



Una travesía en busca de soluciones

UNA HISTORIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ENTRE UNA COMUNIDAD Y UNA COMPAÑÍA EN UGANDA

Acerca de la CAO

La Oficina del Asesor Cumplimiento Ombudsman (CAO) es el mecanismo independiente de responsabilidad/rendición de cuentas de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, por sus siglas en inglés), los dos ramos con que cuenta el Grupo del Banco Mundial para otorgar financiamiento al sector privado, que examina las reclamaciones de las personas que son afectadas por los proyectos de la IFC y de MIGA, con el objeto de mejorar los resultados sociales y ambientales en el terreno y fomentar una mayor responsabilidad/rendición de cuentas ante el público. La CAO informa directamente al Presidente del Grupo del Banco Mundial.

Para más información acerca de la CAO, por favor visite www.cao-ombudsman.org

Foto de portada: Escenario rural en el distrito de Mubende, Uganda (Felix Davey/CAO).



Una travesía en busca de soluciones

UNA HISTORIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ENTRE UNA COMUNIDAD Y UNA COMPAÑÍA EN UGANDA

© 2015 Oficina del Asesor Cumplimiento Ombudsman (CAO)

Todos los derechos reservados.

Oficina del Asesor Cumplimiento Ombudsman (CAO)

World Bank Group

2121 Pennsylvania Avenue NW

Washington, DC 20433 EE. UU.

Teléfono: + 1 (202) 458-1973

Sitio web: www.cao-ombudsman.org

correo electrónico: cao@worldbankgroup.org

Los resultados, interpretaciones y conclusiones que se expresan aquí son del autor (o de los autores) y no reflejan necesariamente la visión de los Directores Ejecutivos del Grupo del Banco Mundial ni de los gobiernos que ellos representan.

La CAO no garantiza la exactitud de los datos que figuran en este trabajo. Las fronteras, colores, denominaciones y toda otra información que aparezca en cualquiera de los mapas de este trabajo no implican ningún juicio de valor por parte de la CAO sobre el estado legal de ninguno de los territorios, ni ningún tipo de apoyo o aceptación de dichas fronteras.

Derechos y permisos

El material de esta publicación está sujeto a derechos de autor. La copia y/o la transmisión de parte o de la totalidad de este trabajo realizada sin autorización puede considerarse una violación a la ley aplicable. La CAO promueve la difusión de su trabajo y por lo general concede, rápidamente, permiso para reproducir partes del trabajo.

Si desea autorización para fotocopiar o reimprimir cualquier parte de este trabajo, envíe una solicitud con la información completa a la Oficina del Asesor Cumplimiento Ombudsman, 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433 EE. UU.; fax: +1 (202) 522-7400; correo electrónico: cao@worldbankgroup.org.

Todas las demás consultas sobre derechos y licencias, incluso derechos de filiales, deben enviarse también a la Oficina de la CAO a la dirección arriba mencionada.

ÍNDICE

Cronología del caso	iv
Resumen	1
Los reclamos	2
Evaluación	6
Escuchando las voces locales	6
Apoyando la toma de decisiones informada para la resolución de conflictos	7
Determinando la representación de la comunidad	8
Resolución de conflictos	9
Estableciendo las reglas básicas	9
Definiendo los temas	10
Fortaleciendo la capacidad de la comunidad	11
Rol de observadores y asesores	13
Estableciendo el equipo de mediación	14
Formando cooperativas comunitarias	15
Acuerdo y resultados	16
Llegando a un acuerdo	16
Implementación	18
Resultados: Reasentamiento	19
Resultados: Agricultura	20
Resultados: Iniciativas locales de desarrollo	21
Resultados: Sustentabilidad	22
Conclusión	25
Reflexiones sobre el proceso	25
En memoria	27

FIGURAS

Figura 1. Las partes interesadas	5
Figura 2. El proceso de resolución de conflictos	12

