refleja aparentes logros, pero que en realidad se refiere a resultados que ya existían en decisiones anteriores, lo que era ignorado por los negociadores encargados (Ídem, 2013). A esto se añade la necesidad de que los equipos no roten a cada cambio político interno del país porque esta falta de constancia conjura en contra de una

preparación continuada, con profesionales comprometidos en un conocimiento y perfeccionamiento cumulativo de las agendas. Sus agendas y sus temas de experticia.

A mi criterio, el tema es tan trascendente que implica necesariamente un liderazgo estatal con el fin de propiciar, impulsar y financiar una profesionalización de sus funcionarios. Ojalá la academia en pueda de algún modo influir en los tomadores de decisión para que este espacio se concrete a la brevedad posible.

5.10 El desafío vocacional

Otro elemento indudablemente importante es dado por el factor vocacional. Como se ha mencionado, las sesiones de negociación son rondas interminables que inician el rato de llegar al país anfitrión y acaban el rato de subirse de nuevo al avión, sin realmente horarios ni rutinas de descanso preestablecidas. A esto se suma que a menudo se negocia en los bares, en los restaurantes, en la calle, lo que finalmente, durante los días de la misión, produce una invasión total de la vida privada. Se trata de un compromiso extremadamente difícil, con ritmos de trabajo que pueden llevar fácilmente los delegados al colapso físico y mental y que por ello, requieren de un importantísimo ingrediente: la vocación. Por otro lado, aun cuando las sesiones de negociación se acaban formalmente, las negociaciones a menudo continúan en otros espacios, ya que, como hemos analizado, es justamente en contextos informales en donde se logra salir del *impasse* en el que se halla un proceso negociador estancado. Solo una fuerte componente vocacional permite soportar este tipo de presiones y limitaciones, al mismo tiempo que permite aprovechar inesperados espacios para conseguir beneficios. Este sacrificio, que sólo una dedicación genuina permite aceptar, permite garantizar una participación representativa y un poder de influencia de estos negociadores con vocación. Por todas estas razones es necesario que el gobierno no sólo asegure delegaciones sumamente

preparadas, - que vayan creando trayectoria sobre cada tema crítico para el país-, sino que sepan identificar y seleccionar las personas justas para representar a los intereses del país en función de todas estas características personales.

6 CONCLUSIONES

El éxito de los países en desarrollo –y concretamente del Ecuador- a la hora de enfrentarse al reto del cambio climático y de sus dramáticos impactos, dependerá de muchos factores: algunos son difíciles de cambiar en el corto y mediano plazo, en la medida en que derivan de limitantes del país en cuando país pequeño y país en desarrollo, con vulnerabilidades y escaso poder político y económico en términos globales.

Otros, representan factores endógenos que *si* dependen de la voluntad política interna de un país y *si* pueden ostensiblemente mejorarse: el conocimiento técnico del avance de discusiones bajo la Convención de los temas a tratar; el conocimiento de reglas y procesos; el conocimiento de las trabas políticas; el conocimiento de las posiciones de diferentes grupos de negociación y de los procesos de toma de decisiones.

Asimismo, la preparación de los negociadores en un enfoque estrictamente profesional acerca de las principales técnicas negociadoras y comunicacionales es otro elemento clave, que debe sumarse a un perfecto conocimiento del idioma inglés y posiblemente, de otros idiomas. En otras palabras, el éxito dependerá de que tan bien el país sepa limitar las asimetrías existentes a nivel país gracias al fortalecimiento de las capacidades de su equipo.

De nuevo: hay factores exógenos que claramente es más difícil cambiar, como es el caso de las evidentes asimetrías existentes en el ajedrez de la geopolítica mundial, países cuyo peso específico en términos de equilibrios de poderes, poder militar y acceso a recursos indudablemente crean de entrada grandes diferencias: solo pensemos la rol que pueda tener

Estado Unidos, China o el E-28 versus el rol y el peso que pueda tener un país relativamente pequeño y con escaso poder exterior como es el caso de Ecuador.

Pero este tipo de asimetrías son factores dados, mientras que por otro lado, es el bloque de países en vías de desarrollo, -ya no el bloque de países desarrollados-, el que más necesita potenciar y optimizar sus capacidades negociadoras en la arena multilateral. Y esto ocurre por una sencilla razón: un país en vías de desarrollo debe negociar absolutamente todo y las decisiones, buenas o malas que sean, tienen impactos mucho mayores respecto al caso de países más fuertes y consolidados. Así, dentro de este enfoque reflexivo y crítico, el presente ensayo quiere llamar la atención sobre una imperiosa necesidad: formar una escuela negociadora que capacite profesionales como la única forma -y añadiría la más rápida y costo-eficiente- de asegurar procesos de aprendizaje y beneficios en el largo plazo.

Solo esta estrategia eventualmente permitirá potenciar una representación débil de un país como el Ecuador dentro del espacio multilateral, asegurando una presencia real en discusiones que definan el futuro del régimen. El papel de los países en desarrollo puede ser fortalecido solo y únicamente por elementos cuales la capacitación, la participación activa, continuada y la formación. Pero se necesita hacerlo rápido. El cambio climático no espera y los peores impactos serán justamente en países como el Ecuador...

