



REPRESENTACIÓN



PRÓLOGO

La Oficina de Asesoría, Cumplimiento y Ombudsman (CAO) es el mecanismo independiente de rendición de cuentas para proyectos respaldados por la Corporación Financiera Internacional (IFC), y la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), brazos de inversión del sector privado del Grupo Banco Mundial. La CAO reporta directamente al Presidente del Grupo Banco Mundial. El mandato de la CAO es abordar las reclamaciones de personas afectadas por los proyectos de IFC/MIGA de una manera justa, objetiva y equitativa, y mejorar los resultados ambientales y sociales de esos proyectos. En las Directrices Operativas de la CAO, se puede obtener una descripción detallada del mandato de la CAO, sus funciones y procedimientos.

Los principales objetivos de la función de Resolución de Conflictos de la CAO son ayudar a solucionar las cuestiones planteadas sobre los impactos ambientales y/o sociales de proyectos apoyados por IFC/MIGA, y contribuir a mejorar los resultados en el terreno.

La función de Resolución de Conflictos de la CAO brinda un foro no judicial, no contencioso, imparcial e independiente a través del cual las comunidades y las compañías (las "partes") pueden buscar soluciones mutuamente satisfactorias para las disputas. La CAO y los interesados del caso pueden utilizar una cantidad de abordajes diferentes para tratar de resolver estas disputas, por ejemplo, reuniones confidenciales, reuniones públicas, investigación conjunta o diplomacia itinerante. Cada abordaje se elige consultando con las partes con el fin de crear un proceso que promueva la autodeterminación y que aliente la toma de decisiones voluntaria. Normalmente, el papel de la CAO es convocar reuniones para facilitar la comunicación, la negociación y la investigación conjunta entre las partes. El Gráfico 1 describe un proceso de resolución de conflictos típico convocado por la CAO (ver pág. 2).

La serie Reflexiones basadas en la Práctica de la CAO tiene dos objetivos principales: proporcionar orientación al personal, mediadores y consultores de la función de Resolución de Conflictos de la CAO, e informar a las partes que participan en los procesos de resolución de disputas de la CAO sobre sus principios fundacionales.

Cada publicación de la serie está organizada según criterios similares:

- 1. Introducción**
- 2. Principios**
- 3. Desafíos comunes**
- 4. Estrategias y herramientas**

La diversidad de casos, problemas e interesados que involucra la CAO hace difícil e inapropiado elaborar directrices que se puedan aplicar a todos los casos. Esta serie está pensada como un recurso útil. La pertinencia y aplicación de cualquier sección específica dependerá del criterio profesional del personal y de los mediadores, y del conocimiento de las partes interesadas. En la mayoría de los casos, la orientación general proporcionada por estas publicaciones deberá adaptarse al contexto y a los detalles de cada caso particular.





INTRODUCCIÓN

Los procesos de resolución de conflictos de la CAO a menudo involucran a decenas de participantes, y, en algunos casos, incluso a miles. No es factible convocar con regularidad a una cantidad tan grande para las reuniones. Por lo tanto, las partes principales suelen seleccionar una cantidad menor de representantes para que defiendan sus intereses. El propósito de establecer una representación clara en un proceso de resolución de conflictos de la CAO es identificar quién participará en el proceso y quién tiene poder y autoridad para tomar decisiones en relación con la resolución de las cuestiones en litigio. La designación de los representantes a veces puede representar un gran desafío. ¿Quién participa en nombre de los reclamantes? ¿Quién habla en nombre de la comunidad en general? ¿Quién habla en nombre de la medioambiente? ¿Quién habla en nombre del bien público? ¿Quién tiene la autoridad para tomar decisiones en nombre de una empresa o agencia gubernamental?

A pesar de estos desafíos, lograr claridad y consenso sobre la representación es importante por muchas razones. A nivel práctico, para negociar y llegar a acuerdos significativos y vinculantes. Todos necesitan saber quién tiene la autoridad para tomar decisiones y aplicarlas. Es poco probable que las partes se involucren con personas a quienes no consideren sus representantes legítimos. La legitimidad y credibilidad de un representante también será fundamental para que cualquier acuerdo alcanzado se aplique efectivamente.

Designar representantes con funciones y responsabilidades claras mejorará la credibilidad del proceso, ayudará a aclarar las expectativas, promoverá la rendición de cuentas y garantizará que cualquier acuerdo alcanzado sea significativo y respetado. Además, al discutir la representación, las partes pueden trabajar juntas para ayudar a que todas las comunidades afectadas tengan una voz efectiva y, potencialmente, ayudar a abordar los desequilibrios de poder.