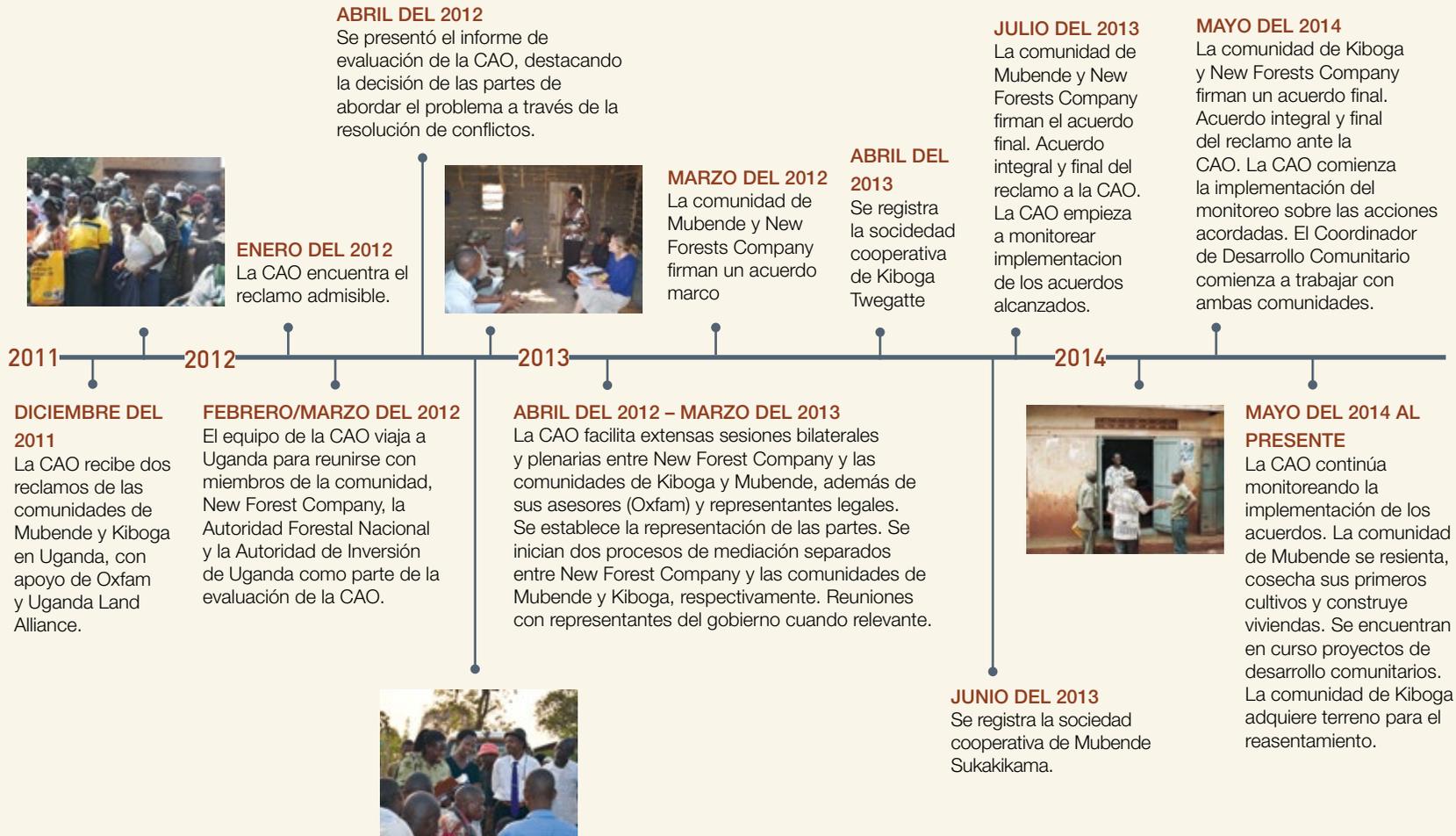
RECUADROS

Recuadro 1. Asegurando la amplia representación de la comunidad	7
Recuadro 2. Respetando la confidencialidad	9
Recuadro 3. Estableciendo legitimidad y compartiendo información con una circunscripción más amplia	13
Recuadro 4. Midiendo el éxito	23

MAPA

Distritos Kiboga y Mubende en Uganda	3
--	---

CRONOLOGÍA DEL CASO





Niños locales corren delante de las plantaciones de New Forests Company en Uganda (Felix Davey/CAO).

“La vida está cambiando y estoy conmovida por los incansables esfuerzos de la CAO, Oxfam y NFC”.

Tumuhirwe Khedris, Miembro de la Sociedad Cooperativa Mubende Bukakikama

RESUMEN

Al buscar Uganda un crecimiento en las inversiones en el sector forestal a través de sociedades público-privadas, los cambios en el uso de la tierra en algunos casos han causado fricciones entre las distintas partes interesadas. En el año 2011, el gobierno de Uganda se hizo responsable del desalojo de los miembros de la comunidad de las Reservas Centrales Forestales en Uganda, afirmando que la tierra había sido demarcada para plantaciones forestales comerciales y había sido ocupada ilegalmente. La compañía que opera las plantaciones, Company, es una entidad en la que invierte el Agri-Vie Agribusiness Fund, un fondo de capital privado apoyado por la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), el brazo del sector privado del Grupo del Banco Mundial. En diciembre del 2011, dos comunidades afectadas presentaron reclamos ante el mecanismo de recurso independiente de la IFC, la Oficina del Asesor Cumplimiento Ombudsman (CAO).

Este estudio de caso relata la historia de lo que ocurrió posteriormente. La CAO llevó adelante un proceso neutral e imparcial para que la compañía y las comunidades afectadas analizaran, de manera conjunta, la resolución de las preocupaciones, un proceso que iba más allá de la evaluación y la determinación de culpabilidad para centrarse en soluciones prácticas, efectivas y sostenibles para todos los interesados. Como parte del proceso, el foco pasó de las violaciones a los derechos y las reparaciones a un foco puesto en el futuro en cuanto a los beneficios financieros sostenibles y el desarrollo colectivo para la comunidad. Hoy, los acuerdos alcanzados entre las partes han iniciado un proceso a través del cual el sustento de la comunidad se está mejorando y recuperando; en un sentido más amplio, han ayudado a crear capacidad comunitaria, promover la cohesión social y promover la independencia económica.

LOS RECLAMOS

En diciembre del 2011, la CAO recibió dos reclamos de comunidades de los distritos de Kiboga y Mubende en Uganda central. Los miembros de la comunidad presentaron sus reclamos con ayuda de Oxfam, una organización no gubernamental (ONG) internacional y Uganda Land Alliance, un consorcio nacional de organizaciones que defienden cuestiones relacionadas con las tierras.

Los reclamantes sostenían que miles de miembros de la comunidad habían sido desalojados de sus tierras por la fuerza para hacer lugar a plantaciones forestales comerciales, lo que causó la destrucción de propiedades privadas, afectó el bienestar de la población e impactó oportunidades en temas de salud y educación. Los reclamos también plantearon cuestiones más integrales vinculadas con la debida diligencia de la IFC con relación al proyecto, inclusive la falta de una consulta significativa con respecto a los desalojos.

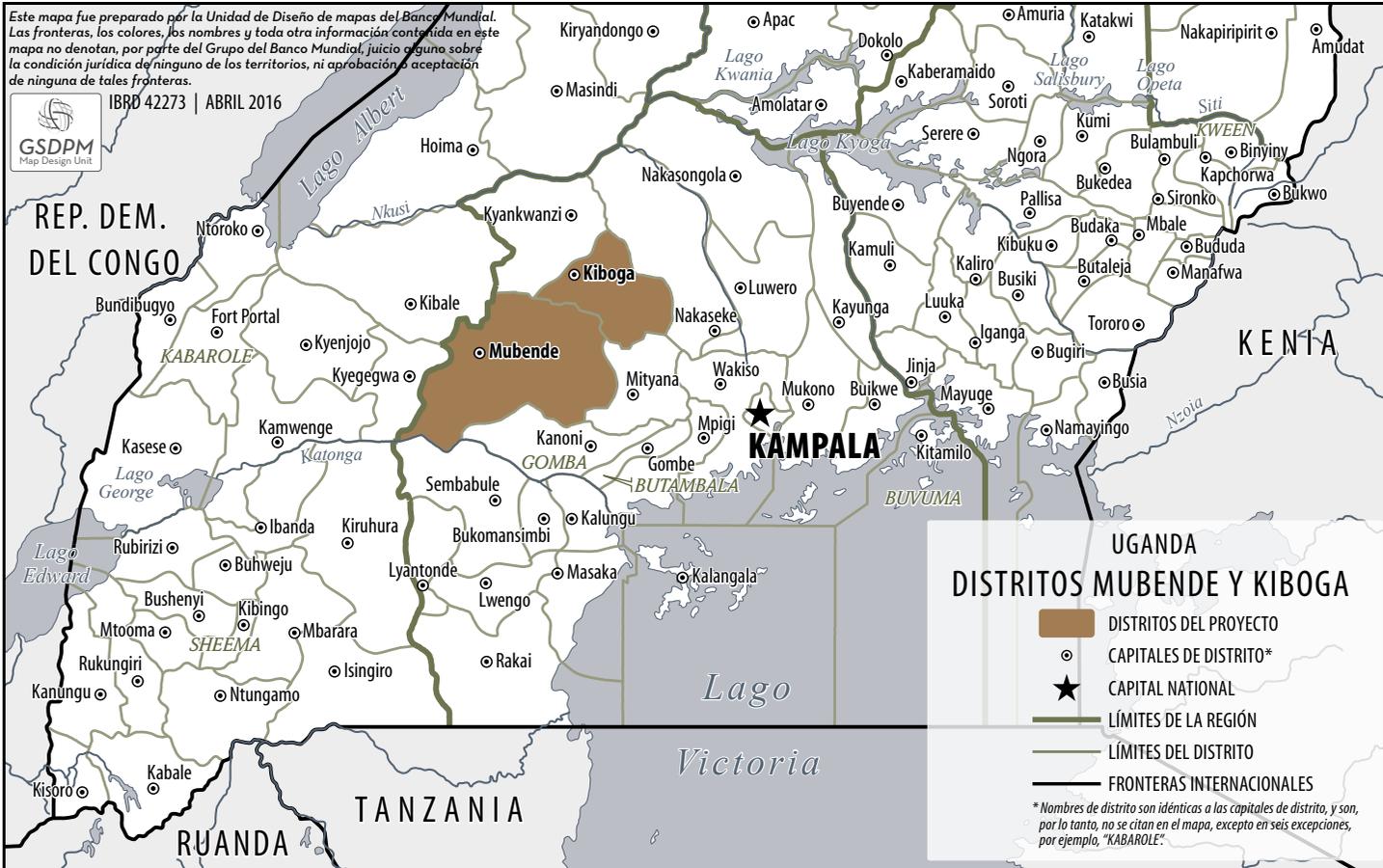
New Forests Company (NFC) tenía negocios en Uganda desde el año 2005, con tres plantaciones operativas de pino y eucalipto en los distritos de Mubende, Kiboga y Bugiri. Uno de los inversores de la compañía es Agri-Vie Agribusiness Fund, un fondo de capital privado apoyado por la IFC. La compañía sostuvo que identificó dos comunidades viviendo en la Reserva Central Forestal, lugar en el que estaba autorizada para sembrar en los años 2007–08. Al comprobar que estaba enfrentando un gran desafío, la compañía trabajó con el gobierno de Uganda y las comunidades para resolver el problema de una manera que fuera lo más humanitaria posible. Según la compañía, solicitó permiso muchas veces al gobierno de Uganda para indemnizar a las comunidades para que se mudaran fuera de la reserva, pero el gobierno prohibió dicha indemnización.