Bibliografía:

Baez O., *Difícil negociación de acuerdos para enfrentar el Cambio Climático, 2012, disponible en: <http://www.ecuadorlibrered.tk/index.php/ecuador/ambiente/1207-dificil-negociacion-de-acuerdos-para-enfrentar-el-cambio-climatico>.*

Bazerman M. y Margaret A. Neal, *Negotiating Rationally*, The Free Press, NY, 1993.

CMNUCC. (15 de 09 de 2015). *United Nations Framework Convention on Climate Change*.
Obtenido de <http://unfccc.int/2860.php>

Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). Montecristi.
http://bivisce.corteconstitucional.gob.ec/bases/biblo/texto/Cartilla_5_Constitucion/Cartilla_5_Constitucion_Montecristi_2008.pdf

Estenssoro Saavedra Fernando. *Historia del debate ambiental en la política mundial 1945-1992. La Perspectiva Latinoamericana*. IDEA, Santiago de Chile, 2014.

Falconí F. y R. Burbano R., 2004, Instrumentos económicos para la gestión ambiental: Decisiones monocriteriales versus decisiones multicriteriales. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica* Vol.1:11-20, 2004

Fisher R., W. Ury, B. Patton. *Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books, Penguin Group, NY, EEUU, 2010.

Fisher R., E. Kopelman, A. Kupfer Schneider. *Beyond Macchiavelli. Tools for coping with conflict*. Penguin Group, Harvard University Press, NY, 1996.

Intergovernmental Panel on Climate Change, *Climate Change 2007, Impacts, Adaptation and Vulnerability*, WMO, UN.

IPCC. (16 de SEPTIEMBRE de 2015). *INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE*.
Obtenido de <http://www.ipcc.ch/>

IPCC, *IPCC 2nd Assessment Report*, <http://www.ipcc.ch/pdf/climate-changes-1995/ipcc-2nd-assessment/2nd-assessment-en.pdf>.

Larrea C., Koldo U., Acosta A. & Al., "Post-crecimiento y buen vivir. Propuestas globales para la construcción de sociedades equitativas y sustentables". Friedrich-Ebert-Stiftung (FES-ILDIS), Ecuador, 2014.

Ministerio del Ambiente del Ecuador (2013). *Acuerdo Ministerial 114 del 7 de noviembre del 2013*. Quito.

Mnookin R. Peppet and Tulumello. *Beyond Winning, Negotiating to create value in deals and disputes*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge Massachusetts, EEUU, 2000

Mogro, A, *Las negociaciones internacionales de cambio climático y los países en desarrollo ¿ Que hacer?* Tesis de maestría, programa de Relaciones Internacionales, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2013.

Kosmus, M., Renner, I., & Ullrich, S. (2012). *Integrating Ecosystem Services into Development Planning*. Eschborn.

PNUD – Programa de Naciones Unidas para el Cambio Climático, Guía de apoyo para el Negociador Iberoamericano de Cambio Climático, 2012.
<http://eco.climatenetwork.org/es/http://twinside.org.sg/>
<http://www.cdcclimat.com/Climate-Brief-no24-International-climate-negotiations-at-COP-18-the-art-of-the-Doha-ble,1237.html>

Rincon-Ruiz, A., Echeverry-Duque, M., Piñeros, A. M., Tapia, C. H., David, A., Arias-Arevalo, P., & Zuluaga, P. A. (2014). *Valoración integral de la biodiversidad y los servicios ecosistemicos: Aspectos conceptuales y metodologicos*. Bogota: Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.

Richard Heinberg: *Searching for a miracle: bet energy limits and the fate of industrial society*. 2009. International forum on globalization and the post carbon institute. San Francisco, CA.

Romo Paredes, Z., "Vulnerabilidades que el equipo de negociación del Gobierno del Ecuador ha demostrado, desde la COP de Copenhague (2009) hasta la última cumbre de Lima (2014), y análisis de las prioridades a negociar para un país en vías de desarrollo cual es el caso del mencionado país andino". Trabajo de recuperación de la Maestría Cambio Climático y Negociación Ambiental, Año académico 2014-2015, USB, Quito, Ecuador.

Salacuse J., *Making global deals, what every executive should know about negotiating abroad*. PON Books, Harvard Law School, Cmbridge, Mass, EEUU, 2002.

Sousa Santos Boaventura, *Un aEpistemología del Sur*, Clasco Coediciones, 2013.

Stone D., Patton B., Heen S., *Difficult conversations. How to discuss what matters most*. Penguin Books, Penguin Group, NY, EEUU, 2010.

World Resources Institute, "Taking Note" of the Copenhagen Accord: What it Means, <http://www.wri.org/stories/2009/12/taking-note-copenhagen-accord-what-it-means>.
 Yamin, D, *The International Climate Change Regime, A Guide to Rules, Institutions and Procedures*, Cambridge 2004.