PRINCIPIOS

Al tomar decisiones sobre quién debe representar a cada parte en un proceso de resolución de conflictos, se deben considerar los siguientes principios:

- Las partes "principales" y los responsables de la toma de decisiones en un proceso de resolución de conflictos de la CAO serán generalmente el cliente de IFC/MIGA y los reclamantes afectados por el proyecto. El proceso de resolución de conflictos puede ampliarse para incluir a participantes adicionales, como gobiernos u organizaciones no gubernamentales (ONG), si las partes principales están de acuerdo en hacerlo.
- La CAO apoya el derecho a la libre determinación de todas las partes. En un proceso de resolución de conflictos de la CAO, la CAO valora el acceso directo a las personas afectadas por el proyecto, quienes participan directamente, hablan por sí mismas y tienen derechos en la toma de decisiones. Se podrán hacer arreglos especiales en circunstancias en las cuales los reclamantes no deseen que se revele su identidad.
- Cada parte o grupo de partes interesadas decide por sí misma quién la representa.
- Cada parte del proceso de resolución de conflictos debe sentirse razonablemente segura de que los representantes de la otra parte son creíbles y legítimos.
- En las estructuras de representación, siempre que sea posible debe considerarse e implementarse la equidad de género. Otros factores pueden incluir la edad, la cultura, la geografía, el nivel de impacto, las posiciones y opiniones, la orientación política, la educación, el idioma o la religión.
- Debe entenderse, acordarse y definirse claramente el papel de un participante y un representante. El grado de formalidad con el que se plasmará esto variará según los casos, según las necesidades de las partes. Algunos formatos que se han utilizado en casos de la CAO incluyen Memorandos de Entendimiento, Acuerdos de Mediación, Acuerdos Marco y normas básicas¹. Las comunidades afectadas a veces tendrán expertos legales/peritos y/o técnicos, ONG u otros asesores y defensores que las asisten. Las funciones exactas de estos asesores serán específicas para cada caso.

Los representantes deben mantener informados a sus miembros durante todo el proceso de resolución de conflictos. Los miembros deben poder seguir las negociaciones en desarrollo y las bases sobre las que se están tomando las decisiones. También deben entender cómo se consideran y qué generan sus opiniones.

La representación, al igual que el proceso de resolución de conflictos en general, es dinámica y cambia a lo largo del tiempo. Las personas a menudo aprenden y cambian de opinión durante el proceso. Las partes deben estar preparadas para ser flexibles y adaptables (ver cuadro 1).

¹ Ver Reflexiones basadas en la Práctica 1: CÓMO INICIAR UN PROCESO DE RESOLUCIÓN DE DISPUTA, CAO (2018)



ESTABLECIMIENTO DE REPRESENTACIONES CREÍBLES Y VIABLES EN UN ENTORNO FLUIDO

En una mediación que involucró a decenas de hogares de pastores nómades y no nómades que vivían y trabajaban en un área de cientos de kilómetros cuadrados, fue todo un desafío crear representaciones creíbles y viables. Los reclamantes organizaron reuniones públicas a nivel de aldea para explicar el proceso de reclamación y mediación de la CAO. En las reuniones de la aldea, también discutieron las funciones y responsabilidades esperables de sus representantes en las negociaciones con la empresa, y pidieron voluntarios voluntarios particulares y nominaciones. Cada aldea pudo elegir representantes de sus respectivas áreas geográficas y hogares nómades. Con el tiempo, hubo cierta rotación en las representaciones, y los reclamantes continuaron convocando reuniones públicas locales para confirmar y/o elegir representantes de reemplazo. Los representantes también solicitaron a sus miembros

feedback e ideas, y trabajaron arduamente para mantenerlos informados durante todo el proceso de mediación.

Los representantes enfrentaron importantes desafíos en su labor. La mayoría tuvo que "hacer" su proceso de aprendizaje. Cometieron errores, y luego aprendieron de esos errores y de las opiniones de sus compañeros pastores del grupo. La mayoría de los pastores eran nómades, geográficamente dispersos en grandes áreas, y no tenían acceso a Internet, lo que dificultaba las comunicaciones y consumía mucho tiempo. Todos los representantes eran voluntarios y debían tratar de mantener sus medios de vida y trabajos normales, al tiempo que dedicaban muchos, muchos días de trabajo adicional al proceso de mediación. Al final, lograron alcanzar acuerdos que tuvieron gran apoyo de sus miembros.