En enero del 2012, la CAO determinó que los reclamos eran admisibles para una evaluación. Poco después, un equipo de la CAO viajó a Uganda para reunirse con miembros de las comunidades de Mubende y Kiboga, con funcionarios de New Forests Company y con otras partes interesadas (ver figura 1).

DISTRITOS DE KIBOGA Y MUBENDE EN UGANDA

Este mapa fue preparado por la Unidad de Diseño de mapas del Banco Mundial. Las fronteras, los colores, los nombres y toda otra información contenida en este mapa no denotan, por parte del Grupo del Banco Mundial, juicio o alguna sobre la condición jurídica de ninguno de los territorios, ni aprobación o aceptación de ninguna de tales fronteras.

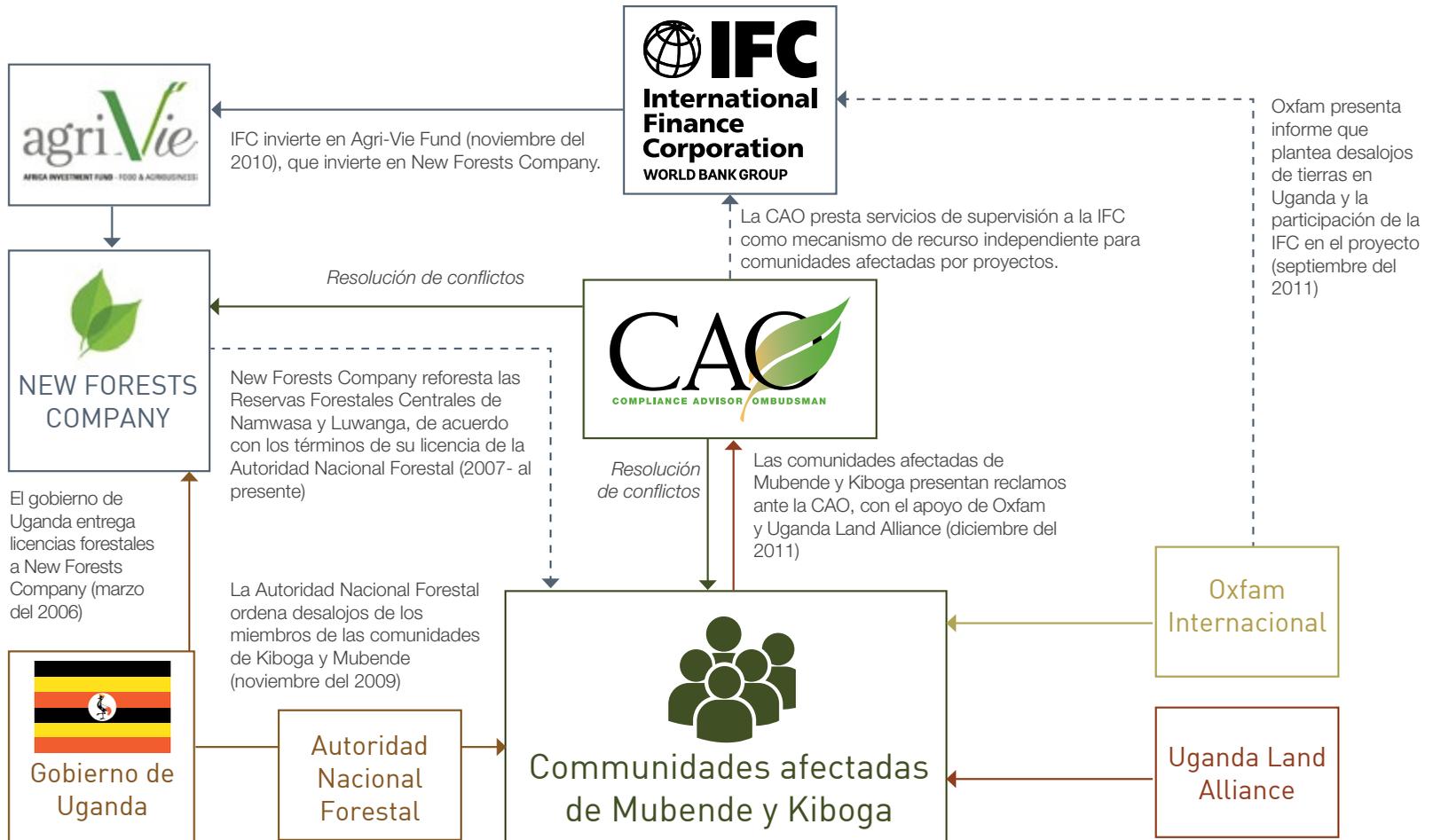
IBRD 42273 | ABRIL 2016
GSDPM
 Map Design Unit



Miembros de la comunidad durante la evaluación de la CAO de los reclamos, febrero del 2012 (CAO).



FIGURA 1. LAS PARTES INTERESADAS



EVALUACIÓN

ESCUCHANDO LAS VOCES LOCALES

La evaluación de reclamos de la CAO está diseñada para lograr una mejor comprensión de las preocupaciones planteadas por los reclamantes, reunir información sobre cómo otros afectados ven la situación y ayudar a las partes principales (las comunidades y la compañía) a determinar si desean abordar las cuestiones en conjunto, a través de la resolución de conflictos o a través de una revisión de cumplimiento del desempeño de la IFC.¹

La CAO comenzó la evaluación en febrero del 2012 y realizó reuniones públicas comunitarias a gran escala en la aldea Kichuchula y en el subcondado Kitumbi. La CAO tuvo la posibilidad de escuchar las quejas de los miembros de las comunidades afectadas, además de explicar el alcance de su mandato y comenzar a abordar las expectativas de la comunidad y de la



La CAO se reúne con representantes de la comunidad y de la compañía durante la evaluación de la CAO, febrero del 2012 (CAO).

compañía. Fue durante estas reuniones de evaluación donde las comunidades afectadas de Kiboga y Mubende respaldaron a los representantes que eran signatarios de los reclamos y eligieron representantes adicionales. Para responder a las cuestiones planteadas en el reclamo, fue clave asegurar que se tenían en cuenta las voces de las mujeres y de los jóvenes. La CAO trabajó con la comunidad para asegurar que el grupo de representantes incluyera dichas voces.

La CAO también viajó a las oficinas de New Forests Company en la plantación de Namwasa para reunirse con representantes de la compañía. La compañía presentó una cantidad de iniciativas a la CAO, entre otras, la escuela New Forests High School, la clínica comunitaria y programas de generación de ingresos, incluso sobre apicultura y un sistema de pequeñas plantaciones de árboles, con las comunidades de los alrededores.

1. La CAO también evalúa los reclamos sobre proyectos apoyados por el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), el brazo de seguros ante riesgo político del Grupo del Banco Mundial.

RECUADRO 1. ASEGURANDO LA AMPLIA REPRESENTACIÓN DE LA COMUNIDAD

Cuando la CAO recibe un reclamo en nombre de una amplia cantidad de miembros de una comunidad afectada, puede resultar muy difícil identificar a los representantes que tienen el mandato de sus miembros. Sin embargo, es fundamental que este proceso aborde las cuestiones de representación de la mejor manera posible. Un problema que se mantiene y por el que lucha la CAO es el rol de la mujer en este proceso. Muchas de las sociedades en las que trabaja la CAO son patriarcales y no reconocen, por sus normas culturales, el rol que la mujer puede tener en cualquier estructura representativa. Una forma de abordar este tema es mediante la creación de grupos de trabajo de mujeres capaces de aportar su opinión al proceso formal a través de canales informales. Estos grupos de trabajo también deberían ser consultados antes de alcanzar cualquier acuerdo.

La CAO también se reunió con representantes del gobierno de Uganda, específicamente con la Autoridad Nacional Forestal, la Autoridad de Inversiones de Uganda, funcionarios de distrito y ministros de gobierno. Estas reuniones fueron importantes para informar al gobierno sobre el mandato de la CAO y su propósito en el país, además de permitir a la CAO comprender mejor la visión del gobierno con respecto a los eventos que tuvieron lugar, incluso los reclamos presentados por las comunidades.

APOYANDO LA TOMA DE DECISIONES INFORMADA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

LA CAO respeta el derecho de la comunidad a la autodeterminación y recibe su mandato de las comunidades afectadas. Durante el proceso de evaluación, las comunidades afectadas de Kiboga y Mubende decidieron que querían abordar sus reclamos a través de un proceso de resolución de conflictos facilitado por la CAO. El proceso de resolución de conflictos es un proceso voluntario para cuya participación se requiere, como mínimo, el acuerdo de una comunidad afectada y una compañía. En este caso, New Forests Company también acordó participar en la resolución de conflictos para abordar las preocupaciones planteadas.

“Perdí todos mis animales domésticos que eran mi principal fuente de ingresos, y mi casa fue demolida durante el desalojo de la tierra. Adquirí tierras nuevamente a través de la cooperativa, instalé una casa semipermanente, y otra vez tengo comida y animales. Hay esperanzas otra vez, gracias a NFC, Oxfam y la CAO”.

Ntwire Charles, miembro de
la Sociedad Cooperativa
Mubende Bukakikama

DETERMINANDO LA REPRESENTACIÓN DE LA COMUNIDAD

Las comunidades de Kiboga y Mubende afirmaron que estaban compuestas por unos 2500 y 940 hogares, respectivamente. En la primera etapa, se realizaron una serie de reuniones abiertas con la comunidad, con la colaboración de la oficina local de Oxfam y Uganda Land Alliance, en donde se eligieron los representantes y se otorgaron los mandatos. Se tuvo especial cuidado en la elección de los miembros que protegerían los intereses de grupos específicos, incluidos jóvenes, ancianos y mujeres. Los dos “comités de negociación” electos, con aproximadamente ocho miembros cada uno, se mantuvieron bastante estables a lo largo del proceso. Cada uno consultó en forma regular con sus respectivas comunidades constitutivas. Los miembros de la comunidad estaban dispersos, lo que dificultaba bastante estas conversaciones periódicas, y los representantes a menudo tuvieron que viajar a lugares muy remotos para reunirse con miembros de la comunidad. En el caso de Kiboga, la comunidad designó a un cuerpo consultivo más amplio conformado por representantes de distintas zonas geográficas. Este cuerpo otorgó mandatos y asesoró a los negociadores en nombre de la comunidad.



Una mujer de la comunidad de Kiboga habla con la CAO (Felix Davey/CAO)

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ESTABLECIENDO LAS REGLAS BÁSICAS

Antes de que comenzara el proceso de resolución de conflictos, las comunidades afectadas y New Forests Company focalizaron sus primeras reuniones en consensuar un conjunto de reglas para el diálogo que rijan el proceso. Las reglas del diálogo generalmente cubren aspectos vinculados con el modo en que se encarará la confidencialidad (ver recuadro 2), cómo vincularse con los medios, la representación y quién tendrá autoridad para tomar decisiones en nombre de las partes, y si los observadores participarán, cuando sea relevante. Los representantes de la compañía y de la comunidad, y sus asesores acordaron poner una pausa a toda declaración pública. Las partes también acordaron prestar suma atención a la confidencialidad durante el proceso.