DESAFÍOS COMUNES

Si bien cada caso de resolución de conflictos es único, los casos pueden compartir una serie de desafíos comunes relacionados con las decisiones sobre la representación, entre ellos:

- Difundir información para mantener informados a los representados y recopilar información y aportes de ellos.
- Determinar el papel de la CAO en relación con la selección de representantes de la comunidad/reclamante.
- Ayudar a las partes interesadas a definir y acordar funciones para otros participantes, como defensores, abogados, expertos técnicos/peritos, asesores y observadores.
- Abordar las limitaciones en la capacidad de un representante (en recursos, organización y coordinación, información y conocimientos técnicos) y los desequilibrios de poder relacionados.
- Garantizar la equidad de género –inclusión y trato justo tanto de hombres como de mujeres sin discriminación alguna por razón de género– en la representación, y, al mismo tiempo, ser debidamente conscientes del contexto local.
- Manejar desacuerdos y conflictos dentro de comunidades, empresas o gobiernos.
- Establecimiento de la legitimidad y autoridad de los representantes.
- Cómo hacer frente a los cambios en la representación.
- Involucrar a un amplio de personas afectadas y/o reclamantes que están dispersos en un área geográfica extensa.



ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS

Existe una variedad de estrategias y herramientas que pueden ayudar a facilitar la selección de representantes para un proceso de resolución de conflictos. Algunas son:

Comenzar la conversación sobre la representación al inicio

Puede que no siempre sea posible o preferible comenzar a abordar la representación en una etapa tan anticipada como lo es la etapa de evaluación (consulte las Directrices Operacionales de la CAO para tener una noción general del proceso de reclamación²), pero cuando sea apropiado, la CAO puede comenzar a debatir cómo sería la representación si el caso avanzara a la resolución de conflictos. Por ejemplo, puede ser beneficioso durante la evaluación pensar en aspectos tales como: si las partes pueden ser representadas adecuadamente durante un proceso de resolución de conflictos, qué tipo de asesoramiento u orientación podrían necesitar, cuán organizadas y capacitadas están, cuánto y qué tipo de organización comunitaria podría ser necesaria para determinar la representación y quién más debería participar en el proceso.

Decidir cuándo y con qué profundidad abordar la representación durante la evaluación puede ser informado por:

- **Qué función de la CAO buscan iniciar los reclamantes.** Puede garantizarse más atención a la representación en los casos en que los reclamantes estén considerando seriamente la resolución de conflictos que en los casos en que haya una clara preferencia por un proceso de cumplimiento.
- **Si la reclamación es presentada por un grupo comunitario organizado³ o por individuos particulares que no están organizados en una estructura más formal.** Si bien es posible que los grupos comunitarios organizados ya sepan quién quieren que los represente, podría ser imposible validar la legitimidad de los representantes o del grupo representativo ante un grupo más amplio de la comunidad. Si la reclamación es presentada por personas que no están formalmente organizadas, puede ser importante discutir con la comunidad en general el papel de los firmantes de la reclamación, quienes pueden o no ser considerados como "representantes" de toda la comunidad.

² Las Directrices Operacionales de la CAO se pueden encontrar en http://www.cao-ombudsman.org/documents/CAOOperationalGuidelines2013_ENGLISH.pdf.

³ En el contexto de la resolución de conflictos de la CAO, "grupo comunitario organizado" significa un grupo de personas que coordinan y se organizan para buscar intereses compartidos a través de esfuerzos de cooperación. Algunos ejemplos son las organizaciones comunitarias y las asociaciones de aldeas, los grupos ambientales, los grupos de derechos de las mujeres, las asociaciones de agricultores, las organizaciones religiosas, los sindicatos, las cooperativas y las asociaciones profesionales.