RECUADRO 2. RESPETANDO LA CONFIDENCIALIDAD

La CAO no impone a las partes un alcance predeterminado en materia de confidencialidad. Las partes mismas deciden sobre los principios de confidencialidad que consideran adecuados a lo largo de todo el proceso. Por ejemplo, las partes pueden solicitar un espacio no sometido a escrutinio exterior mientras negocian. En otros momentos, pueden sentir la necesidad de hacer pública cierta información para garantizar su divulgación y un mayor escrutinio externo. La CAO facilita estas conversaciones entre las partes en la búsqueda de alcanzar un acuerdo sobre el significado de la confidencialidad para los propósitos del proceso y en diferentes etapas del proceso.



Miembros de la comunidad de Kiboga bajo un árbol de mango discutiendo las negociaciones (Felix Davey/CAO)

“Jamás pensé que llegaríamos a sentarnos en la misma sala con la compañía, pero luego de la intervención de la CAO y Oxfam, empezamos a sentirnos esperanzados. Luego de la primera compra de tierras, nuestros corazones se aliviaron y se alegraron otra vez. Nuevamente nuestro futuro es brillante. Tenemos tierra para cultivo y construcción de viviendas”.

William Bakhekisha, Presidente de la Sociedad Cooperativa Mubende Bukakikama

DEFINIENDO LOS TEMAS

Una vez que se acordaron las reglas para el diálogo, las comunidades afectadas y New Forests Company acordaron un conjunto de temas que constituirían la base del proceso de resolución de conflictos. En principio, la CAO estableció un proceso para ambas comunidades. Sin embargo, por varias razones (incluyendo las diferencias en las necesidades de las comunidades de Kiboga y Mubende), la CAO separó el proceso en dos mediaciones paralelas, una para cada comunidad. Estos procesos estuvieron regidos por el mismo conjunto de reglas para el diálogo.

Los reclamos de cada comunidad plantearon distintas cuestiones, desde la pérdida de viviendas y la pérdida de acceso a tierra para cultivo, hasta el acceso a los bosques para otros fines, incluso para cementerios. Como resultado de ello, y por mutuo acuerdo de las partes, la mediación pasó de violaciones de derechos e indemnización a la búsqueda de beneficios tangibles, financieros y de desarrollo. Este abordaje también permitió un enfoque hacia el futuro (recuadro 2).





El equipo de la CAO se reúne con representantes de la comunidad de Kiboga, Febrero 2014 (Felix Davey/ CAO).

FORTALECIENDO LA CAPACIDAD DE LA COMUNIDAD

Uno de los mayores desafíos que la CAO enfrentó fue el fortalecimiento de la capacidad comunitaria para participar en las mediaciones paralelas. En primer lugar, las comunidades afectadas estaban dispersas y tenían pocos medios para comunicarse unas con otras. En segundo lugar, los representantes de las comunidades no tenían experiencia anterior en resolución de conflictos y no habían tenido oportunidad de negociar de manera organizada y estructurada previo a llevar sus reclamos ante la CAO.

La CAO diseñó un programa de fortalecimiento de capacidad para capacitar a los representantes de la comunidad en habilidades para mediación y resolución de conflictos. El equipo de la CAO se aseguró de que hubiese suficiente tiempo para dedicar a las reuniones bilaterales antes de realizar sesiones plenarias para discutir ciertas cuestiones polémicas. Los representantes de la comunidad también diseñaron distintos sistemas de intercomunicación para mantener a toda la comunidad informada sobre el proceso (recuadro 3).

FIGURA 2. PROCESO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



1. Las comunidades y New Forests Company acuerdan abordar los temas a través de la mediación. Las comunidades eligen representantes.



2. Se establecen las reglas para el diálogo: las reglas cubren el rol de asesores, medios de prensa, confidencialidad y representación.



3. Se identifican los temas a negociar con las comunidades de Kiboga y Mubende y New Forests Company.



4. Reconociendo que las preocupaciones, demandas y reclamos demográficos son diferentes, las partes acuerdan dividir la mediación en dos procesos separados.



9. La CAO monitorea la implementación de los acuerdos.



8. Acuerdos alcanzados: comunidad de Mubende y New Forests Company (julio de 2013); comunidad de Kiboga y New Forests Company (mayo del 2014)



7. Inscripción de las Cooperativas de Mubende y Kiboga y capacitación en gestión cooperativa.



6. Acuerdos para establecer cooperativas comunitarias.



5. Identificación continua de los temas a tratar.

RECUADRO 3. ESTABLECIENDO LEGITIMIDAD Y COMPARTIENDO INFORMACIÓN CON UNA CIRCUNSCRIPCIÓN MÁS AMPLIA

La continua legitimidad de los representantes de la comunidad es clave para construir resultados sustentables. A medida que continúa el proceso de resolución de conflictos, la información debe ser compartida entre los representantes y todas las personas en cuyo nombre están negociando. Los sistemas de retroalimentación deben desarrollarse en consulta con los representantes de la comunidad pertinente para determinar cómo se comparte la información con sus miembros y cómo el mandato dado por sus integrantes sirve para legitimar y empoderarlos como representantes. La sociedad civil y las organizaciones basadas en la comunidad pueden jugar un rol efectivo en tal sentido.



ROL DE OBSERVADORES Y ASESORES

New Forests Company y las comunidades afectadas acordaron que Oxfam debía participar en la mediación como observadora, ofreciendo continuo apoyo y asesoría a las comunidades afectadas. Oxfam desempeñó un rol en la creación de capacidades de las comunidades para participar en la resolución de conflictos, además de ofrecer asesoramiento permanente en materia de traumas. Oxfam también contrató un abogado de Uganda para que asesorara y apoyara a los representantes de las comunidades a lo largo de todo el proceso de mediación.

“La CAO tuvo la suerte de designar a mediadores altamente capacitados y efectivos capaces de navegar y transitar un terreno increíblemente complejo. La complejidad de este reclamo, dada la cantidad de personas afectadas y las partes involucradas, requirió un proceso de resolución de conflictos bien diseñado y bien implementado”.

-Gina Barbieri, Especialista Senior de Resolución de Conflictos de la CAO

ESTABLECIENDO EL EQUIPO DE MEDIACIÓN

La CAO siempre busca designar mediadores locales o regionales independientes para impulsar el proceso en el lugar. Esto ayuda a asegurar que el proceso de resolución de conflictos sea respetuoso de las normas culturales y que incluya las prácticas de la región tanto como sea posible. En este caso, la CAO pudo designar a dos mediadores altamente capacitados y comprometidos, sin los cuales los resultados no hubieran sido posibles. La CAO también designó a un intérprete altamente calificado, quien trabajó permanentemente con los mediadores para asegurar una comunicación efectiva entre las distintas partes.



Mediadores de la CAO, Lina Zedriga (izquierda) y Ben Schoeman (derecha) (CAO).



El Presidente y el Secretario de la Cooperativa de Kiboga extienden documentos de membresía (Felix Davey/CAO).



FORMANDO COOPERATIVAS COMUNITARIAS

Mientras tenían lugar las negociaciones entre el 2012 y el 2014, quedó claro que la compensación o indemnización individual no serían factibles en este caso. Ambas comunidades afectadas decidieron, por lo tanto, crear cooperativas que pudieran recibir, en su nombre, apoyo financiero y otro tipo de apoyo para el desarrollo. Este fue un paso crítico para asegurar un abordaje racional e integral para desarrollar la capacidad de las comunidades de beneficiarse colectivamente del proceso y, para que, a su vez, estas manejen los aportes para los proyectos colectivos.

Las sociedades cooperativas Kiboga Twegatte y Mubende Bukakikama se formaron en abril y junio de 2013, respectivamente, y los comités de negociación se desempeñaron como miembros fundadores. Las cooperativas fueron debidamente constituidas y registradas de conformidad con la Ley de Sociedades de Uganda de 1991, con la asistencia del asesor legal y de Uganda Cooperative Alliance Ltd.

Todos los miembros de las comunidades afectada fueron invitados a unirse a la

cooperativa correspondiente. Una vez que se reunió la cantidad suficiente de personas, se realizaron las Asambleas Generales Anuales (AGA). En la asamblea inicial, los miembros de la cooperativa determinaron las estructuras ejecutivas de cada cooperativa y eligieron a los consejos directivos. En las AGA, los miembros adoptaron sus primeros planes comerciales y los lineamientos operativos. Las reuniones fueron observadas y apoyadas por el funcionario de gobierno correspondiente a nivel del distrito. Ambas cooperativas establecieron como su primer objetivo la adquisición de tierras para asentamiento y la generación de opciones de subsistencia para los miembros.



Documentos de membresía son emitidos en la cooperativa Kiboga (Felix Davey/CAO).

Miembros de la comunidad de Mubende delante de la primera vivienda construida en la nueva tierra (Felix Davey/CAO).



ACUERDO Y RESULTADOS

LLEGANDO A UN ACUERDO

Fue un importante hito que la comunidad afectada de Mubende y New Forests Company llegaron a un acuerdo que se firmó en julio del 2013 (recuadro 4). Las partes acordaron trabajar cercanamente y en conjunto en un abanico de proyectos dirigidos al desarrollo de la comunidad en el largo plazo. La compañía acordó ofrecer un importante apoyo a la sociedad cooperativa Mubende Bukakikama y expandió el programa de inversión de responsabilidad social de la compañía para satisfacer algunas necesidades específicas de la comunidad. La compañía también acordó trabajar de cerca con los miembros de la cooperativa para construir con la comunidad relaciones más sólidas, duraderas y mutuamente beneficiosas. A su vez, la comunidad de Mubende acordó respetar los derechos legales de la compañía

para operar en la Reserva Forestal Central de Namwasa. Ambas partes acordaron actuar legítimamente e involucrarse una con otra para desarrollar cooperación en el largo plazo y una buena convivencia. Para implementar los términos y condiciones del acuerdo en forma efectiva y ofrecer un foro para una interacción continua entre la compañía y la comunidad de Mubende, se creó un Foro de Desarrollo Conjunto compuesto por representantes de la comunidad y personal de la compañía, además de funcionarios del gobierno local invitados. Este Foro se reúne con frecuencia para discutir las necesidades y desafíos de desarrollo, recibir propuestas de proyectos, buscar consenso y adoptar iniciativas.

Otro hito se alcanzó en mayo del 2014, luego de casi otro año de intensas negociaciones, cuando la comunidad afectada de Kiboga y New Forests Company también llegaron a un acuerdo. Los términos y condiciones fueron muy similares a los del acuerdo entre la comunidad de Mubende y la compañía, la diferencia clave fue la cantidad de asistencia que se daría para desarrollo.



El Presidente de la Cooperativa Comunitaria de Mubende saluda a un miembro de la comunidad que llega al nuevo terreno con sus pertenencias (Felix Davey/CAO).

“Estaba sin casa, sin comida, y mis chicos no podían ir a la escuela después del desalojo. Agradezco el proceso de mediación. Pude adquirir mi propia tierra para cultivo y un terreno para construir una vivienda. La compañía también suministró agua fresca y rutas de acceso a nuestros nuevos terrenos. No tengo dudas de que la vida mejorará en los próximos años. Gracias, NFC, CAO y Oxfam”.

-Wingabire Josephine, Miembro de la sociedad cooperativa Kiboga Twegatte

IMPLEMENTACIÓN

Alcanzados los acuerdos, la implementación entra en ritmo. Como se acordó, New Forests Company ha comenzado a extender la ayuda de desarrollo a ambas cooperativas, y ha comenzado el proceso de recuperación y mejora de la calidad de vida.

El primer paso dado por ambas cooperativas fue adquirir tierras. A fines del año 2013, la Cooperativa de Mubende compró 500 acres de tierra agrícola fértil en el distrito de Mubende. Su visión era asignar un determinado porcentaje de tierra para reasentamiento y utilizar el resto para proyectos de agricultura. Hoy, en la comunidad de Mubende, se están construyendo viviendas, se está sembrando en los campos y se está cosechando. Además, la cooperativa de Mubende ha desarrollado un plan estratégico de cinco

años con la participación integral de sus miembros, que actuará como hoja de ruta para el futuro desarrollo de la cooperativa.

Actualmente, la Cooperativa de Kiboga ha adquirido dos parcelas de tierra y ha acordado reuniones de consulta con sus miembros para discutir planes de reubicación en el nuevo terreno.



Familias de Mubende llegan a la nueva tierra

RESULTADOS

Reasentamiento

Para comienzos del 2015, ya se han asignado más de 100 parcelas de un acre a más de 200 familias en Mubende para que puedan reasentarse en terrenos que sean legalmente suyos. La Cooperativa de Kiboga ha adquirido dos parcelas de terreno, y 100 hogares se han reasentado.



A enero de 2015, se han reasentado 100 hogares de Kiboga y más de 200 hogares de Mubende han obtenido lotes para el reasentamiento.



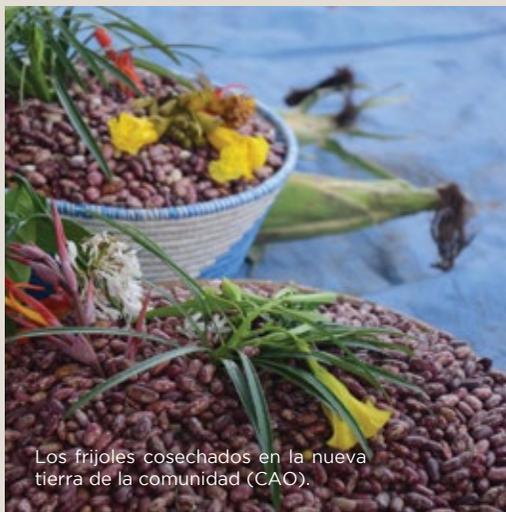
William Bakeshisha, Presidente de la cooperativa comunitaria de Mubende y del comité de negociación, afuera de su futuro hogar en el nuevo terreno (Felix Davey/CAO).