- **Si la CAO puede verificar a todos los firmantes de una reclamación.** Siempre que se pueda, sería preferible consultar con los firmantes de la reclamación para asegurarse de que entienden la naturaleza de la reclamación y el proceso de la CAO y lo que significa para ellos. Sin embargo, esto puede no ser posible en los casos en que hay muchos firmantes o firmantes esparcidos geográficamente.
- **El tamaño y la cultura del cliente de IFC/MIGA.** Cuando el cliente del sector privado es relativamente pequeño y los principales responsables de la toma de decisiones son claros y unificados, la representación por el lado de la empresa puede ser muy sencilla. Sin embargo, en grandes corporaciones, o en casos que involucran múltiples departamentos internos, empresas matrices, subsidiarias, contratistas o subclientes, la representación puede ser más compleja y requerir una discusión más exhaustiva durante la evaluación. Como se señaló anteriormente en la introducción, más arriba, es fundamental que todos los participantes sepan quién tiene la autoridad para tomar decisiones y aplicarlas.

Ofrecer construcción de capacidades y entrenamiento

Los procesos de resolución de conflictos de la CAO pueden incluir capacitación en la resolución general de conflictos, comunicación y habilidades de negociación para desarrollar la capacidad de las partes involucradas en la reclamación (tanto para el cliente de IFC/MIGA como para los reclamantes). Este entrenamiento también incluye módulos sobre cómo ser un representante efectivo. Es posible que algunas partes deseen o necesiten esta capacitación antes de seleccionar a sus representantes. En caso de que existan ONGs u otros asesores y defensores involucrados, por lo general deberían ser invitados a participar en la capacitación. Los temas específicos de la representación podrían incluir:

- ¿Cuáles son los deberes y responsabilidades de un representante efectivo?
- ¿Cómo se comunican los reclamantes/representantes con el grupo completo de las personas afectadas?
- ¿Cómo desean comunicarse los respectivos representados?
- ¿Quién representará a cada una de las partes y qué poder de decisión tendrán los representantes? ¿Cómo será seleccionado/a?
- ¿Cómo conciliarán los representantes abogar por sus propios intereses personales y representar los intereses colectivos de un grupo? ¿Cómo se pueden gestionar las diferencias internas para que las decisiones colectivas puedan tomarse como grupo representativo?
- ¿Cómo se manejarán los desacuerdos internos?
- Si hay partes interesadas que no participan actualmente en el proceso, pero son influyentes, ¿quién las mantendrá informadas sobre el proceso?
- ¿Cómo se pueden ofrecer oportunidades, cuando sea posible y apropiado, para que un grupo más amplio de personas afectadas participe directamente en el proceso de resolución de conflictos?

Discutir la posibilidad de intervención de la CAO/Mediador cuando surge un conflicto interno dentro de la comunidad o empresa

Los desacuerdos internos y los conflictos entre los reclamantes y las comunidades afectadas por proyectos pueden ser un obstáculo para llegar a un consenso sobre las decisiones relacionadas con la representación. Cuando surgen conflictos internos de la comunidad, la CAO normalmente tratará de comprender e identificar su origen, las razones por las que un grupo comunitario puede oponerse a un proyecto, o aquellas por las cuales pueden estar en conflicto entre sí sobre un proyecto, y cualquier otra preocupación u oportunidad para la negociación. Si se está evaluando el caso, es importante escuchar a todas las partes y demostrar respeto por todas las opiniones. Si el caso está en la fase de resolución de conflictos, la CAO puede ayudar a mediar dentro de la comunidad para resolver las diferencias.

Los factores a considerar cuando se decide cuánto mediar/intervenir en conflictos internos de una comunidad incluyen:

- ¿Puede la CAO demostrar creíblemente su esfuerzo realizado de buena fe para ayudar a resolver el conflicto interno?
- ¿Hay "mala fe" por parte de una o más partes?
- ¿En qué medida están influyendo los factores externos en las partes principales en litigio?
- ¿Cuán profundamente arraigada está la disputa?
- ¿Con cuánta confianza de los miembros de la comunidad cuenta la CAO para permitirle desempeñar un papel de interventor de terceros de manera efectiva?
- ¿Cuánto esfuerzo se requerirá para resolver la disputa y cuáles son las probabilidades de tener éxito?
- ¿Puede la CAO asegurarse razonablemente que no está poniendo a nadie en una posición más vulnerable o exponiendo a las personas a riesgos adicionales? ¿Cómo podría aplicarse en la situación el principio de "intención de no hacer daño"?
- ¿Hay amenazas de violencia?
- ¿Es importante la confidencialidad? ¿Se puede mantener?
- ¿Existen actores externos con influencia sobre todas las partes que puedan ayudar a crear un espacio más seguro y a diluir o minimizar los escenarios amenazantes? Estos terceros podrían incluir funcionarios u organismos gubernamentales, líderes culturales y religiosos.