Un miembro de la comunidad de Mubende en el lugar en que se construirá su nuevo hogar en el nuevo terreno de la comunidad (Felix Davey/CAO).



Los miembros de la comunidad sembraron banananas, frijoles, mandioca, café, maíz y sorgo.



Los frijoles cosechados en la nueva tierra de la comunidad (CAO).

RESULTADOS Agricultura

Los miembros de la comunidad han sembrado frijoles, mandioca, café, maíz y sorgo; en muchos casos, la primera cosecha ha dado frutos. Los miembros de la cooperativa han completado los planos para la construcción de un almacén para guardar las cosechas. New Forests Company ha aportado madera para la estructura y los miembros de la comunidad aportarán la mano de obra.



El nuevo terreno de la comunidad de Mubende con abundancia de sorgo y otros cultivos que allí crecen (CAO).

RESULTADOS

Iniciativas locales de desarrollo



Hay varias iniciativas en marcha, incluso un proyecto de un grupo de mujeres que tejen canastas para uso personal y para la venta, y un proyecto de ahorro y crédito para jóvenes que apunta a crear reservas económicas para las continuas necesidades de desarrollo de la comunidad.

Los miembros de la comunidad afectada hablan acerca de su nueva relación con New Forests Company, y señalan la forma en que la compañía ha ofrecido un apoyo adicional a las cooperativas, colaboración que se extiende más allá de los términos del acuerdo. Entre otras cosas, la compañía ha aportado pollos para que los miembros críen, y ofrecido capacitación en producción de biocarbón para sus necesidades energéticas. La compañía ha donado 1500 plántulas de eucalipto y pino para apoyar un proyecto comunitario de plantación de árboles, y ha comenzado a ofrecer servicios clínicos móviles a las comunidades que se suministran varias veces por mes. Sin embargo, todavía es necesaria una instalación sanitaria permanente.

La compañía ha aportado pollos, capacitación en producción de biocarbón, plántulas de árboles y servicios sanitarios móviles para las comunidades.

“New Forests Company está muy comprometida con el desarrollo de nuestras comunidades vecinas. Al día de hoy, hemos invertido más de US\$6 millones en nuestro programa de desarrollo comunitario, con el objetivo de sacar a nuestros vecinos de la pobreza. Nos hemos visto en una posición muy difícil, comprendiendo la situación de la comunidad, pero con la limitación de tener que atenernos a las leyes de Uganda, que prohibían la indemnización en terrenos forestales que son propiedad del gobierno. Sin embargo, hemos agradecido la oportunidad de alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso con estas dos comunidades a través de este proceso y esperamos mantener con ellas una relación positiva en el largo plazo”.

-Julian Ozanne, Director Ejecutivo y CEO de New Forests Company

“Oxfam celebra que tanto la comunidad de Mubende como la de Kiboga hayan podido alcanzar acuerdos con NFC a través de la mediación. A su pedido, Oxfam asesoró a las comunidades en el proceso de mediación porque sentimos que ofrecía la mejor oportunidad para que las comunidades obtuvieran una remediación. Los reclamos también planteaban cuestiones sobre las debilidades en la debida diligencia de la IFC previa a la inversión y el incumplimiento de las Normas de Desempeño, pero la mediación no investigó estas cuestiones. Desde la perspectiva de Oxfam, todavía no se ha explorado el rol de la IFC y su responsabilidad en este caso”.

Peter Kamalingin, director de país de Oxfam en Uganda

RESULTADOS

Sustentabilidad

El proceso de mediación de la CAO ha tenido un efecto transformador en las comunidades afectadas y la relación que dichas comunidades tienen con New Forests Company. El proceso abordó la necesidad real y acuciante de crear capacidad en la comunidad para lograr que el desarrollo local sostenible y la independencia económica sean una realidad. La CAO ha designado un Coordinador de Desarrollo Cooperativo para ayudar a las cooperativas a desarrollar su capacidad de involucrarse colectivamente, y beneficiarse de la propiedad comunal de tierras. El Coordinador ha sido fundamental para identificar los proyectos adecuados para la generación de ingresos y el establecimiento de planes de ahorro y crédito. El Coordinador se ocupará de intentar encontrar donantes y colaboradores adicionales que cuenten con la voluntad y la capacidad de ayudar a las comunidades afectadas a satisfacer sus necesidades de desarrollo.

La Cooperativa de Mubende enfrenta desafíos inmediatos y acuciantes. No hay escuelas cercanas a las que puedan asistir los niños. La fuente de agua más cercana está casi a tres millas de distancia a pie. Los servicios sanitarios más cercanos se encuentran a varias millas de distancia. Se necesitan instalaciones para el depósito de las cosechas para garantizar que puedan ser preservadas adecuadamente antes de venderse a los mercados locales. A través del Foro de Desarrollo Conjunto, la comunidad y New Forests Company trabajarán en conjunto para satisfacer las necesidades más urgentes de las comunidades.

La cohesión entre los miembros de la cooperativa será un desafío continuo para los funcionarios electos. Directamente relacionada con esto está la necesidad de asegurar que están disponibles los recursos adecuados para las familias que han elegido reasentarse en el terreno.

RECUADRO 4. MIDIENDO EL ÉXITO

¿Alcanzar un acuerdo es el único indicador de un proceso de mediación “exitoso”? ¿Qué significa “exitoso” en el contexto de resolución de conflictos? ¿Quién decide si la mediación ha sido exitosa? Estas preguntas no son exclusivas del trabajo de la CAO y son materia de un debate continuo entre profesionales de resolución de conflictos. En cuanto a los resultados, hay muchos matices que son difíciles de medir, como la construcción y la transformación de relaciones, la creación de capacidades y los costos que se evitan mediante la prevención de futuros conflictos. Por todas estas razones, es importante monitorear los acuerdos hasta que estén consolidados y hayan dado resultados tangibles e intangibles. Por todo ello, la CAO se compromete a monitorear el proceso.



Lina Zedriga, mediadora de la CAO, abraza a una anciana de la comunidad de Mubende luego de alcanzados los acuerdos (CAO)





CONCLUSIÓN

REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO

Los resultados del proceso de mediación de la CAO no hubieran sido posibles sin algunos elementos clave:

- La buena fe, el compromiso, la paciencia y la visión de New Forests Company y las comunidades afectadas, en particular, los representantes que tuvieron que hacer sacrificios personales en términos de tiempo y energía para participar en el proceso de mediación.
- El apoyo de Uganda Land Alliance y Oxfam y del representante legal de Uganda nombrado para ayudar a las comunidades en el proceso, en particular en la provisión de asesoramiento sobre la constitución de las cooperativas y la adquisición de tierras.
- El trabajo del equipo de la CAO para mantener informadas a las entidades gubernamentales de Uganda sobre el rol de la CAO.

¿Pueden reproducirse los resultados obtenidos en este proceso? La CAO considera que se puede, pero lo que es más importante es que hay lecciones que aprender sobre el abordaje adoptado en este caso por New Forests Company y las comunidades afectadas. Este es un abordaje que podría y que

debería ser incorporado de manera proactiva en los proyectos de desarrollo. Es para el beneficio de todos intentar prevenir conflictos siempre que sea posible para manejar las situaciones de conflicto de manera positiva y para transformar las relaciones con el objeto de alcanzar resultados positivos y sostenibles en materia de desarrollo.

Este caso demuestra también la importancia de las debidas diligencias en lo relacionado a las remediaciones. El caso ilustró cómo el reconocimiento y el respeto dado a los representantes de la comunidad y a sus miembros fueron tan importantes como el valor de los acuerdos alcanzados. En repetidas oportunidades se le comunicó a la CAO que el proceso de mediación fue un acontecimiento en que, por primera vez, alguien “escuchó” realmente los reclamos. Los representantes de la comunidad sintieron que el largo y lento proceso de creación de capacidad y empoderamiento, y que haber dado una voz a la comunidad, hizo que valiera la pena su compromiso con las extensas negociaciones. Al fin y al cabo, estaban preparados para aceptar resultados por debajo de sus expectativas originales porque el proceso les había dado representación, autorealización y poder.

“Luego de la mediación facilitada por la CAO, hubo una luz de esperanza para nosotros, y después de la adquisición efectiva de nuestra primera tierra, el sueño se hizo realidad. ¡Hasta podemos, nuevamente, tener agua limpia y segura de nuestro propio pozo! Estamos agradecidos con la CAO, NFC, Oxfam y otros socios que están ayudándonos en esta lucha”.

Musazi Evalist, Miembro del Comité de Tierra y Reasentamiento, Sociedad Cooperativa Kiboga Twegatte

De manera similar, los participantes de New Forests Company afirmaron que el proceso los había empoderado al ir más allá de las acusaciones para interactuar seriamente con las motivaciones de la compañía y el reconocimiento de que la compañía se atenía a una serie de principios, valores morales y éticos. En resumen, todo indica que las partes valoraron mucho el proceso generado y apoyado por la CAO, lo que les permitió pasar de la animosidad a la cooperación.

La remediación obtenida por las comunidades afectadas en Kiboga y Mubende es un aspecto importante del proceso de rendición de cuentas que se ofrece a través de la CAO. Los resultados descritos en este informe fueron alcanzados por las partes con la ayuda de la CAO en un entorno donde no parecía haber otra alternativa viable. El impacto de la CAO a través de su función de resolución de disputas está centrado principalmente en ofrecer

una remediación a nivel del proyecto. Sin embargo, la CAO analiza cuidadosamente las maneras en que puede tener un impacto a nivel institucional con la IFC. Esto puede incluir la definición del rol que puede ocupar la IFC en el apoyo de resultados de un proceso de la CAO y qué aprendizajes puede dar como resultado el proceso para mejorar futuros proyectos de la IFC. Anualmente, la CAO hace un seguimiento de estas cuestiones a través de su sistema de monitoreo y evaluación. Mientras la CAO monitorea la implementación de los resultados alcanzados por la comunidad y la compañía en Uganda, la CAO mantiene su compromiso de hacer un seguimiento de las maneras en que la IFC buscará aprender de los temas planteados en los reclamos de las comunidades de Mubende y Kiboga, y en qué maneras podría mejorar la IFC sus propios sistemas como resultado del proceso de resolución de conflictos de la CAO en Uganda.

EN MEMORIA

En momentos en que se alcanzan importantes resultados entre las comunidades de Kiboga y Mubende y New Forests Company en Uganda, la CAO quisiera rendir homenaje al aporte de dos personas que lamentablemente fallecieron en el 2014.



Joseph Ntamashakiro, quien fuera presidente de la sociedad cooperativa Kiboga Twegatte y uno de los representantes comunitarios del comité de negociación, febrero del 2014 (Felix Davey/CAO).

JOSEPH NTAMASHAKIRO

Joseph Ntamashakiro fue presidente de la sociedad cooperativa Kiboga. Joseph fue un líder muy talentoso y firme, además de un negociador de la comunidad. Como estratega, pensador y organizador, nunca vaciló en su compromiso por alcanzar lo mejor para su comunidad.

Hacemos llegar nuestras más sinceras condolencias a la familia de Joseph y a sus muchos amigos.

¡Ogyenda gye, Joseph! Que descanses en paz.



Erifaazi Rutalyabusha (centro), Presidente de la sociedad cooperativa Kiboga Twegatte, con miembros del equipo de la CAO y miembros de la comunidad.

ERIFAAZI RUTALYABUSHA

Erifaazi Rutalyabusha (centro) fue presidente de la sociedad cooperativa Kiboga. Erifaazi fue una pieza fundamental en la comunidad de Kiboga y los lideró durante los años en su lucha por el reconocimiento y la restitución. A pesar de las grandes exigencias que tuvo,

nunca perdió su foco y jamás se dio por vencido. Todo lo conseguido es mérito de la fortaleza de Erifaazi y su compromiso. Hacemos llegar nuestras más sinceras condolencias a la familia de Erifaazi, a sus colegas, a su comunidad y a sus muchos amigos.

¡Ogyenda gye, Erifaazi! Que descanses en paz.

MÁS INFORMACIÓN

Todos los informes de la CAO están disponibles en el sitio web y en copia impresa si se solicita.

Para más información, visite www.cao-ombudsman.org.

CONTÁCTENOS

Para solicitar información, presentar un reclamo o recibir más información sobre el trabajo de la CAO, contáctenos:

Oficina del Asesor Cumplimiento Ombudsman (CAO)

2121 Pennsylvania Avenue NW

Washington, DC 20433 EE. UU.

Teléfono: +1 202-458-1973

Fax: +1 202-522-7400

correo electrónico: cao@worldbankgroup.org

Sitio web: www.cao-ombudsman.org

Reconocimientos

Autores: Ben Schoeman y Gina Barbieri

Colaboradores: Carissa Western, Susana Rodríguez, Juma Tomusange y Chris Baguma

Editor: Emily Horgan

Agradecimientos: New Forests Company (NFC) y representantes de la comunidad de la Sociedad

Cooperativa Mubende Bukakikama y la Sociedad Cooperativa Kiboga Twegatte

Fotografía: Félix Davey y CAO

Corrección: Nancy Morrison

Diseño: Studio Grafik, Virginia

Impresión: Master Print Inc., Virginia



2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433 EE. UU.
Teléfono: +1 202-458-1973
Fax: +1 202-522-7400
correo electrónico: cao@worldbankgroup.org
Sitio web: www.cao-ombudsman.org