Del mismo modo, cuando hay diferencias de opinión o desacuerdos internos dentro del cliente de IFC/MIGA, la CAO, como parte neutral, puede ayudar a construir consenso entre las principales partes internas de la empresa. Esto se puede hacer de forma confidencial y ayuda a garantizar que los representantes de la empresa estén capacitados y tengan el apoyo de sus compañeros, equipos y/o superiores.

Identificar y ser consciente de las estructuras de poder locales y/o de las estructuras de liderazgo

Siempre que sea posible, y en línea con la orientación de las partes principales del proceso de resolución de conflictos, es mejor trabajar con líderes tradicionales y mantener informados a los líderes locales que no participen directamente en el proceso (respetando, a la vez, la confidencialidad del proceso de resolución de conflictos). Es importante tratar de comprender las opiniones de los reclamantes y otras partes con respecto al papel de la dirigencia o estructura de liderazgo local. La CAO no determinará quién debe representar a las partes en conflicto. Teniendo en cuenta esto, y a pesar de las estructuras de los gobiernos locales, la CAO permitirá a una comunidad determinar quién la representará a los efectos del proceso de resolución de conflictos.

Ayudar a las partes locales a considerar y definir roles y responsabilidades de los representantes

Cuando se involucra a las personas identificadas como representantes de la comunidad, por lo general, es aconsejable discutir cuál es su responsabilidad en términos de informar a una mayor parte de la comunidad. Los representantes de la empresa también pueden tener responsabilidades de informar a otros miembros de su organización. La CAO puede necesitar ayudar a los representantes y/o revisar periódicamente la calidad de dichos reportes internos reuniéndose con los miembros de la comunidad y/o de la empresa, y solicitando *feedback*. Esto tiene particular importancia porque las funciones, intereses, credibilidad y habilidades de los representantes pueden cambiar con el tiempo a medida que se desarrolla el proceso de resolución de conflictos.

Si los firmantes de las reclamaciones no son percibidos como "representantes" de toda la comunidad, su papel en el proceso de resolución de conflictos debe ser discutido con la comunidad. Como principio general, si un reclamante es el único representante de un interés comunitario en discusión, puede ser difícil establecer una representación legítima en un proceso de resolución de conflictos. En tales casos, la CAO puede explorar si otros miembros adicionales de la comunidad afectados por el proyecto de IFC/MIGA desean participar en el proceso. Es posible que el proceso de resolución de conflictos continúe, incluso algunos de los firmantes originales de la reclamación optan por no asumir el papel de representar intereses comunitarios más amplios. Las partes también pueden considerar funciones distintas de los representantes formales, como observador, asesor o persona a cargo de tomar notas, que pueden permitir una participación más inclusiva en el proceso.

Si se necesitan nuevos representantes o reemplazantes, es importante discutir dentro del grupo cómo se incorporarán y se pondrán al día. De hecho, por lo general es útil deliberar con las partes con antelación cómo se gestionarán los reemplazos o personal de reserva, en caso de que algún representante abandone su rol durante el proceso⁴.

⁴ Ver Reflexiones basadas en la Práctica 1: CÓMO INICIAR UN PROCESO DE RESOLUCIÓN DE DISPUTA, CAO (2018)

Determinar si el proceso puede comenzar sin que exista claridad absoluta

Es posible que las cuestiones y preguntas de representación no puedan resolverse completamente antes de que comience el proceso de resolución de conflictos. En tales casos, la CAO puede tener que utilizar su criterio y aplicar un enfoque lo "suficientemente favorable" como para proceder a la resolución de conflictos en situaciones en las que las partes desean que así sea.

Mantener una conversación más amplia sobre quién participará en el proceso de resolución de conflictos

En algunos casos, puede ser útil incluir a otros participantes, además de los representantes designados por las partes principales, como observadores, asesores técnicos, autoridades gubernamentales o funcionarios electos. Como se señaló en la sección Principios mencionados anteriormente, las funciones de todos los participantes deben entenderse y acordarse con claridad. En muchos casos, será útil discutir las diferencias entre las diversas funciones y sus aportes e impacto en el proceso y los objetivos generales. Las partes también deben considerar si documentar acuerdos sobre las diversas funciones en las normas básicas de proceso⁵ o mediante un Memorando de Entendimiento o Acuerdo de Mediación más formal.

La selección de participantes adicionales debe basarse en el propósito del proceso, el papel del grupo y las cuestiones que deban abordarse. Las cualidades individuales de un participante y la responsabilidad ante su grupo de representados también son importantes. Como regla general, el proceso debe incluir de alguna manera a todos los grupos afectados por el problema cuyo apoyo es necesario para cualquier decisión que el grupo esté tratando de tomar (aquellos que pueden "hacer o romper" un acuerdo), así como aquellos que tienen la información, el conocimiento o la experiencia necesarios para resolver los problemas relacionados con la reclamación.

El grado de inclusión a menudo determinará si el proceso se percibe como justo y creíble. Según la naturaleza de los problemas, un grupo participante que se considere ampliamente representativo tendrá la legitimidad que no tendrá un grupo que se percibe como excluyente de intereses, y por lo tanto cualquier acuerdo que se alcance tendrá menos posibilidades de ser cuestionado (ver cuadro 2). La diversidad de la representación (en términos de género, edad, cultura, geografía, nivel de impacto, posiciones y opiniones, y puntos de vista políticos, por ejemplo) puede ampliar la base de conocimiento y experiencia, y atraer nuevas ideas e innovación. La capacidad de deliberar con una variedad de organizaciones y miembros (e informar sobre esas preocupaciones) puede ser de particular importancia cuando llegue el momento de implementar decisiones y acuerdos.

Por lo general, es mejor errar tendiendo a la inclusión, aunque el grado de inclusión puede variar en las diferentes etapas de un proceso de resolución de conflictos y dado el contexto. Al principio, cuando las partes principales todavía están creando confianza, podría ser contraproducente tratar de determinar cómo trabajar juntas, definir cuestiones, establecer la agenda, incluir otros participantes, etc. Siempre es posible invitarlos a participar más tarde, si es necesario (aunque antes de que se tomen decisiones/acuerdos finales).

⁵ Ibid.



IMPOSIBILIDAD DE ACORDAR UNA ESTRUCTURA REPRESENTATIVA

En un caso de la CAO, un individuo presentó una reclamación en nombre de un grupo de cientos de extrabajadores contratados en el que alegaba que se adeudaban pagos de salarios y beneficios. Las partes acordaron inicialmente tratar de resolver la reclamación mediante la función de resolución de conflictos de la CAO. Los extrabajadores no estaban organizados y no tenían ninguna organización que los ayudara con sus reclamaciones.

Además, las reclamaciones abarcaban un período de varios años, y muchos de los trabajadores se habían mudado y estaban dispersos geográficamente. La CAO intentó ayudar al grupo reclamante a resolver sus conflictos internos manteniendo prolongadas conversaciones con ellos sobre quién representaría al grupo más amplio de reclamantes trabajadores y cuál sería el mandato de esos representantes. Finalmente, no pudieron acordar sobre una estructura representativa viable, y el proceso de resolución de conflictos no pudo avanzar.

Adaptación de los enfoques de representación al contexto específico

Pueden surgir posibles tensiones y contradicciones al aplicar algunos de los principios, estrategias y herramientas descritos en este documento. Por ejemplo, pueden surgir dificultades al esforzarse por la equidad de género y el respeto por las tradiciones y la cultura locales en una sociedad que es patriarcal, o cuando se trata de trabajar con el poder local y/o estructuras de liderazgo y respetar la autodeterminación cuando una comunidad afectada por el proyecto incluye una minoría religiosa o étnica que puede estar desfavorecida y despojada de sus derechos. No es posible proporcionar una orientación detallada sobre qué hacer en todos los escenarios posibles. En algunos casos puede que no haya una respuesta "correcta", perfecta o clara. En tales situaciones, es primordial consultar directamente con las personas específicamente afectadas por el proyecto de IFC/MIGA y procurar la orientación de mediadores experimentados y especialistas en resolución de conflictos que hayan trabajado en contextos difíciles.

Agradecimientos

La CAO desea reconocer y agradecer a todos aquellos que ofrecieron su conocimiento, experiencia, opiniones y otros aportes a este documento: Scott Adams, Gina Barbieri, Nandia Batsaikhan, Brenda Brainch, Juan Dumas, Julia Gallu, Osvaldo L. Gratacos, Phallack Kong, Roman Koval, Abisola Odutola, Andrea Repetto Vargas, Susana Rodriguez, Ben Schoeman y Carissa Western. Las opiniones editoriales fueron dadas por Celia Garrity, Emily Horgan, Nancy Morrison, Paula Panton y Amy Sweeting.